





**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA – FCT  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PROFIAP**



**WSTALIN SARDINHA DA COSTA**

**ORDENAMENTO DAS PRIORIDADES DE TOMADA DE DECISÃO  
SOB A ÓTICA DO ATENDIMENTO ÀS EXPECTATIVAS  
INSTITUCIONAIS INTERNAS: APLICAÇÃO EM UM INSTITUTO  
FEDERAL**

**GOIÂNIA - GO**

**2016**

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

**1. Identificação do material bibliográfico:**       **Dissertação**       **Tese**

**2. Identificação da Tese ou Dissertação**

Nome completo do autor: Wstalin Sardinha da Costa

Título do trabalho: "ORDENAMENTO DAS PRIORIDADES DE TOMADA DE DECISÃO SOB A ÓTICA DO ATENDIMENTO ÀS EXPECTATIVAS INSTITUCIONAIS INTERNAS: APLICAÇÃO EM UM INSTITUTO FEDERAL"

**3. Informações de acesso ao documento:**

Concorda com a liberação total do documento  SIM       NÃO<sup>1</sup>

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.



Assinatura do (a) autor (a)

Data: 19 / 09 / 2016

---

<sup>1</sup> Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

**WSTALIN SARDINHA DA COSTA**

**ORDENAMENTO DAS PRIORIDADES DE TOMADA DE DECISÃO  
SOB A ÓTICA DO ATENDIMENTO ÀS EXPECTATIVAS  
INSTITUCIONAIS INTERNAS: APLICAÇÃO EM UM INSTITUTO  
FEDERAL**

Linha de Pesquisa

**Administração Pública: transformação e inovação organizacional.**

Orientadora

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal de Goiás como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**GOIÂNIA - GO**

**2016**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Costa, Wstalin Sardinha da

Ordenamento das Prioridades de Tomada de Decisão sob a Ótica do Atendimento às Expectativas Institucionais Internas [manuscrito] : Aplicação em um Instituto Federal / Wstalin Sardinha da Costa. - 2016. 120 f.

Orientador: Prof. Eliane Moreira Sá de Sousa.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Campus Aparecida de Goiânia, Programa de Pós-Graduação em PROFIAP, Goiânia, 2016.

Bibliografia. Apêndice.

Inclui siglas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Serviços educacionais. 2. Lacunas de qualidade. 3. Matriz de oportunidade. 4. Plano de Ação. 5. Tomada de decisão. I. Moreira Sá de Sousa, Eliane, orient. II. Título.

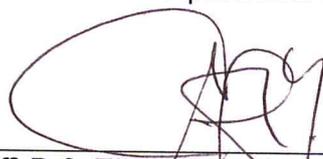
CDU 005

## ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

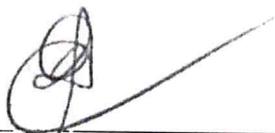
Aos 08 dias do mês de setembro de 2016, no horário de 09h00min às 12h00min, foi realizada na sala 27 da Faculdade de Ciências e Tecnologia, a defesa pública de dissertação do(a) aluno(a) do Mestrado Profissional em Administração Pública, **WSTALIN SARDINHA DA COSTA**, intitulada: “ORDENAMENTO DAS PRIORIDADES DE TOMADA DE DECISÃO SOB A ÓTICA DO ATENDIMENTO ÀS EXPECTATIVAS INSTITUCIONAIS INTERNAS: APLICAÇÃO EM UM INSTITUTO FEDERAL”. O candidato apresentou seu trabalho durante 30 minutos e na sequência foi arguido(a) pela Banca Examinadora, constituída pelos docentes: Dra. Eliane Moreira Sá de Souza (Orientadora e Presidente da Banca – FCT/UFG); Dra. Alethéia Ferreira da Cruz (Avaliadora Interna – FCT/UFG); Prof. Dr. Eugênio Rubens Cardoso Braz (Avaliador Externo - UFS). Concluída a arguição, o(a) candidato(a) foi APROVADO pela Banca Examinadora que concedeu um prazo de 30 dias, para o(a) candidato(a) efetuar as correções sugeridas e apresentar a dissertação em sua redação definitiva.

E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelos membros da Banca Examinadora.

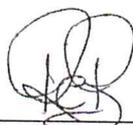
Aparecida de Goiânia, 08 de setembro de 2016.



Profª Drª. Eliane Moreira Sá de Souza  
(Orientadora)



Profª Drª. Alethéia Ferreira da Cruz  
(avaliadora interna – FCT/UFG)



Prof. Dr. Eugênio Rubens Cardoso Braz  
(Avaliador externo - UFS)

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais Eterna e José,  
meu irmão Eudis, que do céu me olha  
e me guarda, meus amigos e  
familiares, pela compreensão, apoio e  
amor a mim dedicados.

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente quero agradecer a Deus que me deu saúde, sabedoria e perseverança para buscar meus objetivos. Sei que sou capaz de fazer qualquer coisa na vida, pois fui criado a Sua imagem e semelhança, mas só com Ele ao meu lado meu caminho é mais fácil, mais breve e mais prazeroso.

Especialmente gostaria de agradecer à minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza que confiou na minha capacidade, me incentivou, me cobrou e me guiou perfeitamente pelo melhor caminho.

Ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Goiano – objeto da minha pesquisa – que incentivou tanto financeiramente quanto flexibilizando minha jornada de trabalho permitiu que eu realizasse pesquisas.

À minha amiga Alexandra de Iporá, à Elaine de Ceres, aos professores Gabriel de Urutaí, Fernando de Morrinhos e Aline de Rio Verde, que me ajudaram nos trabalhos de campo.

À todos os alunos, Técnicos Administrativos, Professores, Diretores, Pró-Reitores e Reitor do IF Goiano que se dispuseram a participar da pesquisa.

***Muito Obrigado!***

Nunca tenha medo ou se arrependa de uma decisão. Acredite que ela é sempre a mais correta, dado as informações disponíveis a você naquele momento.

*Flávio Rosário.*

## RESUMO

A melhoria contínua dos serviços prestados por uma organização depende da sua capacidade de analisar os aspectos com maior influência sobre a qualidade percebida, não só por seus clientes, mas pelas partes envolvidas no processo produtivo. Isso não é diferente em instituições de ensino superior, tamanha a importância dessas organizações para a sociedade – uma educação de qualidade é capaz de melhorar as relações de trabalho, a capacidade tecnológica, produtiva e de emprego de um país. O presente estudo tem como objetivo propor a implantação de um instrumento de análise da gestão da qualidade dos serviços prestados entre os *stakeholders* da comunidade acadêmica interna, em nível de graduação, de um Instituto Federal de Educação. Foram pesquisados os *stakeholders* Alunos de graduação, Técnicos Administrativos, Professores e Grupo Gestor. Fez-se uma análise dos principais modelos de avaliação de qualidade – entre eles o de Cameron (1978), o SINAES, e o de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) – de onde se extraiu as variáveis de análise e os indicadores de qualidade analisados na pesquisa. Baseou-se, então, a análise de qualidade no modelo de lacunas de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) e no modelo de matrizes de oportunidades de Slack (1994), comparando o grau de importância e o desempenho conferido a cada atributo, para cada *stakeholder* pesquisado. Com isso, chegou-se a uma matriz de importância que demonstrou atributos Adequados, de Melhoramento, e de Ação Imediata. Por fim, focou-se nos atributos de Ação Imediata – Acessibilidade a pessoas com deficiência; Acesso a equipamentos de informática, internet e Wi Fi; Qualidade de vida; Treinamento e capacitação; Ambiente cooperativo; Moral dos Alunos; Capacidade de solução de problemas; Disponibilidade e eficiência de sistema virtual; Intermediação com mercado de trabalho; Fluidez de comunicação interdepartamental; Pontualidade dos Alunos; Uso de talento e perícia; Fluidez de comunicação com o Grupo Gestor; Cumprimento do plano de gestão; Flexibilidade na montagem da grade curricular – para propor um plano de ação baseado na metodologia BSC com iniciativas de intervenção para o instituto pesquisado.

**Palavras-chave:** Serviços educacionais. Lacunas de qualidade. Matriz de oportunidade. Plano de Ação. Tomada de decisão.

## **ABSTRACT**

The constant improvement of business services depends on its ability to analyze perceived quality's most influential aspects for customer as well as for other business process' parties. It is no different in higher education institutions, since its importance to society – high quality education can improve a country's labor relations, technological capacity, production, and employment levels. This study intends to propose a service's quality management analysis tool for academic internal stakeholders, in a higher education basis, of a Federal Education Institute. The chosen academic internal stakeholders were: Undergraduate students, Administrative staff, Teachers and Management Group. This paper analyzed the main quality assessment models - including Cameron's (1978), SINAES, and Parasuraman Zeithaml, Berry's (1985) - where the research's variables and quality indicators were extracted from. Then, basing on Zeithaml, Parasuraman and Berry's (1990) Quality's Gap and Slack's (1994) Opportunity Matrix models, the stakeholder's attributes of importance and performance were compared. Thus, the results from the research presented Adequate, Improvement, and Immediate Action attributes in the Opportunity Matrix. Lastly, the research focused on the Immediate Action attributes – Accessibility for people with disabilities; Access to computer equipment, internet and Wi Fi; Life quality; Staff training; Cooperative environment; Students' Moral; Problem solving ability; Availability of an efficient virtual system; Intermediation with the labor market; Fluidity of interdepartmental communication; Punctuality of Students; Use of talent and expertise; communication flow with the Management Group; Management plan compliance; Flexibility in assembling the curriculum – to propose an action plan based on BSC methodology that shows intervention initiatives for the Institute researched.

**Keywords:** Educational services. Quality Gaps. Opportunity Matrix. Action Plan. Decision-Making.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual de mensuração de performance corporativa de Sirgy	22
Figura 2 – CVA – Abordagem dos valores competitivos .....	36
Figura 3 – Matriz de importância-desempenho de Martilla e James .....	49
Figura 4 – Matriz de importância-desempenho de Slack .....	50
Figura 5 – Tamanho mínimo de amostra .....	53
Figura 6 – <i>Balanced Scorecard</i> .....	57
Figura 7 – Mapa estratégico.....	94

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos modelos abordados .....	42
Quadro 2 – Satisfação e motivação dos Alunos.....	62
Quadro 3 – Desempenho, expectativas e lacunas dos Alunos .....	63
Quadro 4 – Ranking das lacunas de qualidade dos Alunos .....	65
Quadro 5 – Satisfação e motivação dos Técnicos Administrativos .....	66
Quadro 6 – Desempenho, expectativas e lacunas dos Técnicos Administrativos.....	67
Quadro 7 – Ranking das lacunas de qualidade dos Técnicos Administrativos.....	69
Quadro 8 – Satisfação e motivação dos Professores.....	70
Quadro 9 – Desempenho, expectativas e lacunas dos Professores .....	71
Quadro 10 – Ranking das lacunas de qualidade dos Professores .....	73
Quadro 11 – Satisfação e motivação do Grupo Gestor.....	74
Quadro 12 – Desempenho, expectativas e lacunas do Grupo Gestor .....	76
Quadro 13 – Ranking das lacunas de qualidade do Grupo Gestor .....	78
Quadro 14 – Atributos comuns.....	82
Quadro 15 – Desempenho, expectativa e lacunas gerais médios.....	83
Quadro 16 – Ranking das lacunas médias de qualidade .....	85
Quadro 17 – Matriz de importância-desempenho .....	87
Quadro 18 – Aspectos de melhoramento .....	90
Quadro 19 – Aspectos de Ação Imediata .....	92

Quadro 20 – <i>Balanced Scorecard</i> .....	95
---	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Modelos de efetividade organizacional no ensino superior.....	32
Tabela 2 – Atributos de Santos (2014).....	41
Tabela 3 – Serviços são diferentes .....	44
Tabela 4 – Perspectivas da qualidade do serviço .....	45
Tabela 5 – Dimensões da qualidade da manufatura e do serviço.....	46
Tabela 6 – Tamanho da população $N$ .....	53
Tabela 7 – Tamanho da amostra ( $n$ ).....	54
Tabela 8 – Variáveis de análise .....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Desempenho x expectativa dos Alunos .....	64
Gráfico 2 – Desempenho x expectativa dos Técnicos Administrativos .....	68
Gráfico 3 – Desempenho x expectativa dos Professores .....	72
Gráfico 4 - Desempenho x expectativa do Grupo Gestor .....	77
Gráfico 5 – Satisfação e motivação dos <i>stakeholders</i> .....	80
Gráfico 6 – Desenvolvimento, Saúde organizacional e Infraestrutura.....	81
Gráfico 7 – Desempenho x expectativa médios .....	84

## LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced scorecard.</i>
CF	Constituição Federal Brasileira.
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação.
CVA	<i>Competing Value Approach</i>
DF	Distrito Federal.
EPE	Ensino, pesquisa e extensão.
IF Goiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas.
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
MEC	Ministério da Educação e Cultura.
MIMNOE	<i>Multidimensional and Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness.</i>
PNE	Plano Nacional de Educação.
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo geral.....	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	18
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS.....	20
2.1.1 Gestão nas organizações educacionais .....	23
2.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS....	23
2.2.1 Avaliação meritocrática.....	26
2.2.2 Avaliação com foco na efetividade científica e social da instituição .....	29
2.3 QUALIDADE NA GESTÃO DE SERVIÇOS .....	43
2.3.1 Análise de importância e desempenho .....	47
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>52</b>
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	53
3.2 COLETA DE DADOS .....	54
3.3 VARIÁVEIS DE ANÁLISE .....	55
3.4 PROSTA DE INTERVENÇÃO.....	57
<b>4 DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>58</b>
4.1 INSTITUTO FEDERAL GOIANO .....	58
4.1.1 Auto-avaliação atual do IF Goiano.....	59
4.2 ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS E LACUNAS .....	61
4.2.1 Alunos.....	61
4.2.2 Técnicos Administrativos .....	66
4.2.3 Professores.....	70

4.2.4 Grupo Gestor .....	74
4.3 ANÁLISE DOS ASPECTOS COMUNS DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	79
4.4 MATRIZ DE OPORTUNIDADE .....	86
<b>5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>89</b>
5.1 NIVEIS DE INTERVENÇÃO.....	89
5.1.1 Aspectos em Excesso?.....	89
5.1.2 Aspectos de Melhoramento .....	89
5.1.3 Aspectos de Ação Imediata .....	91
5.1.4 Aspectos de Redução.....	92
5.2 PLANO DE AÇÃO.....	93
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE 1.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE 2.....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE 3.....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE 4.....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE 5.....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE 6.....</b>	<b>119</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A longevidade de uma organização depende de sua capacidade de promover melhorias contínuas em seus processos, produtos e serviços, portanto nesse contexto, para que os esforços dos gestores sejam efetivos, é necessário avaliar o desempenho para identificar maneiras mais eficientes e eficazes de agir. Em organizações de ensino, particularmente as públicas, isso não é diferente. Para que permaneçam atuando ou consigam manter seus cursos ao longo dos anos, necessitam de padrões mínimos de qualidade. Contudo, os padrões de qualidade de instituições de ensino são tradicionalmente impostos por lei, geridas pelo Ministério da Educação (MEC) (SANTOS, 2014). Portanto, como a legislação não consegue prever todos as nuances da realidade de cada Organização, muitos de seus padrões específicos não são contemplados pelos padrões impostos pela legislação.

A qualidade da educação tem um papel imprescindível na formação de profissionais qualificados que atendam ou superem as necessidades de mercado e de uma sociedade desenvolvida, mais crítica, responsável e proativa. Bem mais que agregar conhecimento ao aluno, a educação deve ter a prioridade de criar mentes capazes de inovar e contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Para tanto, é essencial criar mecanismos que avaliem a qualidade dos serviços, principalmente daqueles prestados em um ambiente onde a visão do cliente muitas vezes é deixada de lado ou não atinge os responsáveis pela elaboração das políticas públicas, como é o caso do setor público.

Para entender o que é qualidade em uma instituição de ensino superior pública, é necessário entender que sua definição é relativa e depende de um determinado escopo ou ótica, ou seja, um serviço de boa qualidade para um indivíduo pode não ser para outro, e ainda, um instrumento de avaliação adequado para uma instituição pode não ser para outra. Portanto, além de conhecer os atores que influenciam, que são influenciados e ou que percebem tal qualidade, é necessário utilizar-se de instrumentos e indicadores personalizados que demonstrem a realidade específica daquela instituição de ensino a ser avaliada. A partir desses pressupostos pode-se perceber a qualidade como uma função da dinâmica dos serviços entregues e recebidos entre esses atores envolvidos - denominados de *stakeholders* na literatura. Contudo, grande parte dos estudos na

área da qualidade no ensino foca em um grupo específico de *stakeholder* - geralmente os Alunos, ou seja, os clientes (CAMERON, 1978; ANTIA E CUTHBERT, 1976; KLEEMAN E RICHARDSON, 1985; POUNDER, 1999). Assim, muitas vezes deixa-se de lado a relação entre as partes envolvidas no processo de ensino aprendizagem.

Com a finalidade de ir além da análise de qualidade baseada nos padrões do MEC e entender o que é qualidade para os *stakeholders* internos de uma instituição pública de ensino - este trabalho foca na análise da qualidade dos serviços internos prestados pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano), nos cursos superiores e assim, tenta responder o seguinte problema: qual a qualidade percebida pelos *stakeholders* internos dos serviços prestados pelo Instituto Federal Goiano – IF Goiano?

## **1.1 OBJETIVOS**

Buscar novas maneiras de enxergar a realidade, utilizando-se de outros focos, preceitos e indicadores e os adaptar à realidade de uma instituição parece ser a máxima de qualquer trabalho científico que busca a solução de um problema ou a criação de conhecimento novo. Nesse sentido foram definidos os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Este trabalho visa propor a implantação de um instrumento de análise da gestão da qualidade dos serviços prestados entre os *stakeholders* da comunidade acadêmica interna, em nível de graduação, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Analisar os principais instrumentos aplicados na avaliação de serviços educacionais;

- Identificar os principais indicadores de qualidade dos serviços educacionais prestados no IF Goiano;
- Desenvolver um instrumento de análise da gestão de serviços com foco nos *stakeholders* internos da organização;
- Identificar as expectativas e lacunas de qualidade na percepção dos *stakeholders* internos do IF Goiano;
- Elaborar um plano de ação com propostas de iniciativas de intervenção de acordo com a avaliação da qualidade no IF Goiano.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Como a qualidade dos serviços é algo imprescindível para a manutenção do cliente na empresa e da empresa no mercado, é essencial que esse conceito seja mais bem entendido, considerando as especificidades do segmento educacional. A qualidade dos serviços apesar de ser um aspecto bem trabalhado em grande parte das empresas, ainda é algo pouco explorado em instituições de ensino superior e principalmente naquelas do setor público.

Há um sentimento cada vez maior da sociedade que as instituições públicas devem ser mais eficientes, eficazes e efetivas. Instituições de ensino além de ter tal potencial, têm o potencial de gerar uma contrapartida à sociedade que se traduz na inserção de indivíduos melhor capacitados no mercado. Avaliar a qualidade e criar instrumentos para tal é uma maneira de dar aos gestores dessas instituições meios de alcançar resultados cada vez melhores.

Cada vez mais há a necessidade das instituições de ensino públicas se tornarem mais proativas na gestão da qualidade de seus serviços ampliando o escopo da gestão para além de produção de índices exigidos por instituições externas de controle, como o MEC. Afinal, como afirma FALCONI (2009, p.3) a missão geral de qualquer organização é “satisfazer as necessidades de seres humanos”, ou seja, cuidar para que os *stakeholders* - clientes, funcionários, gestores e demais partes envolvidas - recebam um serviço de qualidade. Sendo assim espera-se que este trabalho ao focar em mais de um *stakeholder* sirva de base tanto para a instituição pesquisada trilhar seu próprio caminho na análise e gestão da qualidade criando, mantendo e atualizando um instrumento mais abrangente para melhoria contínua de seus serviços prestados, quanto para o aprofundamento

literário na área de análise da qualidade em organizações de ensino públicas servindo de instrumento novo de análise.

Apesar da existência de trabalhos avaliando a qualidade dos serviços educacionais, tanto no Brasil como no exterior, a originalidade deste trabalho está na aplicação de uma pesquisa que avalie a interação das percepções dos *stakeholders* internos para a composição da qualidade do serviço de ensino superior de uma instituição pública.

### **1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro constitui-se na Introdução, onde foram apresentados, o problema de pesquisa, os objetivos, e os aspectos que justificam a necessidade da pesquisa; o segundo – Referencial Teórico – contemplou a base teórica necessária ao desenvolvimento desta pesquisa, começando com uma definição de conceitos inerentes às organizações educacionais, e à sua gestão. Feito isso, discorreu-se sobre a avaliação de desempenho em organizações educacionais, reafirmou-se a necessidade de avaliações que partem da própria instituição – com foco na melhoria dos serviços – frente à avaliações estipuladas por atores externos – que muitas vezes enxergam a qualidade das organizações como índices e não entendem as especificidades de cada instituição; o terceiro capítulo diz respeito à Metodologia utilizada neste trabalho; o quarto capítulo traz uma descrição do IF Goiano – objeto da pesquisa –, e de seu atual instrumento de avaliação, em seguida traz os resultados da pesquisa, primeiramente abordando individualmente cada *stakeholder*, depois realizando comparações entre eles, e por fim, apresenta-se a matriz de oportunidade – que analisa o desempenho e a expectativa e atribui a ordem de importância dos atributos pesquisados. O quinto capítulo apresenta os níveis de intervenção gerados e apresenta como proposta de intervenção um plano de ação para os atributos mais críticos – piores posicionados na matriz de oportunidade – de acordo com os resultados da pesquisa. O sexto e último capítulo traz as considerações finais do trabalho – que resumem o que foi feito na pesquisa, buscam responder à pergunta da pesquisa e aos objetivos gerais e específicos, e apresentam a relevância Tecnológica e sugere trabalhos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção contempla-se a base teórica necessária ao desenvolvimento desta pesquisa trazendo conceitos pesquisados na literatura, inerentes às organizações educacionais: gestão e instrumentos de avaliação. Discorre-se, ainda, sobre Avaliação da Qualidade, especialmente em serviços e em serviços educacionais.

### **2.1 ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

Uma organização segundo Maximiano (2000, p. 91) é "uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo", ou seja, um sistema - um todo complexo e organizado formado por elementos que interagem - que busca realizar um objetivo explícito. Nesse contexto organizações educacionais podem ser definidas como qualquer outra organização, porém com objetivos educacionais. Segundo Oliveira, Corrêa e Pereira (2010) organizações educacionais são organizações que disponibilizam aos seus clientes um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que resultam de um serviço educacional o qual pode ser definido como o resultado de um processo que contribui para o pleno desenvolvimento humano e para o exercício da cidadania, podendo incluir a qualificação profissional.

. Apesar de contarem com o objetivo comum de promover a educação e contribuir para o desenvolvimento humano e da cidadania as organizações educacionais podem apresentar características distintas entre si. A complexa estrutura organizacional da educação brasileira é estabelecida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que rege que as organizações educacionais brasileiras - instituições de ensino como são referidas na Lei - fazem parte de um sistema de ensino que compreende os sistemas federal, estadual e do Distrito Federal (DF), e municipais. Além disso, as instituições de ensino se classificam entre públicas - as administradas pelo Poder Público - e privadas - as administradas por pessoas jurídicas de direito privado. Quanto aos níveis escolares, a educação escolar compõe-se de educação básica - formada pela educação

infantil, ensino fundamental e ensino médio - e educação superior - abrange cursos sequenciais, de graduação, de pós-graduação, e de extensão.

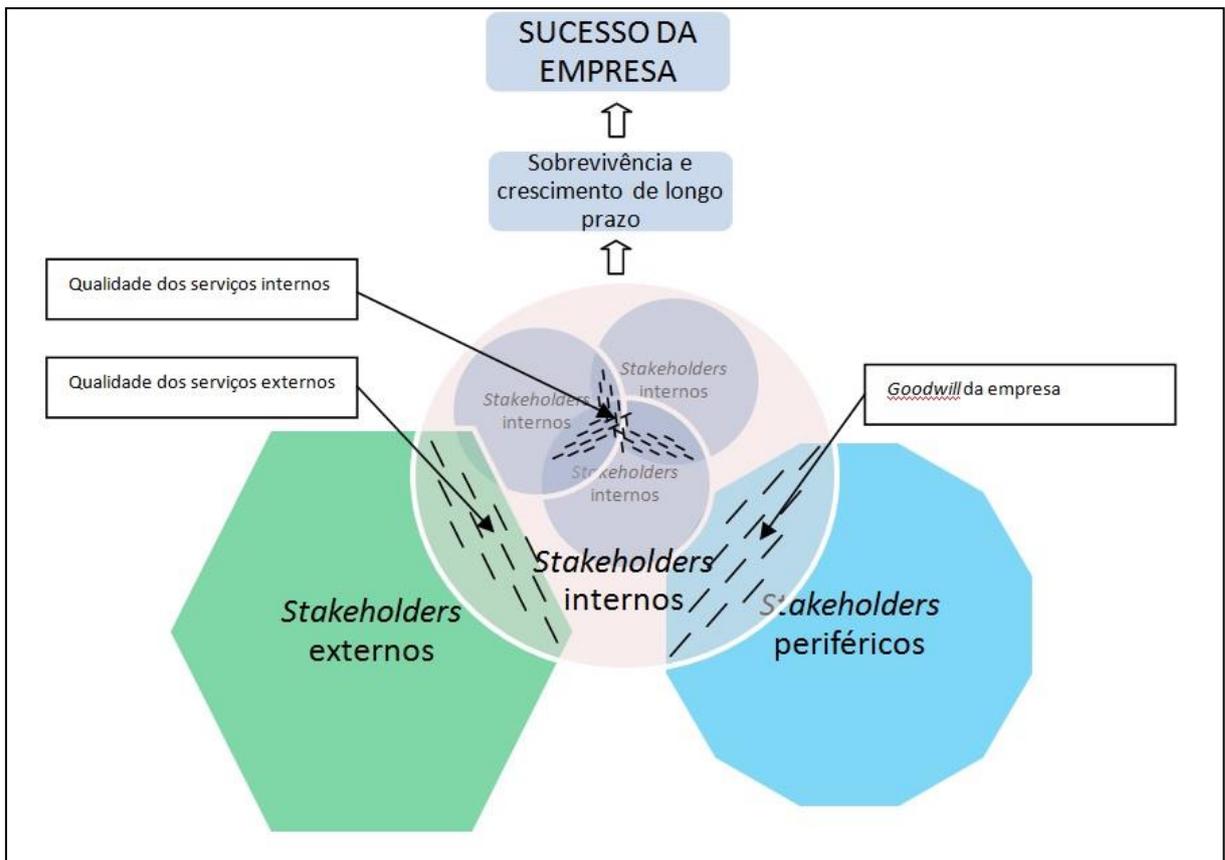
As organizações educacionais podem ainda apresentar características distintas entre si em aspectos diferentes dos estruturais apontados pela LDB por se tratarem de sistemas que apesar de terem sido definidos por Maximiano (2000) como elementos que interagem num todo complexo e organizado, na realidade dependem de uma série de variáveis que irão influenciar o nível de organização de cada sistema e conseqüentemente a capacidade de alcance de cada uma de seus objetivos. Organizações educacionais – assim como as demais organizações – são formadas por pessoas, processos e estruturas que influenciam e recebem influências internas e externas, e por sua vez, interferem positiva ou negativamente em seus objetivos. Um grupo de atores que afeta fortemente os objetivos da organização é conhecido como *stakeholders*. *Stakeholder* segundo Freeman e McVea (2001, p.4) é “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou pode afetar a realização dos objetivos da empresa.” Ou seja, trata-se de um conceito muito amplo que engloba os atores envolvidos que produzem, que recebem, que controlam, que dirigem, que possuem, que se interessam, que investem, que regulam, isto é, que influem ou são influenciados de alguma forma por uma organização, como por exemplo os clientes, os empregados, os empregadores, os acionistas, o mercado, o governo entre outros.

Nesse contexto, para definir o conceito de *stakeholders* na educação podemos aplicar a definição que Amaral e Magalhães (2000, p. 8) abordam para o ensino superior: "pessoa ou entidade com legítimo interesse no ensino superior e que, como tal, adquire algum direito de intervenção". Nessa linha de raciocínio, segundo esses autores, serão *stakeholders* "os Alunos, os pais, os empregadores, o Estado, a sociedade, as próprias instituições de ensino superior (em relação ao sistema), etc."

Segundo Sirgy (2002), as abordagens que definem os *stakeholders* costumam agrupá-los, caracterizá-los e ou distingui-los em grupos de acordo com diferentes escopos e óticas de cada autor; alguns os definem como: clientes, comunidade, acionistas, governo e empregados; outros como: internos, compradores, fornecedores e laterais. Sirgy a partir desse preceito traz um modelo de mensuração do desempenho da empresa com base na análise da qualidade dos relacionamentos entre o que ele chamou de *stakeholders* internos (equipe executiva,

departamentos, mesa de diretores, entre outros), externos (acionistas, fornecedores, empregados, mídia de massa, credores, distribuidores, comunidade local, e ambiente) e periféricos (competidores, agências reguladoras, auditores, grupos legais, partidos políticos, legisladores entre outros) de acordo como eles se relacionam: internos entre si, internos e externos, e internos e periféricos. A Figura 1 mostra essa interação entre os conjuntos desses *stakeholders*.

Figura 1 – Modelo conceitual de mensuração de performance corporativa de Sirgy



Fonte: Elaborado pelo autor com base no modelo de SIRGY (2002).

A Figura 1, além de mostrar a interação entre os conjuntos de *stakeholders* apontados por Sirgy (2002), mostra o resultado que o autor colocou como operacionalização da qualidade em cada um dos três relacionamentos abordados – qualidade dos serviços internos para relacionamentos de qualidade entre *stakeholders* internos; qualidade dos serviços externos para internos e externos; e *Goodwill* (ativo intangível, tradução livre) da empresa para internos e periféricos. Destes relacionamentos abordados, este trabalho foca-se nos internos à instituição pesquisada.

### **2.1.1 Gestão nas organizações educacionais**

As organizações educacionais privadas desde que cumpram as normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino têm autonomia para definir sua própria gestão (LDB, 1996). Já as organizações públicas estão regidas pelo princípio da legalidade na administração pública expresso pelo Art. 37 da Constituição Federal Brasileira (CF) que estabelece que o administrador público só poderá agir dentro daquilo que é previsto e autorizado por lei. A LDB estabelece que a gestão do ensino de base será definida pelos sistemas de ensino respeitando os seguintes princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Já para as organizações educacionais de ensino superior, a LDB reza que elas obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional e que em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes.

As organizações educacionais públicas além de estarem vinculadas ao princípio da legalidade na administração pública, estão sujeitas ao controle externo do Ministério da Educação (MEC), que estipulam as diretrizes e normas das avaliações dessas instituições. Contudo os dados gerados por essas avaliações, por serem genéricos a todas as organizações educacionais e não levarem em conta as características específicas de cada uma, muitas vezes não são suficientes para gerar informações úteis a melhoria da gestão dos serviços educacionais prestados por estas instituições de ensino.

## **2.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

Lehfeld et al. (2010) apontam a importância da avaliação principalmente para instituições que abrangem cursos de graduação, tecnológicos e programas de pós-graduação, não se reduzindo à simples atribuição de notas e conceitos, mas abordando questões polissêmicas, incertas e dinâmicas devendo assim levar em conta a pluralidade de pontos de vista e a diversidade de sujeitos. Dessa forma,

esses autores apontaram um do objetivo da autoavaliação: “criar uma atmosfera para que a comunidade acadêmica forme coletivamente uma consciência dos indicadores que estão contribuindo para a construção do presente e do futuro institucional” (p. 178).

Para Tironi et al. (1991) a construção de indicadores de qualidade significa definir conceitos que permitam sua medição, o que é indispensável para avaliar os resultados alcançados com os esforços aplicados na melhoria da qualidade, ou para compararem-se produtos ou serviços a partir da qualidade. Porém, Trzesniak (1998) afirma que se os indicadores forem mal construídos, muitas decisões ruins poderão ser tomadas.

Tironi et al. (1991) trazem as seguintes características que um indicador deve possuir:

1. Simplicidade – o indicador deve ser passível de compreensão por todos os envolvidos no processo;
2. Representatividade – o indicador deve apresentar um grau satisfatório de cobertura das atividades e resultados gerados;
3. Confiabilidade – o indicador deve ser calculado com dados confiáveis disponíveis ou facilmente obtidos;
4. Seletividade ou relevância – os indicadores devem se referir às principais etapas do processo tanto por serem críticas ao alcance dos resultados quanto por estarem ligadas ao atendimento das necessidades do cliente;
5. Estabilidade ou padronização – o indicador deve ser gerado com base em procedimentos rotinizados;
6. Rastreabilidade - os dados em que a obtenção do indicador é baseada, os cálculos efetuados e os nomes dos responsáveis pela apuração devem ser registrados e preservados.

Além das características dos indicadores apresentados por Tironi et al. (1991), Trzesniak (1998) aponta as seguintes:

1. Gradação de intensidade – o indicador deve variar suficientemente no espaço dos processos/sistema de interesse;
2. Univocidade - o indicador deve retratar com total clareza um aspecto único e bem definido do processo/sistema.

É imperativo segundo Trzesniak (1998) que bons indicadores apresentem tais características sob pena de minimamente condizerem com a realidade a qual eles

tentam expressar. Por exemplo, o processo seletivo para a entrada em uma universidade, se tomarmos a idade dos Alunos como indicador este será falho, pois sua gradação de intensidade é pequena visto que a idade média dos Alunos que ingressam uma universidade é parecida.

Outro aspecto importante na construção de indicadores é entender se as características das relações de causa e efeito são determinísticas ou estocásticas: a determinística acontece quando as relações de causa e efeito estão ligadas diretamente – a existência ou variação da primeira necessariamente provoca o surgimento ou alteração da segunda; já a estocástica a relação entre causa e efeito acontece de forma indireta – a existência ou variação da primeira reflete-se não no efeito, mas na probabilidade de ele surgir ou se alterar. Por exemplo, estudos que indicam que fumar pode estar ligado ao câncer de pulmão descreve um indicador estocástico visto que o fato de fumar aumenta a probabilidade de se adquirir câncer de pulmão, mas não garante que necessariamente irá provocar câncer em todos os casos – o que aconteceria se fosse determinístico. É imprescindível atentar para características determinísticas e estocásticas na formulação e uso de indicadores visto que o uso de indicadores estocásticos é menos robusto que o de determinísticos (TRZESNIAK, 1998 p. 160).

Trzesniak (1998) aborda o uso de indicadores quantitativos na construção de modelos de pesquisa. Para o autor uma das metas mais importantes na busca do conhecimento é a obtenção de modelos. O autor define modelo da seguinte forma: como um procedimento de qualquer natureza – gráfico, matemático, prático – capaz de reproduzir uma relação de causa e efeito da mesma maneira que essa relação acontece na realidade. Mesmo considerando a limitação de modelos qual seja uma representação simplificada do evento real, o autor aponta a vantagem de seu uso: a não necessidade de reprodução do evento real para prever como se comportará o universo (ciência). Para o autor, contudo não é fácil estabelecer grandezas, principalmente nas ciências sociais onde o uso de indicadores, por analisar aspectos subjetivos do ser humano, se mostra mais complicado que indicadores nas ciências exatas – a exemplo da escala de temperatura -, mesmo assim o uso da quantificação nas áreas exatas e sociais “não esmoreceram ao longo de 150 anos” (p. 159), a exemplo dos conceitos abordados pelo controle total da qualidade cujo objeto é o gerenciamento otimizado do fornecimento de produtos e serviços.

Os modelos que tentaram avaliar o sistema educacional no Brasil de maneira mais sistemática ocorreram a partir da década de 1980 com base em duas vertentes: o controle e a hierarquização; e a melhoria e a mudança. A primeira surgiu a partir de uma concepção meritocrática - "voltada para a identificação e seleção dos 'melhores', com vistas a políticas de incentivos e financiamento, assim como ao estabelecimento de padrões de *status* e excelência traduzidos em listas hierárquicas ou *rankings*". A segunda parte de uma concepção de avaliação com foco na efetividade científica e social da instituição - "o processo avaliativo é baseado em critérios que devem combinar mérito e qualidade da atividade pedagógica com relevância e efetividade social, que se traduzem em sucesso escolar (desempenho dos Alunos) e cidadãos conscientes" (BELLONI, 1999 p. 36, 37).

### **2.2.1 Avaliação meritocrática**

Os modelos que surgiram a partir de uma visão meritocrática e estão voltados para o ranqueamento das instituições geralmente são aquelas normalmente impostas por lei, geridas pelo MEC, que levam em consideração os padrões por este estabelecidos. Segundo Santos (2014, p. 16) "esses padrões não refletem a importância que o serviço educacional representa para a sociedade, muito menos a sua magnitude enquanto negócio". Contudo é importante a análise dos mesmos para que se possa fazer uma comparação aos demais modelos de avaliação das organizações educacionais.

Um dos modelos impostos pelo MEC às organizações de ensino superior é o SINAES. Instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi criado para consolidar o processo de avaliação de instituições de ensino superior com base nos seguintes princípios: responsabilidade social com a qualidade da educação superior; reconhecimento da diversidade do sistema; respeito à identidade, à missão e à história das instituições; globalidade, e a multiplicidade de indicadores de qualidade; e continuidade do processo avaliativo.

O modelo consiste na avaliação que cada instituição deve fazer de si mesma de maneira a refletir sobre suas responsabilidades, seus problemas e potencialidades, podendo assim planejar e estabelecer metas para melhorar a

qualidade em todas as dimensões institucionais e educativas. A ideia central do SINAES respeita a determinação do Plano Nacional de Educação – PNE (2001), que determina que tal avaliação da educação superior deva seguir o modelo de sistema – e, portanto se baseia na integração, articulação e participação. Partindo da integração, a avaliação institucional pode ser entendida como o elo que liga um projeto acadêmico alicerçado na gestão democrática e autônoma aos resultados que ampliem o autoconhecimento institucional (DIAS SOBRINHO, 2008).

A segunda base filosófica do modelo sistêmico, a articulação, segundo Lehfeld et al. (2010, p. 181) se dá entre a avaliação proposta pelo SINAES e a regulação realizada pelo Poder Público: em um primeiro momento para efeito de autorização e credenciamento dos cursos, seguido do processo de Avaliação Institucional; e em um segundo momento “após os pareceres finais da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) sobre a Avaliação, por meio da aplicação dos efeitos regulatórios previstos em lei”.

Por fim, a participação tem como base o envolvimento dos stakeholders, ou partes interessadas – comunidade acadêmica, docentes, discentes, corpo técnico-administrativo, egressos, governo entre outros. O envolvimento de todos esses atores segundo Lehfeld et al. (2010) é essencial para que os objetivos da avaliação sejam cumpridos.

Baseando-se nesses preceitos o SINAES estabelece dez dimensões que servem de guia para a realização da autoavaliação institucional (Fonte SINAES), a saber:

1. A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional;
2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;
3. A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
4. A comunicação com a sociedade;

5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
6. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;
7. Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
8. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;
9. Políticas de atendimento aos estudantes;
10. Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

No intuito de servir de guia que reconhece a pluralidade e peculiaridades das instituições de ensino, o SINAES apresenta, para cada uma dessas dez dimensões, núcleos ou temas básicos (comum à realidade da maioria das instituições) e núcleos ou temas optativos (de maneira a serem usados de acordo com as necessidades individuais de cada instituição). O próprio SINAES ressalta que a escolha de temas seja vista como base para a construção do processo de discussão e reflexão sobre as diversas atividades institucionais, permitindo que elas aprofundem seu autoconhecimento.

Dias Sobrinho (2008, p. 819) ao analisar o modelo de avaliação do ensino superior traz uma definição sucinta de qualidade que adequadamente se encaixa no contexto deste trabalho: qualidade é a “conformidade a padrões previamente estabelecidos por especialistas e pelos membros de órgãos que definem os critérios e padrões através dos quais são controlados os setores acadêmicos e efetuadas as medidas”. O autor traça um paralelo da avaliação como instrumento que busca qualidade frente a um instrumento puramente de fornecimento de dados e de rankings. Pare ele o instrumento de avaliação que melhor representa essa busca pela qualidade do ensino através de uma ótica mais democrática, integrada, participativa e articulada, era o modelo SINAES o qual “estava consolidando um paradigma de avaliação que vai muito além de mera conformação a normas burocrático-legais e aos famigerados (pois geram fama) rankings” (DIAS

SOBRINHO, 2008 p. 2008). Contudo, apesar deste instrumento – que mesmo com essas qualidades se desenvolvia cada vez mais – o autor, por fim, afirma que devido a ações governamentais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP) o modelo de avaliação está cada vez mais se reduzindo a índices.

### **2.2.2 Avaliação com foco na efetividade científica e social da instituição**

A avaliação com foco na efetividade científica e social em organizações educacionais, segundo Belloni (1999), visa tornar-se um instrumento de aperfeiçoamento da gestão administrativa e pedagógica, tanto das escolas quanto dos sistemas educacionais, com vistas à melhoria da qualidade. Nessa linha diversos autores (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Cameron, 1978; Sarrico, 2010; Brotti e Lapa, 2007) propuseram ou analisaram modelos de avaliação organizacionais com focos, metodologias, e ou indicadores diversos, seja no segmento de mercado, tipo de organização, produto ou serviço prestado, cliente atendido, seja com base na eficiência, eficácia, efetividade, ou relevância, entre outros. Analisando os modelos existentes pode-se afirmar que não há um modelo geral que sirva perfeitamente para toda organização, como afirmam Ashraf e Kadir (2012, p. 80), "na literatura não há um modelo único de efetividade organizacional que se enquadre a todas as organizações". Belloni (1999) destaca ainda, que na área de avaliação institucional há muito amadorismo e empirismo, além de pouca clareza sobre sua relevância ou utilidade, assim como frequente escassez de critérios.

Segundo Sander (1995), o desempenho da administração da educação pode ser analisado a partir de distintas perspectivas e dimensões e, portanto deve ser tratado de maneira multidimensional e interdisciplinar. Através da análise do contexto histórico do desenvolvimento da administração da educação latino-americana Sander (1995, p. 2) apresenta quatro construções conceituais que surgiram ao longo dos anos: administração eficiente, administração eficaz, administração efetiva e administração relevante. "A [essas] quatro construções correspondem quatro critérios respectivos para avaliar e orientar o desempenho administrativo: a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância".

Segundo Brotti e Lapa (2007) a definição de eficiência tem relação com a definição de racionalidade econômica, uma vez que procura meios e procedimentos

adequados para o alcance de metas e resultados. Para Sander (1995, p. 2) a produtividade é o valor supremo da eficiência, segundo ele "é eficiente aquele que produz o máximo com o mínimo de desperdício, de custo e de esforço, ou seja, aquele que, na sua atuação, apresenta uma elevada relação produto/insumo". Nas organizações educacionais o critério da eficiência se relaciona à dimensão econômica de maneira que "a administração será eficiente na medida em que ela for capaz de maximizar a captação e utilização de recursos financeiros e instrumentos tecnológicos no sistema educacional e em suas escolas e universidades" (p. 7).

A eficácia é definida por Sander (1995, p. 3) como "a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos". Esse critério pode ser avaliado em termos da capacidade administrativa para alcançar os objetivos e metas educacionais propostos, portanto, relaciona-se intrinsecamente a dimensão pedagógica - que se refere ao conjunto de princípios, cenários e técnicas educacionais intimamente comprometidas com a realização eficaz dos objetivos do sistema educacional (SANDER, 1995).

No caso da educação, a eficácia da administração preocupa-se essencialmente com a consecução dos objetivos intrinsecamente educacionais, estando dessa forma estreitamente vinculada aos aspectos pedagógicos das escolas, universidades e sistemas de ensino (1995 p. 3).

A relevância pode ser definida como um "critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor" (SANDER, 1995, p. 4). Na educação esse critério se associa a dimensão cultural ou antropológica, pois é dever que a administração estabeleça condições que permitam a completa realização do ser humano como sujeito de um processo histórico de construção e distribuição do conhecimento. Desta forma, segundo o autor "uma administração educacional relevante avalia-se em termos dos significados e das consequências de sua atuação para a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida na escola e na sociedade" (p.4).

Segundo Sander (1995, p. 4) "a efetividade (do verbo latino *efficere*, realizar, cumprir, concretizar) é o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa". Este critério, de acordo com o autor, está relacionado à dimensão política uma vez que supõe um compromisso real em alcançar e realizar os objetivos e demandas sociais da comunidade, ou seja, quanto mais comprometida e solidária for a participação dos

membros da comunidade com a administração da educação, maior será sua efetividade e maior também será sua capacidade política em responder os anseios e necessidades sociais na área educacional.

Para Balduck e Buelens (2008), a teoria da efetividade organizacional é antiga e confusa uma vez que, ao longo de sua história, vários modelos e abordagens teóricas têm sido desenvolvidos para avaliá-la. O próprio campo organizacional é muito amplo e variado, e o fato de cada organização possuir nuances e características particulares faz com que haja a necessidade de estudos específicos para cada situação. Contudo é possível verificar características comuns em diversos estudos sobre efetividade organizacional ao agregar organizações em áreas específicas como, por exemplo, organizações de ensino. Ashraf e Kadir (2012, p. 80), acreditam que "a efetividade organizacional é a preocupação principal de todos os institutos de educação superior", e, portanto focam seu trabalho nas pesquisas sobre efetividade realizadas nessa área através da análise e comparação do modelo de Cameron (1978) a outros modelos. A Tabela 1 sintetiza os modelos de efetividade em organizações de ensino superior analisadas por Ashraf e Kadir (2012):

Tabela 1 - Modelos de efetividade organizacional no ensino superior.

Modelos	Aspectos
<b>Antia e Cuthbert (1976)</b>	Modelo qualitativo que pressupõe nove fatores críticos de sucesso em um desempenho institucional, os quais têm estreita relação entre si: 1) ajuste social, 2) custo-efetividade, 3) desenvolvimento do curso, 4) reputação corporativa, 5) investimento em capital humano, 6) desenvolvimento de instalações físicas, 7) relações estudantis, 8) a qualidade das relações com os empregados, e 9) a responsabilidade pública. A efetividade é um problema multidimensional e acredita que o sucesso nessas áreas é sinal de sobrevivência e crescimento.
<b>Kleeman e Richardson (1985)</b>	Este modelo foca na percepção dos estudantes sobre efetividade e apresenta dez categorias: 1) programas e serviços para os estudantes, 2) atenção às mulheres e minorias, 3) qualidade do ensino e da investigação, 4) publicação do conhecimento e pesquisa, 5) workshops e aconselhamento para ampliar o acesso, 6) esportes, 7) foco em atividades culturais 8) programas para graduados, 9) Instalações em leasing e 10) aprimoramento das normas.
<b>Pounder (1999)</b>	Este modelo foi utilizado em instituições de ensino de Hong Kong e apresenta nove categorias: 1) produtividade-eficiência, 2) qualidade, 3) coesão, 4) adaptabilidade-prontidão, 5) gestão da informação-comunicação, 6) crescimento, 7) planejamento-fixação de metas, 8) desenvolvimento de recursos humanos, e 9) estabilidade-controle. Segundo o autor o estudo demonstrou melhoria na escala 1, 3, 5 e 7.
<b>An, Yom, e Ruggiero (2011)</b>	Este modelo avaliou a efetividade organizacional em termos de duas dimensões: 1) a satisfação no trabalho, e 2) o envolvimento organizacional. O estudo indicou que a qualidade da carreira e uma cultura organizacional intacta aumentou a efetividade organizacional do objeto de estudo, hospitais universitários na Coréia.

Fonte: Adaptado de Ashraf e Kadir (2012)

Cameron (1987) desenvolveu seu estudo examinando o conceito de efetividade nas instituições de ensino superior e acreditava que a falta de critérios comuns na análise da efetividade em diferentes organizações dificultava a comparação entre estudos. O autor afirma que problemas gerados por critérios [ou pela falta deles] é o maior obstáculo à avaliação da efetividade organizacional.

O modelo de pesquisa de Cameron (1978) garante a percepção dos membros sobre a eficácia de sua instituição baseando se em nove dimensões e um

questionário com 57 perguntas. A seguir as nove dimensões apresentadas por Cameron (1978):

1. Satisfação educacional do aluno – indica o grau de satisfação dos estudantes com suas experiências educacionais em suas instituições.
2. Desenvolvimento acadêmico do aluno – indica o grau de conquista, de crescimento e do progresso acadêmico que os Alunos conseguiram ganhar no instituto. Ele também lida com oportunidades para desenvolvimento acadêmico que a instituição dá aos Alunos.
3. Desenvolvimento de carreira do aluno – indica o grau de progresso profissional dos Alunos, bem como as oportunidades de desenvolvimento da carreira que lhes são dadas pelas instituições.
4. Desenvolvimento pessoal do aluno – refere-se ao desenvolvimento dos Alunos em áreas não acadêmicas, por exemplo, social, emocional ou cultural. Enfatiza as oportunidades em desenvolvimento pessoal dadas pelas instituições.
5. Satisfação dos docentes e administradores com o trabalho – indica a satisfação do corpo docente e administradores com suas funções e seus empregos na instituição.
6. Desenvolvimento profissional e qualidade dos docentes – indica o grau de realização e desenvolvimento profissional dos docentes e o incentivo a tal desenvolvimento dado pela instituição.
7. Abertura dos sistemas e interação com a comunidade – indica o grau de interação, adaptação e serviço no ambiente externo.
8. Habilidade de adquirir recursos – indica a habilidade da instituição de adquirir recurso do ambiente externo, tais como Alunos e docentes, ou suporte financeiro, etc.
9. Saúde organizacional – indica boa vontade, vitalidade, viabilidade nos processos internos e operações da instituição.

Além das nove dimensões Cameron (1978) estabeleceu quatro campos de efetividade organizacional:

1. O campo acadêmico - se preocupa com o progresso acadêmico dos Alunos, com o desenvolvimento profissional, com a produtividade das aulas, e com a capacidade de se obter recursos.

2. O campo moral - se preocupa com a satisfação educacional do aluno, com a saúde organizacional e com a satisfação dos docentes e administradores com seus empregos.
3. O campo de adaptação externa - engloba o progresso da carreira do aluno e com a abertura dos sistemas e interação com a comunidade.
4. O campo extracurricular - se preocupa com o desenvolvimento pessoal do aluno. Segundo Ashraf e Kadir (2012), mais tarde, Cameron incluiu o desenvolvimento pessoal no campo acadêmico e excluiu este último campo.

Segundo Ashraf e Kadir (2012), os quatro campos de Cameron (1978) são compatíveis com as quatro dimensões propostas por Balduck e Buelens (2008) a seguir:

1. Abordagem do objetivo – Com foco nas saídas da organização, tenta descobrir os objetivos operacionais essenciais, como lucro, inovação e qualidade. Assume que deve haver uma concordância geral sobre os objetivos específicos e comprometimento das pessoas envolvidas a cumpri-los. O número de objetivos é limitado e alcançá-los requer certos recursos indispensáveis.
2. Abordagem dos recursos do sistema – Foco nas entradas da organização. Explica a eficácia do ponto de vista da capacidade de obter recursos necessários a partir do ambiente externo da organização. Considera a organização não só como um todo, mas também como parte de um grupo ainda maior.
3. Abordagem do processo – Foco no processo de transformação. Dedicar-se a verificar qual a extensão da quantidade de recursos utilizados em ordem de dar origem a serviços ou produtos. Assume por efetividade, que a empresa seja eficiente e que os processos estejam bem ajustados, não havendo stress ou tensão. O relacionamento entre os membros é baseado na confiança, honestidade e boa vontade.
4. Abordagem da constituinte estratégica – Lida com o efeito da organização sobre os principais *stakeholders* e seus interesses. Enxerga a efetividade como a satisfação mínima de todos os constituintes estratégicos da organização. A constituinte ou eleitorado estratégico envolve todas as pessoas que, de alguma forma, estão ligadas à organização. Essa

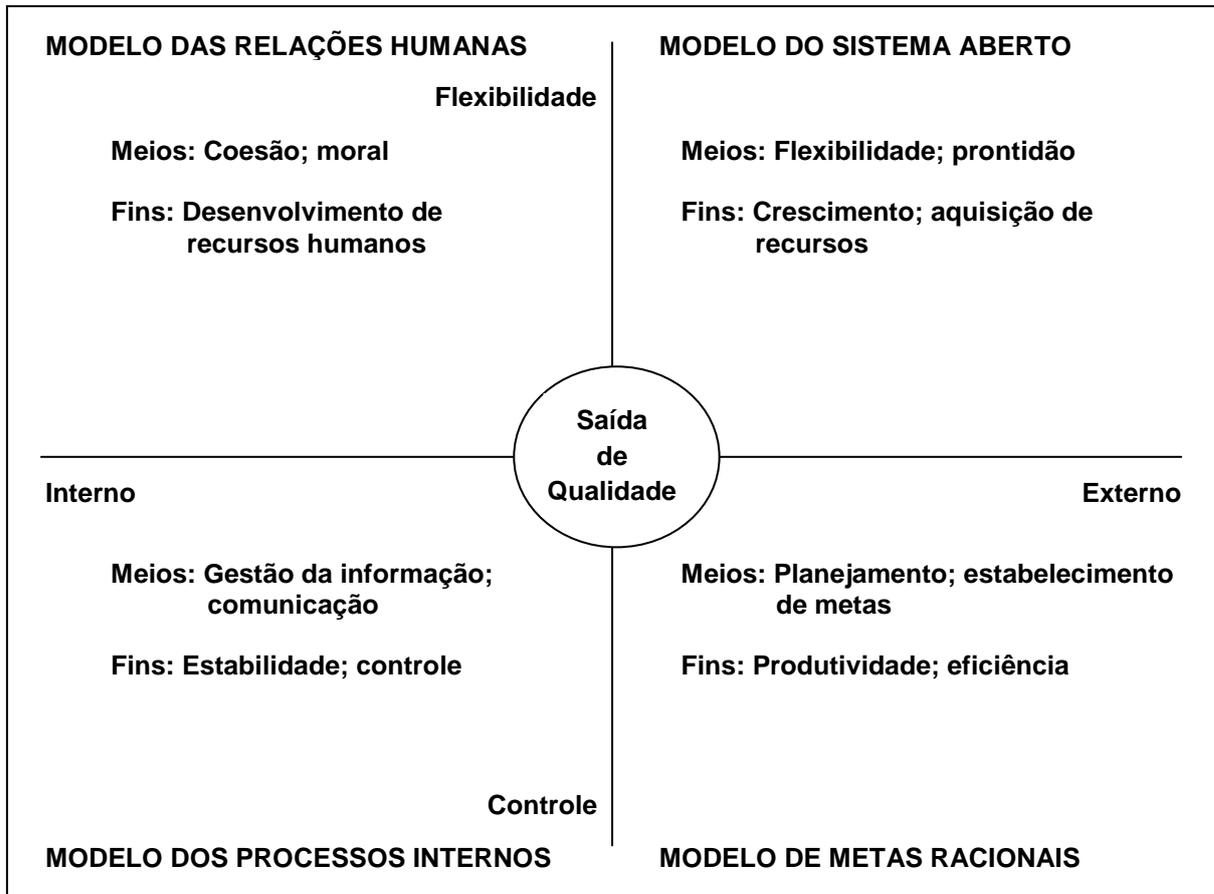
abordagem assume uma atitude exaustiva em direção à efetividade e avalia os fatores internos e externos.

Ashraf e Kadir (2012) comparam os modelos de efetividade organizacional em institutos de ensino superior de Antia e Cuthbert (1976), Kleeman e Richardson (1985), Pounder (1999), An, Yom, e Ruggiero (2011) ao de Cameron (1978) e afirmam que este é o mais abrangente em relação às quatro abordagens de Balduck e Buelens (2008), enquanto os demais focam em uma das abordagens. Apesar disso, é possível verificar similaridades entre o modelo de Cameron (1978) e os demais.

Com base na comparação desses modelos com o modelo de Cameron (1978), Ashraf e Kadir (2012, p. 85) concluíram que o modelo de Cameron (1978) "parece bastante adequado para ser usado em estudos no ensino superior". Apesar disso outros modelos podem se mostrar adequados e até necessários para a adaptação ou formulação de um novo instrumento de pesquisa específico para uma determinada organização.

Quinn e Rohrbaugh (1983) através de uma abordagem multidimensional trazem um modelo que avalia valores que competem entre si na organização. O modelo, chamado de Abordagem dos Valores Competitivos (*Competing Value Approach* – CVA na sigla em inglês), que segundo Balduck e Buelens (2008) trata-se do mais rigoroso e influente modelo multidimensional, é uma tentativa de identificar critérios comuns usados na avaliação de efetividade organizacional. O modelo sugere que indivíduos avaliam a efetividade organizacional baseados em três grandes dimensões, as quais são formadas pelo contínuo existente entre dois valores competitivos. A primeira relaciona-se ao foco organizacional: foco interno – avalia um nível micro e dá ênfase no bem estar e desenvolvimento de pessoas – versus foco externo – avalia um nível macro e dá ênfase no desenvolvimento da própria organização. A segunda é a estrutura organizacional: ênfase na estabilidade versus ênfase na flexibilidade. A terceira diz respeito aos resultados organizacionais: ênfase nos meios – processos importantes – versus ênfase nos fins – resultados finais. A Figura 2 mostra as relações analisadas por Quinn e Rohrbaugh (1983):

Figura 2 – CVA – Abordagem dos valores competitivos



Fonte: Quinn e Rohrbaugh (1983, p. 369).

A integração dessas três dimensões segundo Quinn e Rohrbaugh (1983) permite a criação de quatro modelos básicos de efetividade organizacional. O modelo de relações humanas observado no canto superior esquerdo da Figura 2 tem um foco interno e estrutura flexível e sublinha a coesão e a moral – como meios – e o desenvolvimento de recursos – humanos como fins. O modelo de sistema aberto observado no canto superior direito tem foco externo e ênfase na flexibilidade e aborda a flexibilidade e prontidão – como meios – e o crescimento e a aquisição de recursos – como fins. O modelo de metas racionais observado no canto inferior direito coloca uma ênfase no controle e tem um foco externo, sublinha o planejamento e o estabelecimento de metas – como meios – e a produtividade e eficiência – como fins. O modelo de processos internos observado no canto inferior esquerdo tem um foco interno e coloca uma ênfase no controle e estabilidade e aborda a gestão da informação e comunicação – como meios – e a estabilidade e o controle – como fins.

Sowa, Selden e Sandfort (2004) também trazem um modelo de efetividade multidimensional. O Modelo Multidimensional e Integrado de Efetividade em Organizações Sem Fins Lucrativos (*Multidimensional and Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness* – MIMNOE, sigla em inglês). Para eles a efetividade organizacional vai além dos programas ou serviços oferecidos, pois tão importante quanto isso é quão bem operam as estruturas de gestão e qual seu impacto nos empregados, recurso organizacional mais importante para os autores. Dessa forma modelo se baseia em cinco princípios. O primeiro diz respeito à existência de múltiplas dimensões de efetividade, sendo a eficácia de gestão e a eficácia de programa as principais dimensões. O segundo afirma que cada dimensão principal é composta por duas subdimensões: capacidade – que os autores definem como estrutura e processos –, e resultados. O terceiro diz que é preciso levar em conta tanto as medidas objetivas quanto as de percepção de efetividade. O quarto princípio prega que o modelo de efetividade deve permitir variações organizacionais e programáticas dentro de uma estrutura sistêmica. O quinto afirma que método de análise deve capturar vários níveis de análise e inter-relações de modelos entre as dimensões de eficácia organizacional. Resumidamente Sowa, Selden e Sandfort (2004) estruturam o modelo MIMNOE da seguinte forma:

1. Efetividade de gestão – avalia características que descrevem a organização e as ações dos gerentes.
  - a. Capacidade (estrutura e processos) – são indicadores objetivos de capacidade: uma declaração formal da missão, um plano estratégico, os sistemas de recursos humanos, auditoria financeira independente, sistema de tecnologia da informação ou sistemas; são indicadores de percepção de capacidade: medidas de percepção da capacidade da gestão, a avaliação dos empregados de quão bem a capacidade da gestão opera e serve as necessidades da organização.
  - b. Resultados – devem focar em quão bem a capacidade – estrutura e processos – da organização funciona. Examina duas medidas principais: saúde financeira e satisfação dos empregados. São indicadores objetivos de saúde financeira: estabilidade na aquisição de receitas e a existência de superávit financeiro para emergências.

É indicador objetivo de satisfação: o *turnover* – rotatividade – dos funcionários. São indicadores de percepção: autoavaliações da gestão sobre o bem estar financeiro da organização; a satisfação que os empregados têm em realizarem suas tarefas e a motivação para o trabalho.

2. Efetividade do programa – avalia o serviço específico ou intervenção fornecidos pela organização.
  - a. Capacidade do programa – avalia se os programas são bem projetados e operados, e quão bem seu projeto e operação são percebidos. São indicadores objetivos: documentação programática da integridade do modelo usado no programa e os recursos empregados no programa – inclusive financeiros e de pessoal. São indicadores de percepção: o nível de crença dos empregados sobre a eficácia dos programas e suas percepções sobre processos do programa.
  - b. Resultados do programa – tenta verificar o impacto programático em vários indicadores. Indicadores objetivos neste caso estão relacionados à teoria da mudança, ou seja, à avaliação do grau que o programa alcança seu propósito. O principal indicador de percepção do resultado de um programa é a satisfação dos clientes.

Balduck e Buelens (2008) desenvolveram um modelo de análise voltado para organizações sem fins lucrativos com base nos dois modelos de análise de efetividade organizacional de Sowa, Selden e Sandfort (2004) no CVA de Quinn e Rohrbaugh (1983). Trata-se de uma abordagem de valores competitivos nos dois níveis principais abordados por Sowa, Selden e Sandfort (2004): a gestão, e os programas. Balduck e Buelens (2008) acreditam que embora o CVA seja um modelo viável para avaliar a efetividade em organizações de cunho lucrativo, sua abordagem de dois níveis percebe com mais nitidez o caráter distinto de organizações sem fins lucrativos. Apesar de o estudo ter sido conduzido em organizações esportivas sem fim lucrativo os autores consideram a abordagem aplicável a várias organizações, desde que se adaptem alguns indicadores específicos ao novo objeto de estudo. Dessa forma trazemos a seguir a estrutura do modelo de Balduck e Buelens (2008) adaptando alguns indicadores que porventura não se enquadraram ao escopo de pesquisa proposto por este trabalho:

1. Efetividade de gestão – refere-se a características ligadas a problemas organizacionais e ações dos administradores e assistentes.
  - a. Modelo de metas racionais – avalia a consecução de objetivos ou metas que não estão relacionados às metas dos programas. São indicadores: meta financeira; metas sociais de entretenimento – quantidade de atividades de entretenimento fornecidas pela organização; metas sociais e morais – a importância dada pela organização ao civismo moral e social dos administradores e assistentes.
  - b. Modelo dos sistemas abertos – refere-se à capacidade da organização adquirir recursos suficientes para garantir a continuidade dos trabalhos da organização. São indicadores: recursos financeiros; recursos humanos; infraestrutura; equipamentos.
  - c. Modelo das relações humanas – verifica o nível de preocupação da organização com o bem estar e o desenvolvimento dos gestores e assistentes. São indicadores: a atmosfera – saúde psicológica ou de espírito dentro da organização; educação – importância dada pela organização à educação e ao desenvolvimento de administradores e assistentes.
  - d. Modelo dos processos internos – avalia o nível de organização dos processos internos no que tange a estabilidade, a comunicação e o fluxo de informação. São indicadores: a estabilidade – capacidade da organização em reter administradores e assistentes; fluxo de comunicação – quão bem a comunicação ocorre entre administradores e assistentes; fluxo de informação – capacidade de compartilhar informações entre administradores e assistentes.
2. Efetividade do programa – refere-se a características ligadas a serviços ou programas fornecidos pela organização.
  - a. Modelo de metas racionais – refere-se ao alcance de objetivos ou metas ligadas ao programa estudado. São indicadores: desempenho dos usuários – nível de alcance das metas de desempenho e de sucesso pelos usuários; meta recreativa – nível de prazer e diversão do usuário com atividades recreativas

ofertadas; social e moral – nível de cidadania demonstrada pelo usuário e a importância dada pela organização para isso; segurança: avalia se o programa é realizado de maneira segura para o usuário.

- b. Modelo dos sistemas abertos - refere-se à capacidade da organização adquirir recursos suficientes para garantir o programa estudado. É indicador: recursos humanos – a capacidade de a organização adquirir e manter usuários.
- c. Modelo das relações humanas - verifica o nível de preocupação da organização com o bem estar e o desenvolvimento dos usuários do programa ou serviço. São indicadores: satisfação do usuário; atmosfera – saúde psicológica ou de espírito entre os usuários; educação – nível visto pelo usuário de importância dada à educação.
- d. Modelo dos processos internos - avalia o como os processos internos como comunicação e fluxo de informação estão organizados entre usuários do programa ou serviço. São indicadores: fluxo de informação – quão bem a comunicação ocorre entre usuários; fluxo de informação – nível de compartilhamento de informações entre usuários.

Outro modelo de análise de qualidade de serviços educacionais a se destacar é o modelo de Santos (2014), que traz uma análise longitudinal da qualidade de uma instituição de ensino superior privada. Cabe ressaltar que a análise longitudinal – recorrente em períodos diferentes ao longo do tempo – não é foco desse trabalho, contudo o modelo utilizado por Santos (2014) traz atributos relevantes a esta pesquisa. A pesquisa, segundo o autor, abordou 807 atributos encontrados na literatura os quais foram por ele analisados – verificando e excluindo duplicidades e aglutinando semelhanças – para se chegar aos atributos mostrados na Tabela 2. A Tabela 2 demonstra os 33 atributos finais escolhidos por Santos (2014) e a frequência de cada um encontrada pelo autor na literatura.

Tabela 2 – Atributos de Santos (2014)

Ord.	Atributo	Frequência
1	Reputação e credibilidade da instituição.	78
2	Estímulo e motivação oferecidos pelo professor ao aluno para a aprendizagem.	65
3	Didática dos Professores.	62
4	Atenção, cordialidade e presteza do pessoal administrativo.	58
5	Horário e dias em que os encontros presenciais acontecem.	39
6	Cumprimento de prazos administrativos e acadêmicos.	35
7	Facilidade de acesso e relacionamento como os Professores	33
8	Facilidade de acesso e relacionamento com a coordenação do curso.	30
9	Conexão entre o currículo do curso e o que o mercado de trabalho exige do profissional.	29
10	Conforto ambiental da sala de aula (climatização, acústica, iluminação, espaço).	26
11	Pontualidade dos Professores.	26
12	Qualidade do material didático disponibilizado virtualmente.	19
13	Disponibilidade de uma ouvidoria como canal para expor as suas opiniões.	18
14	Conhecimento prático dos Professores.	16
15	Recursos multimídia disponíveis em salas de aula equipadas (projektor, computador, TV, som, ...).	15
16	Limpeza e manutenção das salas de aulas, banheiros, corredores e outros espaços.	13
17	Titulação e capacitação dos Professores.	12
18	Acesso à internet através de rede sem fio (Wi-fi).	12
19	Ambiente Virtual de Aprendizagem de fácil utilização e interação.	11
20	Disponibilidade de vagas no estacionamento do campus e/ou no seu entorno.	11
21	Realização de eventos extra sala de aula, promovidos pelo curso ou pela instituição.	11
22	Disponibilidade e qualidade do acervo bibliográfico (quantidade e qualidade).	10
23	Serviços administrativos disponibilizados aos Alunos através do Portal Virtual (acesso a documentos, resultados de notas, planos de ensino, serviços da biblioteca, requerimentos, ...).	10
24	Disponibilidade de serviços de alimentação (cantinas e lanchonetes).	9
25	Disponibilidade de laboratórios de informática equipados e modernos.	8
26	Participação em atividades de pesquisa científica ou extensão universitária durante a realização do curso.	8
27	Segurança nas instalações, inclusive no entorno da instituição.	8
28	Possibilidade de realização de parte do curso de graduação ou de outras atividades acadêmicas em instituições internacionais da Rede Laureate.	7
29	Acesso à instituição mediante transporte coletivo.	7
30	Relação custo/benefício entre os valores pagos e os serviços obtidos.	6
31	Disponibilidade de um serviço institucional para intermediação de oportunidades de estágios e/ou empregos NO MERCADO DE TRABALHO.	5
32	Disponibilidade e conforto das bancadas em salas de aula adequadas ao uso de notebooks ou similares.	4
33	Disponibilidade e qualidade dos serviços de reprografia (fotocópias e encadernações, ...).	3

Fonte: Santos (2014, p. 61, 62)

O Quadro 1 sintetiza os modelos apresentados até o momento. Apesar de apresentarem terminologias diferentes tais modelos possuem análises similares de efetividade e eficiência que se enquadram ou se complementam dentro das

seguintes variáveis de análise definidas com base na literatura abordada: satisfação, motivação, e desenvolvimento do *stakeholder*, saúde organizacional – que aborda as relações e os processos internos –, infraestrutura, utilização dos recursos e abertura dos sistemas e interação com a comunidade. A relação dos atributos e variáveis com os modelos estudados está disponível no Apêndice 1.

Quadro 1 – Síntese dos modelos abordados

<b>Modelo</b>	<b>Aspectos</b>
Cameron (1978)	Modelo de qualidade do ensino superior que aborda a satisfação, o desenvolvimento dos <i>stakeholders</i> , a saúde organizacional a utilização dos recursos e a abertura sistêmica. É a base de vários modelos de qualidade para instituições de ensino superior.
SINAES	Modelo imposto pelo MEC às organizações de ensino superior. Apresenta análise similar à de Cameron (1978), mas inclui avaliação da infraestrutura. Trata-se de um modelo padrão que pouco se permite ou incentiva a análise de aspectos de qualidade específicos a cada instituição.
Quinn e Rohrbaugh (1983)	O modelo chamado de Abordagem dos Valores Competitivos que a efetividade organizacional baseia-se em três grandes dimensões – foco, estrutura e resultados organizacionais, que são formadas por dois valores competitivos: foco interno versus foco externo; ênfase na estabilidade versus ênfase na flexibilidade; ênfase nos meios – processos importantes – versus ênfase nos fins – resultados finais.
Sowa, Selden e Sandfort (2004)	Modelo multidimensional que avalia a efetividade de gestão e a efetividade do programa em níveis de capacidade (estrutura e processos) e de resultados.
Balduck e Buelens (2008)	Modelo multidimensional baseado nos modelos de Sowa, Selden e Sandfort (2004) e no CVA de Quinn e Rohrbaugh (1983). Avalia a efetividade de gestão e a efetividade do programa em quatro níveis ou modelos: modelo de metas racionais, modelo de sistemas abertos, modelo das relações humanas e modelo de processos internos.
Santos (2014)	Modelo baseado em vários autores faz uma análise longitudinal – ao longo do tempo – dos aspectos relacionados a: o desenvolvimento do <i>stakeholder</i> , a saúde organizacional, a infraestrutura, a utilização dos recursos e a abertura sistêmica.
Antia e Cuthbert (1976, apud Ashraf e Kadir, 2012)	Modelo qualitativo que pressupõe nove fatores críticos de sucesso em um desempenho institucional, os quais têm estreita relação entre si: 1) ajuste social, 2) custo-efetividade, 3) desenvolvimento do curso, 4) reputação corporativa, 5) investimento em capital humano, 6) desenvolvimento de instalações físicas, 7) relações estudantis, 8) a qualidade das relações com os empregados, e 9) a responsabilidade pública. A efetividade é um problema multidimensional e acredita que o sucesso nessas áreas é sinal de sobrevivência e crescimento.
Kleeman e Richardson (1985, apud Ashraf e Kadir, 2012)	Este modelo foca na percepção dos estudantes sobre efetividade e apresenta dez categorias: 1) programas e serviços para os estudantes, 2) atenção às mulheres e minorias, 3) qualidade do ensino e da investigação, 4) publicação do conhecimento e pesquisa, 5) workshops e aconselhamento para ampliar o acesso, 6) esportes, 7) foco em atividades culturais 8) programas para graduados, 9) Instalações em leasing e 10) aprimoramento das normas.
Pounder (1999, apud Ashraf e Kadir, 2012)	Este modelo foi utilizado em instituições de ensino de Hong Kong e apresenta nove categorias: 1) produtividade-eficiência, 2) qualidade, 3) coesão, 4) adaptabilidade-prontidão, 5) gestão da informação-comunicação, 6) crescimento, 7) planejamento-fixação de metas, 8) desenvolvimento de recursos humanos, e 9) estabilidade-controle. Segundo o autor o estudo demonstrou melhoria na escala 1, 3, 5 e 7.
An, Yom, e Ruggiero (2011, apud Ashraf e Kadir, 2012)	Este modelo avaliou a efetividade organizacional em termos de duas dimensões: 1) a satisfação no trabalho, e 2) o envolvimento organizacional. O estudo indicou que a qualidade da carreira e uma cultura organizacional intacta aumentou a efetividade organizacional do objeto de estudo, hospitais universitários na Coreia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.3 QUALIDADE NA GESTÃO DE SERVIÇOS

A evolução do estudo da qualidade teve como primeiro foco o produto e a análise do setor de bens, havendo grande influência da filosofia japonesa de que qualidade é defeito zero - fazendo certo na primeira vez. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) citam Crosby (1979) e Garvin (1983) como exemplo de autores que basearam seus estudos na conformidade com padrões e na mensuração da incidência de falhas. Contudo esse conhecimento gerado pelo estudo do setor de bens era insuficiente para entender a qualidade no serviço visto que esta apresentava características diferentes das de produtos a exemplo da intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Os estudos de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) trouxeram a base para o entendimento atual de qualidade nos serviços. Segundo eles a qualidade nos serviços pode ser vista através da percepção dos clientes e se traduz pelo tamanho da lacuna ou discrepância entre a expectativa e a percepção dos clientes. As ideias desses autores foram difundidas por outros autores que como Slack, Chambers e Johnston (2009, p.522) e Kotler e Keller (2006, p.142) têm definido qualidade nos serviços como a conformidade ou satisfação das expectativas dos consumidores sendo satisfação algo o sentimento pessoal de prazer ou desapontamento entre o desempenho percebido e a expectativa do cliente. Esse conceito tornou possível, segundo Kotler e Keller (2006, p.401), a criação de ferramentas capazes de mensurar estatisticamente a qualidade dos serviços, ao poder acompanhar a satisfação do cliente e conseqüentemente controlar a qualidade do serviço.

No serviço público a qualidade é vista por Tironi et al. (1991, p. 8) com as mesmas nuances da qualidade estudada em qualquer outro tipo institucional, pois em ambos os casos o uso da qualidade objetiva a satisfação dos clientes. Para os autores:

Qualidade no serviço público é, antes de tudo, qualidade de um serviço, sem distinção se prestado por instituição de caráter público ou privado; busca-se a otimização dos resultados pela aplicação de certa quantidade de recursos e esforços, incluída, no resultado a ser otimizado, primordialmente, a satisfação proporcionada ao consumidor, cliente ou usuário.

Mas afinal o que são serviços? Zeithaml e Bitner (2003, p.28) afirmam que "serviços são ações, processos e atuações", ou seja, serviços são atividades em que

intangíveis que geram valor como a conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde.

Lovelock e Wright (2001, p.5) apontam duas definições que abordam a natureza dos serviços:

Serviço é um ato ou desempenho desenvolvido oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Serviços são atividades econômicas que criam e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada ou em nome do destinatário do serviço.

Outra maneira de abordar os serviços é a utilizada por ambos Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985) e Kotler e Keller (2006, p.399-402) na qual definem quatro características de serviços que os distinguem de bens ou produtos. A Tabela 3 mostra as principais características de serviços segundo Parasuraman Zeithaml, Berry (1985) e de produtos e as decorrentes implicações das características do serviço:

Tabela 3 – Serviços são diferentes

<b>Bens</b>	<b>Serviços</b>	<b>Implicações decorrentes</b>
Tangíveis	Intangíveis	Serviços não podem ser estocados. Serviços não podem ser patenteados. Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade. É difícil determinar o preço.
Padronizados	Heterogêneos	O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários. A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis. Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneos	Clientes participam e interferem na transação. Os clientes afetam-se mutuamente. Os funcionários afetam o serviço prestado. A descentralização pode ser essencial. É difícil ocorrer produção em massa.
Não perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços. Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985, p.41-50)

Sabendo que serviços apresentam características peculiares que os distinguem de produtos; são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Tais

características dificultam a criação, manutenção e análise da qualidade nos serviços. A qualidade de produtos é de mais fácil mensuração, não considerando gostos e preferências dos consumidores, enquanto a qualidade nos serviços depende da percepção do usuário como afirma Lovelock e Wirtz (2006, p. 347): “a pesquisa mais extensa realizada sobre qualidade no serviço apresenta forte orientação para o usuário”. Uma abordagem baseada no usuário, como será visto ao decorrer desse trabalho, é assim, base do entendimento da qualidade nos serviços. Esses dois ângulos da qualidade – focada no produto ou no usuário – foi abordada por David Garvin (1988, apud Lovelock e Wirtz, 2006) e é apresentado na Tabela 4:

Tabela 4 – Perspectivas da qualidade do serviço

Abordagem	Perspectiva		
<b>Baseada no produto</b>	A qualidade é uma variável precisa e mensurável.	Mudanças na qualidade refletem diferenças na quantidade de um componente ou atributo que o produto apresenta.	Desconsidera diferenças em gostos, necessidades e preferências de clientes individuais.
<b>Baseada no usuário</b>	“Qualidade está nos olhos de quem vê”.	Qualidade é equiparada à máxima satisfação.	Perspectiva subjetiva voltada à demanda (considera diferenças em desejos e necessidades nos clientes).

Fonte: Adaptado de David Garvin (1988, apud Lovelock e Wirtz 2006, p.346-347).

Nota-se que a subjetividade é o aspecto central da abordagem baseada no usuário – o que pode ser explicado pelas características do serviço – em contraposição à precisão e tangibilidade da qualidade baseada no produto. E assim também é a satisfação do usuário, algo subjetivo que associado à variabilidade do serviço o torna de difícil mensuração.

Slack, Chambers, Johnston (2009, p.525) reafirmam a necessidade de a qualidade estar voltada para o cliente porque, “para o consumidor, a qualidade de um produto ou serviço em particular é aquilo que ele percebe como tal.” Eles a definem assim, como “a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”.

Por apresentar características intangíveis a qualidade de serviços é mais difícil de ser avaliada do que a de bens. Por isso alguns pesquisadores pregam uma abordagem distintiva, ou seja, que distinga os componentes, do serviço (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Desta forma pesquisadores buscaram componentes da qualidade tanto para a manufatura quanto para os serviços sendo que para a primeira foram desenvolvidas oito dimensões (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Já para os serviços, as pesquisas de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) primeiramente identificaram dez componentes e posteriormente constataram alta correlação entre alguns deles, o que deixou cinco apenas. Estes cinco componentes dos serviços são denominados as dimensões do serviço e são a base do instrumento de pesquisa de qualidade no serviço.

A Tabela 5 faz um paralelo entre as dimensões da qualidade em manufatura e as dimensões da qualidade em serviços desenvolvidas por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985):

Tabela 5 – Dimensões da qualidade da manufatura e do serviço

	<b>Dimensões</b>	<b>Características</b>
<b>Manufatura</b>	Desempenho	Características operacionais fundamentais.
	Características	Aspectos adicionais.
	Confiabilidade	Probabilidade de mau funcionamento ou falha.
	Conformidade	Capacidade de cumprir especificações.
	Durabilidade	Tempo em o produto continua a prover valor para o cliente.
	Capacidade de serviço	Rapidez, cortesia, competência e facilidade de resolver problemas.
	Estética	Como o produto agrada a qualquer um ou a todos os sentidos do usuário.
	Qualidade percebida	Associações, como a reputação da empresa ou o nome da marca.
<b>Serviços</b>	Tangibilidade	Aparência de elementos físicos.
	Confiabilidade	Desempenho preciso, digno de confiança.
	Responsividade	Rapidez e prestimosidade.
	Segurança	Competência, cortesia, credibilidade e proteção.
	Empatia	Acesso fácil, boa comunicação e entendimento do cliente.

Fonte: Adaptado de Lovelock e Wirtz (2006, p. 347).

Tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia como demonstrados na Tabela 5 são os atributos gerados pela pesquisa de Zeithaml,

Parasuraman e Berry (1985) que são tidas como variáveis ou critérios para se avaliar a qualidade nos serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Tangibilidade ou “dimensão dos itens tangíveis” como é chamada por Bateson e Hoffman (2001, p. 371, 372) é uma dimensão que aborda o fato de clientes muitas vezes basearem suas avaliações dos serviços em evidências tangíveis que cercam o serviço, tais como tapetes, escrivaninhas, lustres cores de paredes, aparência dos funcionários entre outros.

Segundo Bateson e Hoffman (2001) a confiabilidade é a dimensão tida como mais importante pelos consumidores, pois vislumbra a certeza do desempenho da organização, refletindo assim se a empresa fornece um serviço com qualidade constante e como prometido, de boa qualidade na primeira vez e mantém registros precisos e sem erros.

O que Lovelock e Wirtz (2006) chamam de responsividade, Bateson e Hoffman (2001) chama de receptividade. Segundo estes essa dimensão está ligada a disponibilidade dos funcionários em realizar o serviço de maneira oportuna. A atenção, presteza e disposição dos funcionários em ajudar o cliente são os princípios básicos dessa dimensão.

A dimensão segurança diz respeito à cortesia que a empresa demonstra aos seus clientes, a certeza e segurança de suas operações. A cortesia está ligada a maneira como os funcionários interagem com os clientes e a certeza refere à capacidade dos funcionários transmitirem segurança de maneira a diminuir o sentimento de perigo risco ou dúvida que o cliente possa ter sobre o serviço (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Bateson e Hoffman (2001, p. 374) definem empatia como “a capacidade de uma pessoa de vivenciar os sentimentos de outra pessoa como se fossem seus”. Para eles entender a necessidade dos clientes tornando os serviços acessivos é a característica principal dessa dimensão.

### **2.3.1 Análise de importância e desempenho**

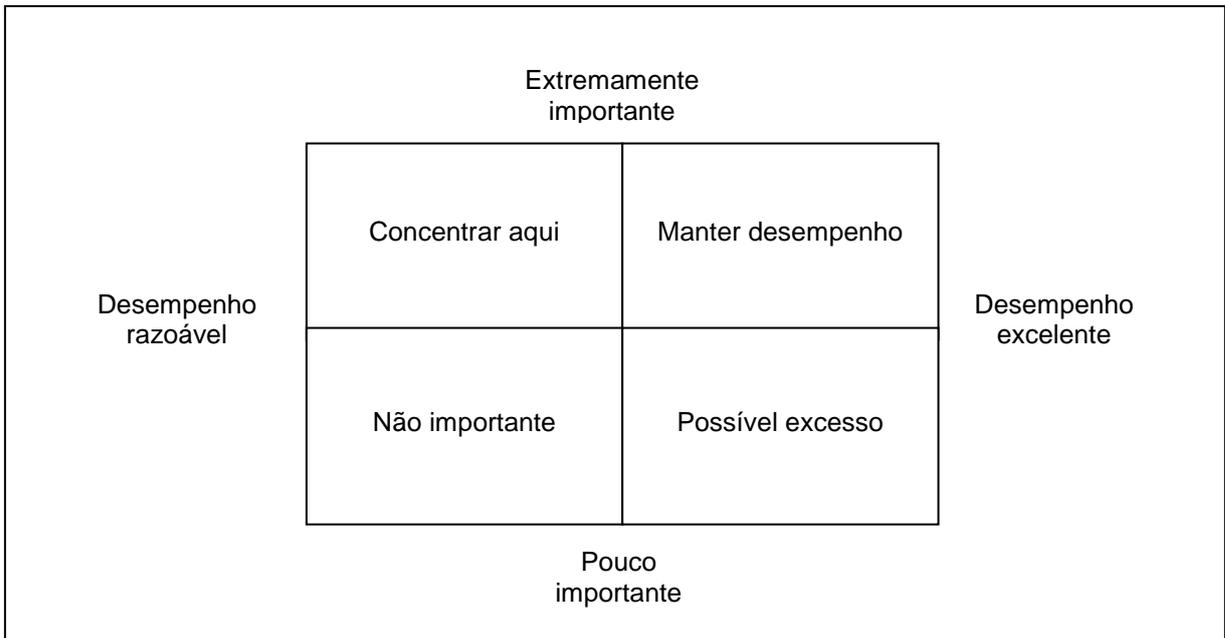
Em uma pesquisa ou análise de qualidade além da mensuração é importante apontar a maneira como os dados serão apresentados e manuseados. Segundo Santos (2014) o modelo de análise matriz de oportunidades – que leva em consideração os atributos desempenho e importância –, tem se demonstrado

satisfatório na apresentação dos resultados alcançados em pesquisa de avaliação da qualidade em serviços educacionais. Para o autor este modelo permite que as organizações tenham uma noção de quais aspectos de seu produto ou serviço deveriam ser aprimorados para garantir qualidade aos clientes, visto que os serviços podem ser classificados tanto pelo seu desempenho quanto pela importância para seus clientes.

Martilla e James (1977) analisam a relevância dos atributos importância e desempenho em pesquisas com os consumidores e afirmam que para que a pesquisa de qualidade de um produto ou serviço seja efetiva para as organizações ela deve gerar informações que permitam traduzir resultados em ações. Para que isso ocorra, segundo os autores, é preciso que a pesquisa foque em ambos os atributos importância e desempenho e que a gerência entenda a significância prática desses atributos.

Slack (1994) descreve a matriz de importância-desempenho de Martilla e James (1977) como o melhor modelo baseado no *gap* (lacuna) entre importância e desempenho até então. A matriz é composta pelos atributos importância, que foi colocado em uma escala de quatro pontos (extremamente importante, importante, pouco importante, não importante), e desempenho, que também foi colocado numa escala de quatro pontos (excelente, bom, razoável, pobre). Os resultados podem ser observados na Figura 3 a qual foi dividida em quatro quadrantes para indicar a prioridade dos atributos.

Figura 3 – Matriz de importância-desempenho de Martilla e James

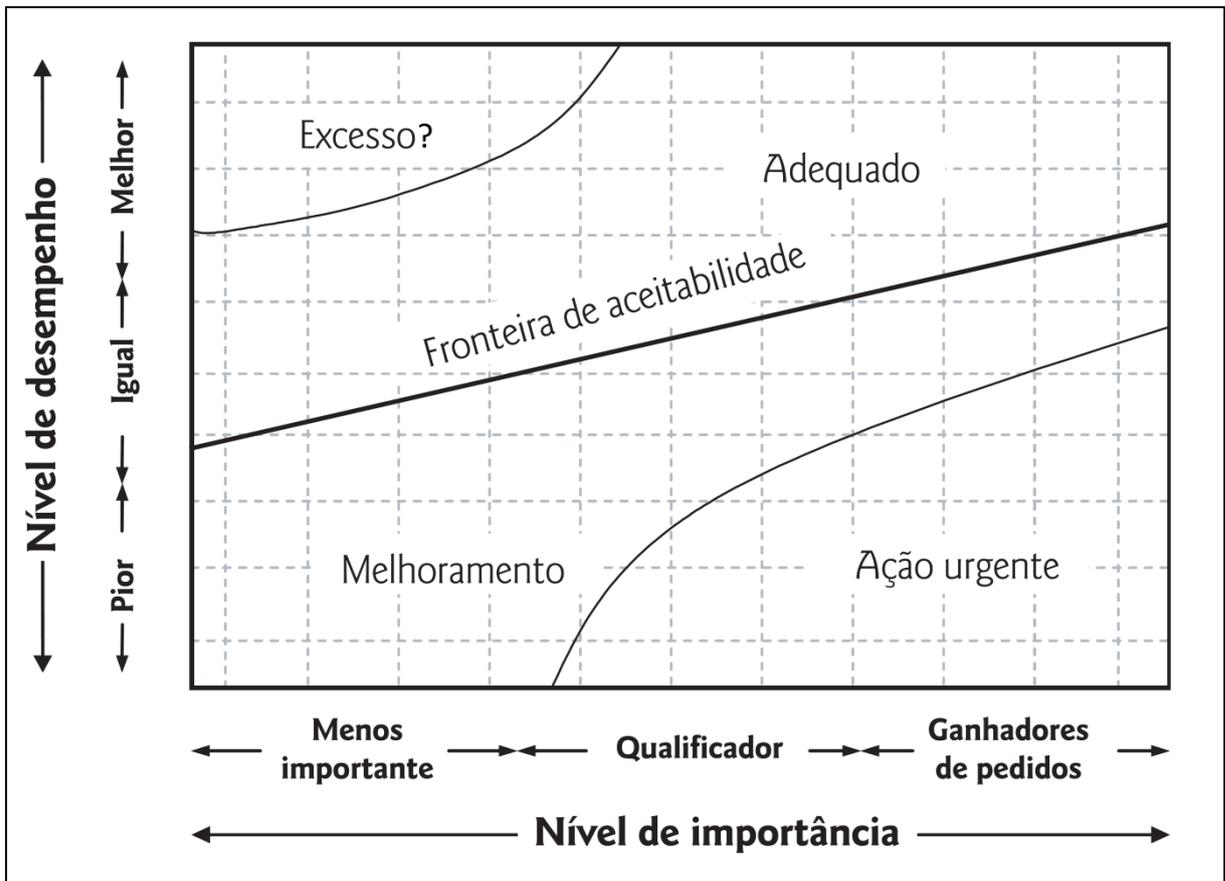


Fonte: Slack (1994).

Apesar de possuir a simplicidade como mérito, esse formato falha por não permitir que a visão de desempenho aceitável dos gestores seja influenciada pela percepção de importância vista pelos clientes. Contudo, o limite entre um desempenho tido como aceitável ou inaceitável, ou seja, a prioridade que os gestores dão em melhorar um aspecto competitivo dependerá de sua importância para os clientes (SLACK, 1994).

Baseando-se na matriz de importância-desempenho de Martilla e James (1977), e em pesquisa com grupos de gestores, Slack (1994) analisa como a matriz pode ser adaptada para melhor refletir as relações entre as percepções gerenciais das quantificações de importância, desempenho e prioridade para melhoria. Através da análise das percepções dos gerentes o autor propõe um zoneamento diferenciado para a matriz original de Martilla e James (1997), onde a divisão em quatro zonas alternativas delimita o limite aceitável de uma zona para outra, conforme demonstradas na Figura 4.

Figura 4 – Matriz de importância-desempenho de Slack



Fonte: Adaptado de Slack (1994).

A zona Adequada é delimitada em sua parte inferior pela fronteira de aceitabilidade, ou seja, o limite mínimo de aceitação de desempenho por uma empresa. Objetivamente, tentar alcançar ou ultrapassar essa zona seria o primeiro estágio para um programa de melhoramento, contudo apesar de um aspecto competitivo ser considerado aceitável nessa zona no curto e médio prazo, é importante se pensar em melhorar o desempenho no longo prazo tentando atingir o limite mais alto dessa zona (SLACK, 1994).

A zona Melhoramento aborda aspectos competitivos que são candidatos a melhoramento. Apesar de toda a zona precisar melhoramento, quanto mais perto da fronteira de aceitabilidade ou do canto inferior esquerdo menor a prioridade (SLACK, 1994).

A zona Ação Urgente contém os aspectos competitivos críticos, ou seja, com o desempenho muito abaixo do esperado, dado sua importância para o cliente, e como resultado isto provavelmente estaria gerando queda nos negócios. Consequentemente o objetivo da empresa no curto prazo deve ser melhorar os

aspectos competitivos localizados nessa zona pelo menos para a zona Melhoria e no médio prazo tentar alcançar a zona Adequada (SLACK, 1994).

A zona Excesso? contém aspectos competitivos cujo desempenho excedeu a expectativa dos clientes, contudo, isso não necessariamente significa o uso excessivo de recursos – por isso o ponto de interrogação. Portanto é interessante checar se algum recurso utilizado para atingir esse desempenho pode ser realocado para outro aspecto competitivo, principalmente os localizados na zona de Ação Urgente (SLACK, 1994).

### 3 METODOLOGIA

A partir da análise bibliográfica da literatura da qualidade, teoria do *stakeholder*, avaliação em organizações educacionais disponível em artigos, livros e trabalhos científicos, feita por meios eletrônicos (internet) e não eletrônicos (livros), desenvolveu-se uma pesquisa exploratória, aplicada e qualitativa. Esses tipos de pesquisa são definidos da seguinte forma:

1. Exploratória: busca ampliar e explicar conceitos e proporcionar uma visão geral do fato que se pretende abordar. Geralmente abrangem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2008 p. 27).
2. Aplicada: tipo classificação de pesquisa que leva em conta a finalidade, neste caso, o foco na aplicação e utilização prática do conhecimento (GIL, 2008 p. 26-27).
3. Qualitativa: é um tipo de pesquisa descritiva onde há uma relação ativa entre o mundo real e o sujeito. O pesquisador coleta os dados diretamente do ambiente natural e, com foco no processo e seu significado, tende a analisá-los de forma indutiva (MORESI, 2003 p.9).

O procedimento técnico de pesquisa adotado foi o levantamento - interrogação direta das pessoas cujo comportamento se quer conhecer, a qual pode ser feita a um grupo significativo, para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões relativas aos dados coletados (PRODANOV; FREITAS, 2013 p.57).

O levantamento foi realizado através de um estudo de caso no Instituto Federal Goiano por meio de questionários específicos a cada *stakeholder*. Prodanov e Freitas (2013, p.60) definem estudo de caso como a coleta e análise de “informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”.

### 3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo de pesquisa escolhido foi o conjunto de *stakeholders* internos – Alunos de graduação, Técnicos Administrativos, Professores e Grupo Gestor – nos cinco *campi* em que a instituição possui cursos superiores – Ceres, Iporá, Morrinhos, Rio Verde e Urutaí. O tamanho da população de cada grupo de *stakeholder* – Grupo Gestor, Alunos, Professores e Técnicos Administrativos – está expresso na Tabela 6.

Tabela 6 – Tamanho da população  $N$

<b>Stakeholders</b>	<b>População (N)</b>
Grupo Gestor	14
Alunos	4335
Professores	504
Técnicos Administrativos	440

Fonte: Elaborado pelo autor com base em documentos do IF Goiano.

Por se tratar de uma população pequena, buscou-se entrevistar todo o Grupo Gestor. Por conveniência e pela impossibilidade de se entrevistar toda a população, retirou-se uma amostra aleatória dos demais grupos de *stakeholders*. Considerando-se uma seleção por amostragem aleatória simples e margem de erro de 10%, foi calculado o tamanho mínimo da amostra ( $n$ ), corrigido pelo tamanho da população  $N$ , conforme a fórmula Figura 5:

Figura 5 – Tamanho mínimo de amostra

$$n = \frac{\frac{t^2 PQ}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{t^2 PQ}{d^2} - 1 \right)}$$

Fonte: Cochram (1977, p. 75).

Onde:

$t$  = valor da variável aleatória com distribuição normal padrão (1,96);

$\alpha$  = nível de confiança (para 95%);

$d$  = margem de erro (0,1);

$P$  = probabilidade de ocorrência (0,5);

$Q = 1 - P$

$PQ$  = (valor máximo = 0,25)

O tamanho mínimo da amostra bem como a a quantidade de questionários efetivamente respondidos para cada grupo de *stakeholder* está expresso na Tabela 7. O Grupo Gestor retornou treze questionários dos 14 possíveis e os demais *stakeholders* ultrapassaram a amostra mínima.

Tabela 7 – Tamanho da amostra ( $n$ )

<b>Stakeholders</b>	<b>População (N)</b>	<b>Amostra mínima (n)</b>	<b>Amostra total</b>
Grupo Gestor	14	13	13
Alunos	4335	94	483
Professores	504	81	101
Técnicos Administrativos	440	79	100

Fonte: Elaborado pelo autor com base em documentos do IF Goiano.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de questionários aplicados entre os dias 07 e 20 de junho de 2016. Foram desenvolvidos quatro tipos de questionários de acordo com os *stakeholders* entrevistados. Os questionários foram divididos em duas partes, uma verificando o desempenho, e outra a expectativa – traduzida pelo grau de importância – dos atributos pesquisados. Cada questionário apresentou ainda dois tipos de indicadores de qualidade – indicadores restritos e indicadores de gestão entre *stakeholders*. Os primeiros abordam características restritas a cada *stakeholder* e o segundo, as características que são similares entre os *stakeholders* e conseqüentemente passíveis de análise de correlação.

Os questionários permitiram respostas que avaliassem o grau de concordância do entrevistado com cada questão de acordo com um escala Likert de 1 a 5. Segundo Gil (2008, p. 143-144) a escala Likert segue os seguintes passos:

- a) Recolhe-se grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado.
- b) Pede-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo a

graduação: concorda muito (1), concorda um pouco (2), indeciso (3), discorda um pouco (4), discorda muito (5).

c) Procede-se à avaliação dos vários itens, de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável o mais baixo.

d) Calcula-se o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens.

e) Analisam-se as respostas para verificar quais os itens que discriminam mais claramente entre os que obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados baixos na escala total. Para tanto, são utilizados testes de correlação. Os itens que não apresentam forte correlação com o resultado total, ou que não provocam respostas diferentes dos que apresentam resultados altos e baixos no resultado total, são eliminados para garantir a coerência interna da escala.

Os questionários aplicados estão disponíveis nos Apêndices 2 ao 5 – respectivamente: Alunos, Técnicos Administrativos, Professores, e Grupo Gestor.

### **3.3 VARIÁVEIS DE ANÁLISE**

Através do estudo da literatura e do agrupamento de atributos – indicadores de qualidade –, com características semelhantes, presentes nos modelos de avaliação abordados neste trabalho, foi possível estabelecer variáveis de análise. A Tabela 8 mostra as variáveis de análise presentes nos onze modelos abordados: a Satisfação do *stakeholder*, a Motivação do *stakeholder*, o Desenvolvimento do *stakeholder*, a Saúde organizacional, Infraestrutura, Recursos, e Abertura dos sistemas e interação com a comunidade. A relação completa dos atributos por variáveis em relação aos modelos estudados está disponível no Apêndice 1.

Tabela 8 – Variáveis de análise

Variáveis	Modelos										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Satisfação do <i>stakeholder</i>	x	x	x	x	x		x	x	x		x
Motivação do <i>stakeholder</i>	x	x	x	x	x		x	x	x		x
Desenvolvimento do <i>stakeholder</i>	x	x	x		x	x	x	x	x		x
Saúde organizacional	x	x	x	x	x	x	x			x	x
Infraestrutura		x			x	x	x	x		x	
Recursos	x	x	x		x	x		x	x	x	
Abertura dos sistemas e interação com a comunidade	x	x				x		x	x		

Legenda:  
1 = Cameron (1978)  
2 = SINAES  
3 = Quinn e Rohrbaugh (1983)  
4 = Sowa, Selden e Sandfort (2004)  
5 = Balduck e Buelens (2008)  
6 = Santos (2014)  
7 = Parasuraman Zeithaml, Berry (1985)  
8 = Antia e Cuthbert (1976)  
9 = Kleeman e Richardson (1985)  
10 = Pounder (1999)  
11 = An, Yom, e Ruggiero (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como as variáveis encontradas na pesquisa provêm de modelos com focos e escopos variados, é necessário adaptá-las ao objeto de pesquisa deste trabalho – *stakeholders* internos de uma instituição pública. Assim, optou-se pela não inclusão das variáveis Recursos e Abertura dos sistemas e interação com a comunidade. Excluiu-se a primeira por se tratar de uma variável que, segundo Cameron (1978), avalia o poder de atração de clientes, servidores e de recursos financeiros, e, portanto, teria pouca aplicabilidade na proposta de intervenção já que a instituição pesquisada é pública. A segunda foi excluída abordar o ambiente externo e, portanto, fugir do escopo da pesquisa que são os *stakeholders* internos.

Selecionou-se assim aos atributos – indicadores – mostrados no Apêndice 6 a partir dos quais foram montados os questionários específicos para cada *stakeholder* – Apêndices 2 a 5. O Apêndice 6 apresenta os atributos abordados – tanto restritos quanto de gestão – para os *stakeholders* pesquisados. Os atributos apresentados estão divididos por variáveis de análise. Algumas das variáveis apresentam subdivisões como o caso do Desenvolvimento do *stakeholder*, Saúde organizacional e Infraestrutura.

Ressalta-se que este trabalho busca investigar as expectativas dos *stakeholders* em relação aos serviços realizados pelo IF Goiano. Por esse motivo

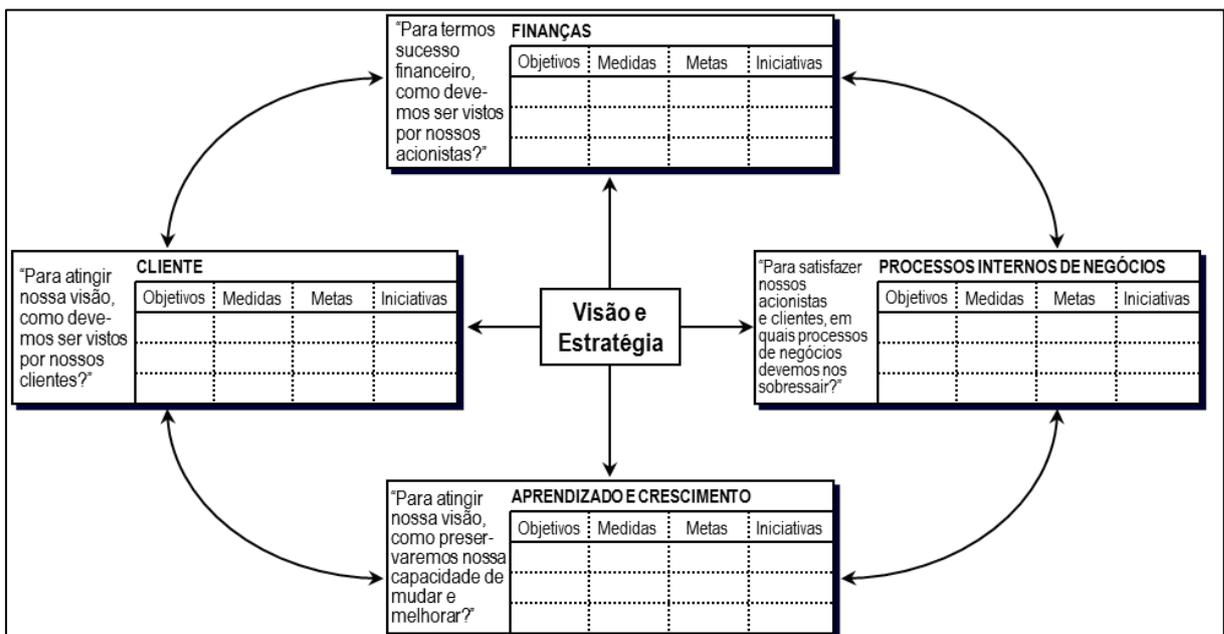
não se contemplou a variável Salário como atributo analisado nas variáveis de análise por se tratar de fator motivacional não relacionado aos serviços.

### 3.4 PROSTA DE INTERVENÇÃO

Para formulação da proposta de intervenção foi utilizado o *Balanced Scorecard* (BSC) – metodologia que avalia desempenho organizacional sob as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento. O BSC visa: explicar e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o retorno de informações e o aprendizado estratégico. Para chegar aos seus objetivos o BSC é estruturado através de um mapa estratégico que demonstra as relações de causa e efeito entre os objetivos e as medidas estratégicas através das quatro perspectivas (KAPLAN E NORTON, 1997).

A Figura 6 mostra como a visão e a estratégia se relacionam as quatro perspectivas propostas pelo modelo *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1997)

Figura 6 – *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

## 4 DIAGNÓSTICO

A fim de compreender melhor a análise da qualidade dos serviços educacionais ofertados pelo IF Goiano, antes de discutir os resultados há uma breve abordagem da instituição e do instrumento de avaliação atualmente por ela utilizado. Logo após são apresentados resultados que transcrevem a apuração das respostas atribuídas nos 697 questionários obtidos dos quatro grupos de *stakeholders*. Esses resultados foram divididos em três partes: a) expectativas, desempenho e lacunas de qualidade de acordo com cada *stakeholder* analisado; b) análise comparativa dos *stakeholders* – onde são analisados os aspectos comuns dos *stakeholders*; c) matrizes de oportunidade geradas.

### 4.1 INSTITUTO FEDERAL GOIANO

As Instituições que formam hoje a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica são originárias das dezenove escolas de aprendizes artífices instituídas por um decreto presidencial de 1909, assinado pelo então presidente Nilo Peçanha. Essas escolas, inicialmente subordinadas ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, foram transferidas em 1930 para a supervisão do Ministério da Educação e Saúde Pública. Sete anos depois, foram transformadas nos Liceus Industriais. Um ano após o ensino profissional ser considerado de nível médio, em 1942, os liceus passaram a ser chamados escolas industriais e técnicas e em 1959, escolas técnicas federais – configuradas como autarquias. Ao longo desse tempo, constitui-se uma rede de escolas agrícolas – as Escolas Agrotécnicas Federais. Esse ensino técnico teve ênfase numa época em que o Brasil, em franco desenvolvimento agrícola e industrial, necessitava ampliar seu contingente de mão de obra técnica especializada. Logo a Educação Profissional e Tecnológica assumiu valor estratégico para o desenvolvimento nacional resultante das transformações das últimas décadas. Na mais recente dessas transformações nasce o Instituto Federal Goiano (IF Goiano), criado por meio da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, juntamente com outros 37 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. As novas instituições são fruto do reordenamento e da expansão da Rede Federal de Educação Profissional e

Tecnológica, iniciados em abril de 2005. De acordo com o disposto na Lei, o Estado de Goiás ficou com dois Institutos: O Instituto Federal Goiano, vocacionado às ciências agrárias e o Instituto Federal de Goiás à área industrial (IF GOIANO, 2014).

O IF Goiano é composto pelos *campi* Ceres, Iporá, Morrinhos, Rio Verde, Urutaí, em pleno funcionamento; Campos Belos, Posse e Trindade, em implantação; a Reitoria; e os *campi* Avançados de Catalão, Cristalina, Hidrolândia e Ipameri, além de uma unidade no Projeto Arco Norte/Cana-de-açúcar (IF GOIANO, 2014).

A missão do IF Goiano é promover educação profissional de qualidade, visando à formação integral do cidadão para o desenvolvimento da sociedade. Sua visão é consolidar-se como instituição de referência nacional na promoção de educação profissional verticalizada, baseando-se nos seguintes valores: ética; respeito à diversidade e ao meio ambiente; comprometimento; gestão democrática; transparência; integração; e excelência na atuação (IF GOIANO, 2014).

O IF Goiano é uma autarquia federal detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado às universidades federais. Oferece educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada em educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Na educação superior prevalecem os cursos de Tecnologia, especialmente na área de agropecuária e os de bacharelado e licenciatura. Em nível de pós-graduação, o Instituto ousou com a criação de especializações, mestrados e doutorados. Na educação profissional técnica de nível médio, o IF Goiano atua, preferencialmente, na forma integrada, atendendo também ao público de jovens e adultos, por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação Jovens e Adultos (Proeja) (IF GOIANO, 2014).

#### **4.1.1 Auto-avaliação atual do IF Goiano**

O Relatório de autoavaliação institucional do IF Goiano realizado em 2014 (última versão disponível até o momento) foi feito com base na Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, e abordou as dez dimensões constantes neste modelo. Algumas dimensões não abordaram todos os temas básicos (obrigatórios pela

metodologia do SINAES), havendo, contudo, o uso de alguns temas optativos em todas as dimensões.

Em termos de participação, a Comissão Própria de Avaliação CPA do IF Goiano é formada por docentes, Técnicos Administrativos, discentes e membros da sociedade civil. O relatório é divulgado à sociedade pela Assessoria de Comunicação do órgão e sua visualização é de livre acesso no site da instituição.

Apesar de não ter demonstrado em sua metodologia os critérios usados para a definição dos principais *stakeholders* a serem avaliados, o Relatório de autoavaliação institucional do IF Goiano os define em docentes, discentes e Técnicos Administrativos e os agrupa por unidade gestora (Campi mais reitoria) – Ceres, Iporá, Morrinhos, Rio Verde, Urutaí e Reitoria. As dimensões abordadas em relação a esses três *stakeholders* em todas as unidades são as mesmas, exceto para a quinta – políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo – que não é aplicada aos discentes. Os indicadores avaliados variam entre os *stakeholders*, com uma variação menor entre docentes e Técnicos Administrativos.

Com relação ao alinhamento sistêmico dos resultados verifica-se que as dez dimensões abordadas pelo SINAES e autoavaliação institucional do IF GOIANO, é uma tentativa de se inter-relacionar as percepções dos *stakeholders* aos demais processos do instituto nas áreas de planejamento estratégico; ensino, pesquisa e extensão (EPE); responsabilidade social; comunicação com a sociedade; recursos humanos; infraestrutura; e finanças. Em algumas dimensões foram feitas questões que se inter-relacionavam como é o caso da EPE com a financeira – “Avalie os recursos financeiros despendidos pelo IF Goiano em ações de extensão”. Os resultados apresentados, contudo, focaram em cada dimensão de maneira isolada e não demonstraram essa inter-relação entre as dimensões. Apesar de ter sido apresentada uma série de indicadores para cada *stakeholder* em cada dimensão, o instrumento de pesquisa também não deixou claro quais questões estavam alinhadas a quais indicadores, nem demonstrou resultados por indicador.

Por fim, a avaliação do resultado apresentado pelo Relatório de autoavaliação institucional do IF Goiano não analisou uma possível relação ou alinhamento sistêmico entre os principais *stakeholders* – por exemplo, uma análise de correlação para verificar se a satisfação do *stakeholder* discente está relacionada à do docente ou à do Técnico Administrativo.

## 4.2 ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS E LACUNAS

Nesta seção serão analisadas as importâncias aferidas aos atributos, os desempenhos dos atributos e as lacunas da qualidade dos serviços prestados de acordo com cada *stakeholder* analisado: Alunos, Técnicos Administrativos, Professores e Grupo Gestor. Essa análise se baseia na definição teórica de qualidade em serviços abordada por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) na qual a qualidade nos serviços se traduz pelo tamanho da lacuna ou discrepância entre a expectativa e a percepção dos clientes.

Nesta pesquisa os seguintes tópicos descrevem quais foram os desempenhos, as expectativas e conseqüentemente as lacunas de qualidade dos *stakeholders* Alunos, Técnicos Administrativos, Professores e Grupo Gestor em relação aos atributos pesquisados dentro das variáveis de análise Desenvolvimento do *stakeholder*, Saúde organizacional e Infraestrutura, e o desempenho com relação aos atributos das variáveis de análise Satisfação e Motivação do *stakeholder*, que não são objeto de análise de expectativa e de lacuna mas que se fazem importantes à pesquisa por indicarem subjetivamente a avaliação global da satisfação e da motivação do *stakeholder* em relação a instituição estudada. Com relação ao desempenho, os entrevistados foram instruídos a atribuir uma nota de 1 (péssimo) a 5 (muito bom), e com relação as expectativas, de 1 (não importante) a 5 (muito importante), para cada um dos atributos apresentados.

### 4.2.1 Alunos

Os dados coletados em relação às variáveis de análise Satisfação e Motivação do *stakeholder* Aluno são apresentados no Quadro 2, com os respectivos valores das médias de cada atributo, baseadas na percepção dos Alunos entrevistados. A variável de análise Satisfação do *stakeholder* apresentou resultado médio de 4,10 para o atributo 25 - Satisfação com o IF como instituição de ensino superior. A variável de análise Motivação do *stakeholder* apresentou valores médios de 3,78 para o atributo 26 - Motivação do *stakeholder* para realizar suas atividades, e 3,94 para o atributo 27 - Motivação para permanecer no IF Goiano.

Quadro 2 – Satisfação e motivação dos Alunos

Nº	Sigla	Atributo resumido	D1
25	SS1	SatIFEnsSuperior	4,10
26	MO1	MotivStakRealizAtiv	3,78
27	MO2	MotivPermanIF	3,94
Legenda: D1 = desempenho do <i>stakeholder</i> Aluno.			

Fonte: Dados da pesquisa.

Os demais dados coletados são apresentados no Quadro 3 com os respectivos valores das médias de cada atributo em relação ao desempenho e às expectativas, baseadas na percepção dos Alunos entrevistados. Foi então realizada a mensuração da lacuna de qualidade – que é a diferença entre expectativa e desempenho.

O desempenho médio percebido pelos Alunos variou entre o mínimo de 2,81, correspondente ao atributo 23 - Acesso a equipamentos de informática, internet e Wi Fi, e o máximo de 4,34, correspondente ao atributo 5 - Conhecimento, didática e experiência dos Professores. O menor valor de desempenho foi grafado no Quadro 3 em cinza claro e o maior em cinza escuro.

A expectativa média dos Alunos sobre os atributos variou entre o mínimo de 4,05, correspondente ao atributo 20 - Vagas de estacionamento, e o máximo de 4,64 que corresponde ao atributo 5 - Conhecimento, didática e experiência dos Professores. O menor valor da expectativa foi grafado no Quadro 3 em cinza claro e o maior em cinza escuro.

A avaliação do desempenho e da expectativa se torna mais útil e completa quando se analisa as lacunas de qualidade. Em todos os atributos a lacuna de qualidade foi negativa, ou seja, nenhum atributo teve a percepção da qualidade dos serviços recebidos maior que a expectativa, na avaliação dos respondentes. Assim sendo, a lacuna de qualidade para os Alunos variou entre o mínimo de (-0,30) para o atributo 5 - Conhecimento, didática e experiência dos Professores, e o máximo de (-1,69) para o atributo 23 - Acesso a equipamentos de informática, internet e Wi Fi. A menor lacuna de qualidade foi grafada no Quadro 3 em cinza claro e a maior em cinza escuro. O estudo demonstra que o atributo 5 apesar de ter apresentado a maior expectativa avaliada obteve a menor lacuna, podendo indicar nesse atributo certo alinhamento dos esforços da instituição com a qualidade percebida pelos *stakeholders* Alunos.

Quadro 3 – Desempenho, expectativas e lacunas dos Alunos

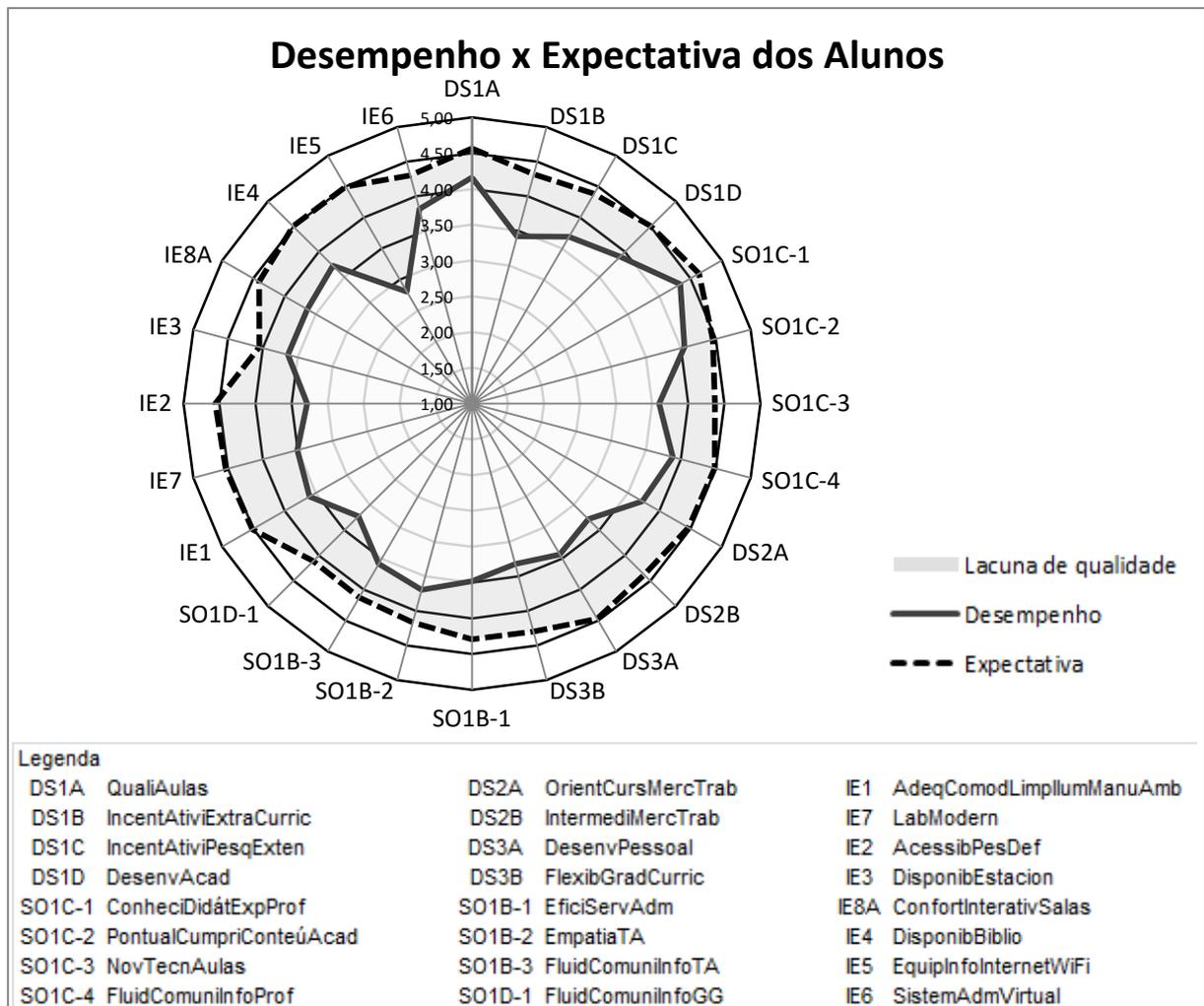
Nº	Sigla	Atributo resumido	D1	EXP1	LAC1
1	DS1A	QualiAulas	4,16	4,57	-0,41
2	DS1B	IncentAtiviExtraCurric	3,42	4,32	-0,90
3	DS1C	IncentAtiviPesqExten	3,69	4,39	-0,69
4	DS1D	DesenvAcad	3,90	4,51	-0,60
5	SO1C-1	ConheciDidátExpProf	4,34	4,64	-0,30
6	SO1C-2	PontualCumpriConteúAcad	4,05	4,46	-0,41
7	SO1C-3	NovTecnAulas	3,60	4,37	-0,77
8	SO1C-4	FluidComuniInfoProf	3,88	4,49	-0,60
9	DS2A	OrientCursMercTrab	3,73	4,47	-0,74
10	DS2B	IntermediMercTrab	3,28	4,38	-1,10
11	DS3A	DesenvPessoal	3,43	4,47	-1,04
12	DS3B	FlexibGradCurric	3,32	4,30	-0,98
13	SO1B-1	EficiServAdm	3,48	4,29	-0,81
14	SO1B-2	EmpatiaTA	3,69	4,17	-0,47
15	SO1B-3	FluidComuniInfoTA	3,58	4,13	-0,54
16	SO1D-1	FluidComuniInfoGG	3,23	4,11	-0,89
17	IE1	AdeqComodLimpIllumManuAmb	3,60	4,51	-0,92
18	IE7	LabModern	3,51	4,53	-1,03
19	IE2	AcessibPesDef	3,28	4,56	-1,27
20	IE3	DisponibEstacion	3,64	4,05	-0,41
21	IE8A	ConfortInterativSalas	3,64	4,41	-0,77
22	IE4	DisponibBiblio	3,72	4,51	-0,78
23	IE5	EquipInfolnternetWiFi	2,81	4,50	-1,69
24	IE6	SistemAdmVirtual	3,81	4,30	-0,49

Legenda:  
D1 = desempenho do *stakeholder* Aluno.  
EXP1 = expectativa do *stakeholder* Aluno.  
LAC1 = lacuna de qualidade do *stakeholder* Aluno.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 3 também fornece elementos para a construção do Gráfico 1, que apresenta visualmente os valores gerais da pesquisa. Além de apresentar o desempenho e a expectativa é possível observar através do Gráfico 1 a lacuna da qualidade, demonstrada através da área em cinza entre a linha de expectativa e a linha de desempenho. Pode-se assim visualizar globalmente a visão dos *stakeholders* Alunos em relação a todos os atributos pesquisados e perceber aqueles que apresentam as maiores e menores lacunas de qualidade. O uso do gráfico radar é interessante para que a gestão entenda a qualidade dos serviços prestados como a relação entre as áreas do gráfico, a fim de buscar o aumento da área do desempenho e conseqüentemente reduzir a área da lacuna de qualidade.

Gráfico 1 – Desempenho x expectativa dos Alunos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora a análise das expectativas e percepções dos *stakeholders* Alunos demonstre um déficit de qualidade para todos os atributos, é imprescindível verificar a magnitude de cada uma das lacunas de maneira que seja possível estabelecer um ranking na escala de importância. Essa análise foi importante para demonstrar a representatividade e prioridade do atributo na matriz de oportunidade – que analisa o desempenho e a importância, estabelecendo quadrantes de prioridade, e favorecendo a tomada de decisão de gestores em busca da racionalização de esforços para a melhoria da qualidade dos serviços ofertados. O Quadro 4 demonstra esse ranqueamento das lacunas de qualidade de acordo com a percepção dos *stakeholders* Alunos.

Quadro 4 – Ranking das lacunas de qualidade dos Alunos

Nº	Sigla	Atributo resumido	LAC1	RK1
23	IE5	EquipInfInternetWiFi	-1,69	1
19	IE2	AcessibPesDef	-1,27	2
10	DS2B	IntermediMercTrab	-1,10	3
11	DS3A	DesenvPessoal	-1,04	4
18	IE7	LabModern	-1,03	5
12	DS3B	FlexibGradCurric	-0,98	6
17	IE1	AdeqComodLimpIllumManuAmb	-0,92	7
2	DS1B	IncentAtiviExtraCurric	-0,90	8
16	SO1D-1	FluidComuniInfoGG	-0,89	9
13	SO1B-1	EficiServAdm	-0,81	10
22	IE4	DisponibBiblio	-0,78	11
7	SO1C-3	NovTecnAulas	-0,77	12
21	IE8A	ConfortInterativSalas	-0,77	13
9	DS2A	OrientCursMercTrab	-0,74	14
3	DS1C	IncentAtiviPesqExten	-0,69	15
4	DS1D	DesenvAcad	-0,60	16
8	SO1C-4	FluidComuniInfoProf	-0,60	17
15	SO1B-3	FluidComuniInfoTA	-0,54	18
24	IE6	SistemAdmVirtual	-0,49	19
14	SO1B-2	EmpatiaTA	-0,47	20
20	IE3	DisponibEstacion	-0,41	21
6	SO1C-2	PontualCumpriConteúAcad	-0,41	22
1	DS1A	QualiAulas	-0,41	23
5	SO1C-1	ConheciDidátExpProf	-0,30	24

Legenda:  
LAC1 = lacuna de qualidade do *stakeholder* Aluno.  
RK1 = ranking das lacunas de qualidade do *stakeholder* Aluno.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do Quadro 4 demonstra ainda que dos cinco atributos com maiores lacunas três são relacionados à variável de análise Infraestrutura – os atributos 23 - Acesso a equipamentos de informática, internet e Wi Fi; 19 - Acessibilidade a pessoas com deficiência; e 18 - Disponibilidade de laboratórios modernos – e duas ao Desenvolvimento do *stakeholder* – os atributos 10 - Intermediação com mercado de trabalho; e 11 - Desenvolvimento pessoal do aluno. O Resultado do atributo 10 mostrou uma lacuna relevante que remete à necessidade de verificação da percepção deste aspecto por parte dos *stakeholders* Professores e Grupo Gestor para perceber a real pertinência do resultado. Lembramos que as duas primeiras letras da sigla indicam a variável de análise, no caso IE – infraestrutura – e DS – desenvolvimento do stakeholder – neste caso o Aluno.

#### 4.2.2 Técnicos Administrativos

Os dados coletados em relação às variáveis de análise Satisfação e Motivação do *stakeholder* Técnico Administrativo são apresentados no Quadro 5 com os respectivos valores das médias de cada atributo, baseadas na percepção dos Técnicos Administrativos entrevistados. A variável de análise Satisfação do *stakeholder* Técnico Administrativo apresentou resultado médio de 3,91 para o atributo 25 - Satisfação com o IF como instituição de ensino superior, e 3,93 para o atributo 27 - Satisfação em trabalhar no IF Goiano. A variável de análise Motivação do *stakeholder* apresentou valores médios de 4,00 para o atributo 26 - Motivação do *stakeholder* para realizar suas atividades, e 3,94 para o atributo 28 - Motivação para permanecer no IF Goiano.

Quadro 5 – Satisfação e motivação dos Técnicos Administrativos

Nº	Sigla	Atributo resumido	D2
25	SS1	SatIFEnsSuperior	3,91
26	MO1	MotivStakRealizAtiv	4,00
27	SS2	SatTrablF	3,93
28	MO2	MotivPermanIF	3,94

Legenda:  
D2 = desempenho do *stakeholder* Técnico Administrativo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os demais dados coletados são apresentados no Quadro 6 com os respectivos valores das médias de cada atributo em relação ao desempenho e às expectativas, baseadas na percepção dos Técnicos Administrativos entrevistados. Foi então realizada a mensuração da lacuna de qualidade – que é a diferença entre expectativa e desempenho.

O desempenho médio percebido pelos Técnicos Administrativos variou entre o mínimo de 2,74, correspondente ao atributo 4 – Qualidade de vida, e o máximo de 3,80, correspondente ao atributo 21 - Recursos de informática dos departamentos administrativos. O menor valor de desempenho foi grafado no Quadro 6 em cinza claro e o maior em cinza escuro.

A expectativa média dos Técnicos Administrativos sobre os atributos variou entre o mínimo de 3,80, correspondente ao atributo 19 - Vagas de estacionamento, e o máximo de 4,50 que corresponde aos atributos 2 – Treinamento e capacitação, e 4

- Qualidade de vida. O menor valor da expectativa foi grafado no Quadro 6 em cinza claro e os dois maiores em cinza escuro.

Em todos os atributos, a lacuna de qualidade foi negativa para os Técnicos Administrativos, ou seja, para estes *stakeholders*, nenhum atributo teve a percepção da qualidade dos serviços recebidos maior que a expectativa. Assim sendo, a lacuna de qualidade para os Técnicos Administrativos variou entre o mínimo de (-0,20) para o atributo 19 - Vagas de estacionamento, e o máximo de (-1,76) para o atributo 4 - Qualidade de vida. A menor lacuna de qualidade foi grafada no Quadro 6 em cinza claro e a maior em cinza escuro. O estudo demonstra grande amplitude da lacuna do atributo 4 em relação aos demais indicadores sendo o indicador com a maior expectativa e o menor desempenho avaliado pelos respondentes. O indicador 2 que possui a mesma importância do indicador 4 na opinião dos entrevistados apesar de ter obtido uma lacuna menor, ocupa a segunda posição de maior lacuna.

Quadro 6 – Desempenho, expectativas e lacunas dos Técnicos Administrativos

Nº	Sigla	Atributo resumido	D2	EXP2	LAC2
1	DS4	ParticEventTrocExpOutrInst	3,47	4,23	-0,76
2	DS7	TreinaCapacit	3,10	4,50	-1,40
3	DS5	CivisMoralSocial	3,22	4,04	-0,82
4	DS6	QualiVida	2,74	4,50	-1,76
5	SO1B-4	FluidComunilInfoIntraDepart	3,79	4,28	-0,49
6	SO1B-5	FluidComunilInfoInterDepart	3,16	4,26	-1,10
7	SO1B-6	EficiRH	3,43	4,33	-0,90
8	SO1C-4	FluidComunilInfoProf	2,77	4,11	-1,34
9	SO1D-2	CumpPlanGest	3,31	4,31	-1,00
10	SO1D-3	TecnicidDecis	3,10	4,19	-1,09
11	SO1D-4	CapSoluProblemGG	3,10	4,32	-1,22
12	SO1D-1	FluidComunilInfoGG	3,28	4,28	-1,00
13	SO2	AmbCoopParticip	2,95	4,29	-1,34
14	SO3	UsoTalentPeríc	2,89	4,16	-1,27
15	SO4	SupervControle	3,08	4,07	-0,99
16	SO5	CapacidOrganiz	3,34	4,14	-0,80
17	IE1	AdeqComodLimpllumManuAmb	3,64	4,33	-0,69
18	IE2	AcessibPesDef	3,01	4,37	-1,36
19	IE3	DisponibEstacion	3,60	3,80	-0,20
20	IE8B	ConfortDepAdm	3,67	4,23	-0,56
21	IE9	RecurInfDepAdm	3,80	4,38	-0,58
22	IE4	DisponibBiblio	3,58	4,24	-0,66
23	IE5	EquipInfolInternetWiFi	3,35	4,25	-0,90
24	IE6	SistemAdmVirtual	3,09	4,24	-1,15

Legenda:

D2 = desempenho do *stakeholder* Técnico Administrativo.

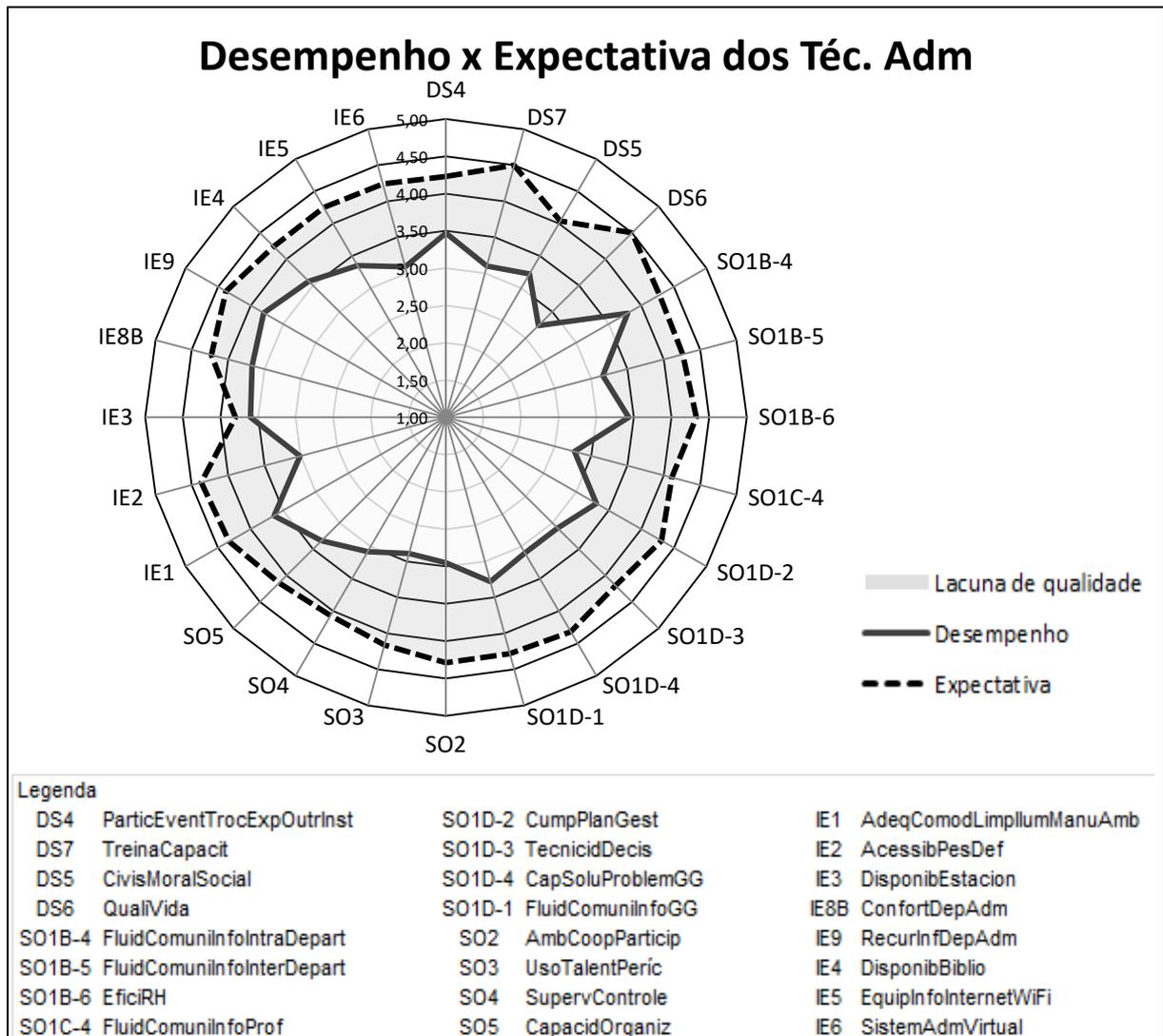
EXP2 = expectativa do *stakeholder* Técnico Administrativo.

LAC2 = lacuna de qualidade do *stakeholder* Técnico Administrativo.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Quadro 6 foi elaborado Gráfico 2, que apresenta visualmente os resultados do desempenho, das expectativas e das lacunas dos *stakeholders* Técnicos Administrativos.

Gráfico 2 – Desempenho x expectativa dos Técnicos Administrativos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora a análise das expectativas e percepções dos *stakeholders* Técnicos Administrativos demonstre um déficit de qualidade para todos os atributos, é imprescindível verificar a magnitude de cada uma das lacunas de maneira que seja possível estabelecer um ranking na escala de importância. Essa análise servirá para demonstrar a representatividade e prioridade do atributo na matriz de oportunidade – que analisa o desempenho e a importância estabelecendo quadrantes de prioridade e favorecendo a tomada de decisão de gestores em busca da racionalização de

esforços para a melhoria da qualidade dos serviços ofertados. O Quadro 7 demonstra esse ranqueamento das lacunas de qualidade de acordo com a percepção dos *stakeholders* Técnicos Administrativos.

Quadro 7 – Ranking das lacunas de qualidade dos Técnicos Administrativos

Nº	Sigla	Atributo resumido	LAC2	RK2
4	DS6	QualiVida	-1,76	1
2	DS7	TreinaCapacit	-1,40	2
18	IE2	AcessibPesDef	-1,36	3
8	SO1C-4	FluidComunilInfoProf	-1,34	4
13	SO2	AmbCoopParticip	-1,34	5
14	SO3	UsoTalentPeríc	-1,27	6
11	SO1D-4	CapSoluProblemGG	-1,22	7
24	IE6	SistemAdmVirtual	-1,15	8
6	SO1B-5	FluidComunilInfoInterDepart	-1,10	9
10	SO1D-3	TecnicidDecis	-1,09	10
12	SO1D-1	FluidComunilInfoGG	-1,00	11
9	SO1D-2	CumpPlanGest	-1,00	12
15	SO4	SupervControle	-0,99	13
7	SO1B-6	EficiRH	-0,90	14
23	IE5	EquipInfoInternetWiFi	-0,90	14
3	DS5	CivisMoralSocial	-0,82	16
16	SO5	CapacidOrganiz	-0,80	17
1	DS4	ParticEventTrocExpOutrInst	-0,76	18
17	IE1	AdeqComodLimpllumManuAmb	-0,69	19
22	IE4	DisponibBiblio	-0,66	20
21	IE9	RecurInfDepAdm	-0,58	21
20	IE8B	ConfortDepAdm	-0,56	22
5	SO1B-4	FluidComunilInfoIntraDepart	-0,49	23
19	IE3	DisponibEstacion	-0,20	24

Legenda:  
LAC2 = lacuna de qualidade do *stakeholder* Técnico Administrativo.  
RK2 = ranking das lacunas de qualidade do *stakeholder* Técnico Administrativo.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do Quadro 7 demonstra, diferentemente da percepção dos Alunos, que dos cinco atributos com maiores lacunas percebidas pelos Técnicos Administrativos apenas uma está relacionada à variável de análise Infraestrutura. Em ordem decrescente, as duas maiores estão relacionados ao Desenvolvimento do *stakeholder* – os atributos 4 - Qualidade de vida (-1,76); e o 2 - Treinamento e capacitação (-1,40); seguidas por um atributo relativo à Infraestrutura – o atributo 18 - Acessibilidade a pessoas com deficiência; e dois relativos à Saúde organizacional

– os atributos 8 - Fluidez de comunicação/informação com os Professores; e 13 - Ambiente Cooperativo Participativo. Lembramos que as duas primeiras letras da sigla indicam a variável de análise, no caso IE – infraestrutura – DS – desenvolvimento do *stakeholder*, neste caso o Técnico Administrativo – e SO – Saúde organizacional.

#### 4.2.3 Professores

Os dados coletados em relação às variáveis de análise Satisfação e Motivação dos *stakeholders* Professores são apresentados no Quadro 8 com os respectivos valores das médias de cada atributo, baseadas na percepção dos Professores entrevistados. A variável de análise Satisfação do *stakeholder* apresentou resultado médio de 3,96 para o atributo 30 - Satisfação com o IF como instituição de ensino superior, e 4,20 para o atributo 32 - Satisfação em trabalhar no IF Goiano. A variável de análise Motivação do *stakeholder* apresentou valores médios de 4,31 para o atributo 31 - Motivação do *stakeholder* para realizar suas atividades, e 4,35 para o atributo 33 - Motivação para permanecer no IF Goiano.

Quadro 8 – Satisfação e motivação dos Professores

Nº	Sigla	Atributo resumido	D3
30	SS1	SatIFEnsSuperior	3,96
31	MO1	MotivStakRealizAtiv	4,31
32	SS2	SatTrabIF	4,20
33	MO2	MotivPermanIF	4,35

Legenda:  
D3= desempenho dos *stakeholders* Professores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os demais dados coletados são apresentados no Quadro 9 com os respectivos valores das médias de cada atributo em relação ao desempenho e às expectativas, baseadas na percepção dos Professores entrevistados. Foi então realizada a mensuração da lacuna de qualidade – que é a diferença entre expectativa e desempenho.

O desempenho médio percebido pelos Professores variou entre o mínimo de 3,14, correspondente ao atributo 24 - Acessibilidade a pessoas com deficiência , e o máximo de 3,97, correspondente ao atributo 13 - Eficiência do RH. O menor valor de desempenho foi grafado no Quadro 9 em cinza claro e o maior em cinza escuro.

A expectativa média dos Professores sobre os atributos variou entre o mínimo de 4,10, correspondente ao atributo 25 - Vagas de estacionamento, e o máximo de 4,67 que, igualmente ao desempenho, corresponde ao atributo 13 - Eficiência do RH. O menor valor da expectativa foi grafado no Quadro 9 em cinza claro e o maior em cinza escuro.

Assim como na análise dos Alunos e dos Técnicos Administrativos, na avaliação dos Professores nenhum atributo teve a percepção da qualidade dos serviços recebidos maior que a expectativa. Assim sendo, a lacuna de qualidade para os Professores variou entre o mínimo de (-0,23) para o atributo 25 - Vagas de estacionamento, e o máximo de (-1,36) para o atributo 24 - Acessibilidade a pessoas com deficiência. A menor lacuna de qualidade foi grafada no Quadro 9 em cinza claro e a maior em cinza escuro.

Quadro 9 – Desempenho, expectativas e lacunas dos Professores

Nº	Sigla	Atributo resumido	D3	EXP3	LAC3
1	DS4	ParticEventTrocExpOutrInst	3,87	4,56	-0,69
2	DS8	IncentAtividPesq	3,71	4,58	-0,87
3	DS9	IncentAqConhecPonta	3,62	4,52	-0,90
4	DS5	CivisMoralSocial	3,54	4,38	-0,83
5	DS6	QualiVida	3,26	4,58	-1,33
6	SO1A-1	MoralAlunos	3,33	4,55	-1,23
7	SO1A-2	PontualAlunos	3,32	4,37	-1,05
8	SO1A-3	FluidComuniInfoAlunos	3,78	4,65	-0,87
9	SO1B-1	EficiServAdm	3,85	4,62	-0,77
10	SO1B-7	CapSoluProblemTA	3,52	4,60	-1,08
11	SO1B-2	EmpatiaTA	3,92	4,47	-0,54
12	SO1B-3	FluidComuniInfoTA	3,84	4,62	-0,78
13	SO1B-6	EficiRH	3,97	4,67	-0,70
14	SO1D-2	CumpPlanGest	3,58	4,45	-0,86
15	SO1D-3	TecnicidDecis	3,51	4,50	-0,99
16	SO1D-4	CapSoluProblemGG	3,48	4,59	-1,12
17	SO1D-1	FluidComuniInfoGG	3,65	4,58	-0,93
18	SO2	AmbCoopParticip	3,42	4,51	-1,10
19	SO3	UsoTalentPeríc	3,30	4,33	-1,03
20	SO4	SupervControle	3,49	4,22	-0,73
21	SO5	CapacidOrganiz	3,61	4,43	-0,81
22	IE1	AdeqComodLimpllumManuAmb	3,62	4,51	-0,89
23	IE7	LabModern	3,42	4,42	-1,00
24	IE2	AcessibPesDef	3,14	4,50	-1,36
25	IE3	DisponibEstacion	3,87	4,10	-0,23
26	IE8A	ConfortInterativSalas	3,52	4,40	-0,87
27	IE4	DisponibBiblio	3,53	4,61	-1,08
28	IE5	EquipInfoInternetWiFi	3,30	4,50	-1,20
29	IE6	SistemAdmVirtual	3,58	4,46	-0,87

Legenda:

D3 = desempenho dos *stakeholders* Professores.

EXP3 = expectativa dos *stakeholders* Professores.

LAC3 = lacuna de qualidade dos *stakeholders* Professores.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Quadro 9 foi elaborado o Gráfico 3 que apresenta visualmente os resultados do desempenho, das expectativas e das lacunas dos *stakeholders* Professores.

Gráfico 3 – Desempenho x expectativa dos Professores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora a análise das expectativas e percepções dos *stakeholders* Professores demonstre um déficit de qualidade para todos os atributos, é imprescindível verificar a magnitude de cada uma das lacunas de maneira que seja possível estabelecer um ranking na escala de importância. Essa análise servirá para demonstrar a representatividade e prioridade do atributo na matriz de oportunidade –

que analisa o desempenho e a importância estabelecendo quadrantes de prioridade e favorecendo a tomada de decisão de gestores em busca da racionalização de esforços para a melhoria da qualidade dos serviços ofertados. O Quadro 10 demonstra esse ranqueamento das lacunas de qualidade de acordo com a percepção dos *stakeholders* Professores.

Quadro 10 – Ranking das lacunas de qualidade dos Professores

Nº	Sigla	Atributo resumido	LAC3	RK3
24	IE2	AcessibPesDef	-1,36	1
5	DS6	QualiVida	-1,33	2
6	SO1A-1	MoralAlunos	-1,23	3
28	IE5	EquipInfoInternetWiFi	-1,20	4
16	SO1D-4	CapSoluProblemGG	-1,12	5
18	SO2	AmbCoopParticip	-1,10	6
10	SO1B-7	CapSoluProblemTA	-1,08	7
27	IE4	DisponibBiblio	-1,08	7
7	SO1A-2	PontualAlunos	-1,05	9
19	SO3	UsoTalentPeríc	-1,03	10
23	IE7	LabModern	-1,00	11
15	SO1D-3	TecnicidDecis	-0,99	12
17	SO1D-1	FluidComunInfoGG	-0,93	13
3	DS9	IncentAqConhecPonta	-0,90	14
22	IE1	AdeqComodLimpllumManuAmb	-0,89	15
26	IE8A	ConfortInterativSalas	-0,87	16
29	IE6	SistemAdmVirtual	-0,87	16
8	SO1A-3	FluidComunInfoAlunos	-0,87	18
2	DS8	IncentAtividPesq	-0,87	19
14	SO1D-2	CumpPlanGest	-0,86	20
4	DS5	CivisMoralSocial	-0,83	21
21	SO5	CapacidOrganiz	-0,81	22
12	SO1B-3	FluidComunInfoTA	-0,78	23
9	SO1B-1	EficiServAdm	-0,77	24
20	SO4	SupervControle	-0,73	25
13	SO1B-6	EficiRH	-0,70	26
1	DS4	ParticEventTrocExpOutrInst	-0,69	27
11	SO1B-2	EmpatiaTA	-0,54	28
25	IE3	DisponibEstacion	-0,23	29

Legenda:  
LAC3 = lacuna de qualidade dos *stakeholders* Professores.  
RK3 = ranking das lacunas de qualidade dos *stakeholders* Professores.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do Quadro 10 demonstra uma relativa distribuição dos cinco atributos com maiores lacunas entre as variáveis de análise analisadas pelos

Professores. À Infraestrutura estão relacionadas à maior lacuna – atributo 24 - Acessibilidade a pessoas com deficiência (-1,36) – e a quarta maior – atributo 28 - Acesso a equipamentos de informática, internet e Wi Fi (1,20). Em relação ao Desenvolvimento do *stakeholder* o atributo 5 - Qualidade de vida (-1,33), que para os Técnicos Administrativos ocupou a posição de maior lacuna, para os Professores ocupa a segunda maior. Por fim os atributos 6 - Moral dos Alunos (-1,23) e 16 - Capacidade de solução de problemas do Grupo Gestor (-1,12), que ocupam respectivamente o terceiro e quinto lugar no ranking de lacunas, estão relacionados à variável de análise Saúde organizacional.

#### 4.2.4 Grupo Gestor

Os dados coletados em relação às variáveis de análise Satisfação e Motivação do *stakeholder* Grupo Gestor são apresentados no Quadro 11 com os respectivos valores das médias de cada atributo, baseadas na percepção dos entrevistados do Grupo Gestor. A variável de análise Satisfação do *stakeholder* apresentou resultado médio de 4,38 para o atributo 33 - Satisfação com o IF como instituição de ensino superior, e 4,69 para o atributo 35 - Satisfação em trabalhar no IF Goiano. A variável de análise Motivação do *stakeholder* apresentou valores médios de 4,62 para o atributo 34 - Motivação do *stakeholder* para realizar suas atividades, e 4,85 para o atributo 36 - Motivação para permanecer no IF Goiano.

Quadro 11 – Satisfação e motivação do Grupo Gestor

Nº	Sigla	Atributo resumido	D4
33	SS1	SatIFEnsSuperior	4,38
34	MO1	MotivStakRealizAtiv	4,62
35	SS2	SatTrabIF	4,69
36	MO2	MotivPermanIF	4,85

Legenda:  
D4: desempenho do *stakeholder* Grupo Gestor.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os demais dados coletados são apresentados no Quadro 12 com os respectivos valores das médias de cada atributo em relação ao desempenho e às expectativas, baseadas na percepção dos entrevistados pertencentes ao Grupo

Gestor. Foi então realizada a mensuração da lacuna de qualidade – que é a diferença entre expectativa e desempenho.

O desempenho médio percebido pelo Grupo Gestor variou entre o mínimo de 3,46, correspondente ao atributo 25 - Acessibilidade a pessoas com deficiência, e o máximo de 4,92, correspondente ao atributo 1 - Participação em eventos e troca de experiências com outras instituições. O menor valor de desempenho foi grafado no Quadro 12 em cinza claro e o maior em cinza escuro.

A expectativa média do Grupo Gestor sobre os atributos variou entre o mínimo de 4,08, correspondente ao atributo 26 - Vagas de estacionamento, e o máximo de 4,85, correspondente aos atributos 1 - Participação em eventos e troca de experiências com outras instituições, e 5 - Desenvolvimento acadêmico dos Alunos. O menor valor da expectativa foi grafado no Quadro 12 em cinza claro e o maior em cinza escuro.

A análise da lacuna de qualidade do Grupo Gestor demonstra que quatro indicadores não apresentaram lacunas de qualidade, ou seja, tiveram o desempenho igual, ou melhor, avaliado que a expectativa. O atributo 1 - Participação em eventos e troca de experiências com outras instituições teve um desempenho médio que ultrapassou a expectativa em 0,08; já os atributos 8 - Fluidez de comunicação/informação com os Alunos, 14 - Desenvolvimento dos Técnicos Administrativos, e 24 - Espaço, adequação, comodidade, limpeza, iluminação e manutenção dos ambientes, tiveram desempenhos médios iguais à expectativa dos entrevistados do Grupo Gestor. Os demais atributos apresentaram lacunas de qualidade que variaram entre o mínimo de (-0,08) para os atributos 2 - Civismo moral e social, e 10 - Desenvolvimento dos Professores, e o máximo de (-1,00) para o atributo 25 - Acessibilidade a pessoas com deficiência. Os atributos que não apresentaram lacunas foram grafados em negrito no Quadro 12, as menores lacunas de qualidade foram grafadas em cinza claro e a maior em cinza escuro.

Quadro 12 – Desempenho, expectativas e lacunas do Grupo Gestor

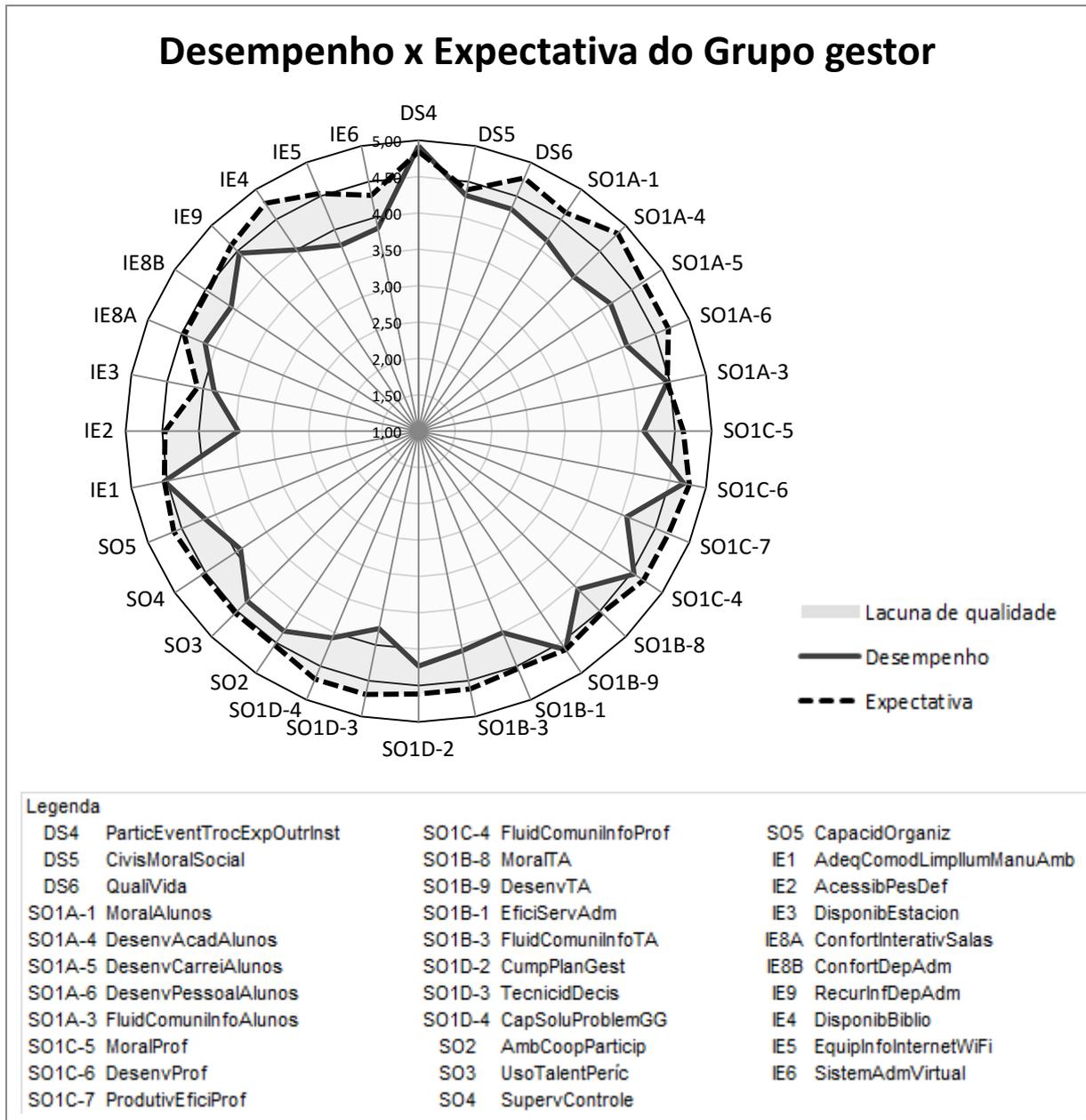
Nº	Sigla	Atributo resumido	D4	EXP4	LAC4
1	DS4	ParticEventTrocExpOutrInst	4,92	4,85	0,08
2	DS5	CivisMoralSocial	4,31	4,38	-0,08
3	DS6	QualiVida	4,31	4,77	-0,46
4	SO1A-1	MoralAlunos	4,15	4,62	-0,46
5	SO1A-4	DesenvAcadAlunos	4,00	4,85	-0,85
6	SO1A-5	DesenvCarreiAlunos	4,15	4,69	-0,54
7	SO1A-6	DesenvPessoalAlunos	4,08	4,69	-0,62
8	SO1A-3	FluidComunInfoAlunos	4,46	4,46	0,00
9	SO1C-5	MoralProf	4,08	4,62	-0,54
10	SO1C-6	DesenvProf	4,69	4,77	-0,08
11	SO1C-7	ProdutivEficiProf	4,08	4,69	-0,62
12	SO1C-4	FluidComunInfoProf	4,54	4,69	-0,15
13	SO1B-8	MoralTA	4,08	4,54	-0,46
14	SO1B-9	DesenvTA	4,62	4,62	0,00
15	SO1B-1	EficiServAdm	4,00	4,54	-0,54
16	SO1B-3	FluidComunInfoTA	4,08	4,62	-0,54
17	SO1D-2	CumpPlanGest	4,23	4,62	-0,38
18	SO1D-3	TecnicidDecis	3,77	4,69	-0,92
19	SO1D-4	CapSoluProblemGG	4,08	4,69	-0,62
20	SO2	AmbCoopParticip	4,31	4,54	-0,23
21	SO3	UsoTalentPeríc	4,31	4,54	-0,23
22	SO4	SupervControle	3,92	4,54	-0,62
23	SO5	CapacidOrganiz	4,15	4,62	-0,46
24	IE1	AdeqComodLimpIllumManuAmb	4,54	4,54	0,00
25	IE2	AcessibPesDef	3,46	4,46	-1,00
26	IE3	DisponibEstacion	3,85	4,08	-0,23
27	IE8A	ConfortInterativSalas	4,15	4,46	-0,31
28	IE8B	ConfortDepAdm	4,08	4,46	-0,38
29	IE9	RecurInfDepAdm	4,46	4,62	-0,15
30	IE4	DisponibBiblio	4,00	4,77	-0,77
31	IE5	EquipInfolnternetWiFi	3,77	4,54	-0,77
32	IE6	SistemAdmVirtual	3,85	4,31	-0,46

Legenda:  
D4 = desempenho do *stakeholder* Grupo Gestor.  
EXP4 = expectativa do *stakeholder* Grupo Gestor.  
LAC4 = lacuna de qualidade do *stakeholder* Grupo Gestor.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 12 também fornece elementos para a construção do Gráfico 4, que apresenta visualmente os valores gerais da pesquisa. Além de apresentar o desempenho e a expectativa é possível observar através do Gráfico 4 a lacuna da qualidade, demonstrada através da área em cinza entre a linha de expectativa e a linha de desempenho. Pode-se assim visualizar de globalmente a visão dos *stakeholders* Grupo Gestor em relação a todos os atributos pesquisados e perceber aqueles que apresentam as maiores e menores lacunas de qualidade.

Gráfico 4 - Desempenho x expectativa do Grupo Gestor



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar da análise das expectativas e percepções dos *stakeholders* Grupo Gestor não demonstrar um déficit de qualidade para todos os atributos, é possível e necessário verificar a magnitude de cada uma das lacunas – dos 32 atributos que tiveram lacunas – de maneira que seja possível estabelecer um ranking na escala de importância e dessa forma demonstrar a representatividade e prioridade do atributo na matriz de oportunidade. O Quadro 13 demonstra esse ranqueamento das lacunas de qualidade de acordo com a percepção dos *stakeholders* Alunos.

Quadro 13 – Ranking das lacunas de qualidade do Grupo Gestor

Nº	Sigla	Atributo	LAC4	RK4
25	IE2	AcessibPesDef	-1,00	1
18	SO1D-3	TecnicidDecis	-0,92	2
5	SO1A-4	DesenvAcadAlunos	-0,85	3
30	IE4	DisponibBiblio	-0,77	4
31	IE5	EquipInfoInternetWiFi	-0,77	4
7	SO1A-6	DesenvPessoalAlunos	-0,62	6
11	SO1C-7	ProdutivEficiProf	-0,62	6
19	SO1D-4	CapSoluProblemGG	-0,62	6
22	SO4	SupervControle	-0,62	9
6	SO1A-5	DesenvCarreiAlunos	-0,54	10
9	SO1C-5	MoralProf	-0,54	10
15	SO1B-1	EficiServAdm	-0,54	10
16	SO1B-3	FluidComuniInfoTA	-0,54	10
3	DS6	QualiVida	-0,46	14
13	SO1B-8	MoralTA	-0,46	14
32	IE6	SistemAdmVirtual	-0,46	16
4	SO1A-1	MoralAlunos	-0,46	17
23	SO5	CapacidOrganiz	-0,46	17
28	IE8B	ConfortDepAdm	-0,38	19
17	SO1D-2	CumpPlanGest	-0,38	20
27	IE8A	ConfortInterativSalas	-0,31	21
20	SO2	AmbCoopParticip	-0,23	22
21	SO3	UsoTalentPeríc	-0,23	22
26	IE3	DisponibEstacion	-0,23	24
12	SO1C-4	FluidComuniInfoProf	-0,15	25
29	IE9	RecurInfDepAdm	-0,15	26
2	DS5	CivisMoralSocial	-0,08	27
10	SO1C-6	DesenvProf	-0,08	28
8	SO1A-3	FluidComuniInfoAlunos	0,00	29
14	SO1B-9	DesenvTA	0,00	29
24	IE1	AdeqComodLimpIllumManuAmb	0,00	29
1	DS4	ParticEventTrocExpOutrInst	0,08	32

Legenda:  
LAC4 = lacuna de qualidade do *stakeholder* Grupo Gestor.  
RK4 = ranking das lacunas de qualidade do *stakeholder* Grupo Gestor.

Fonte: Dados da pesquisa.

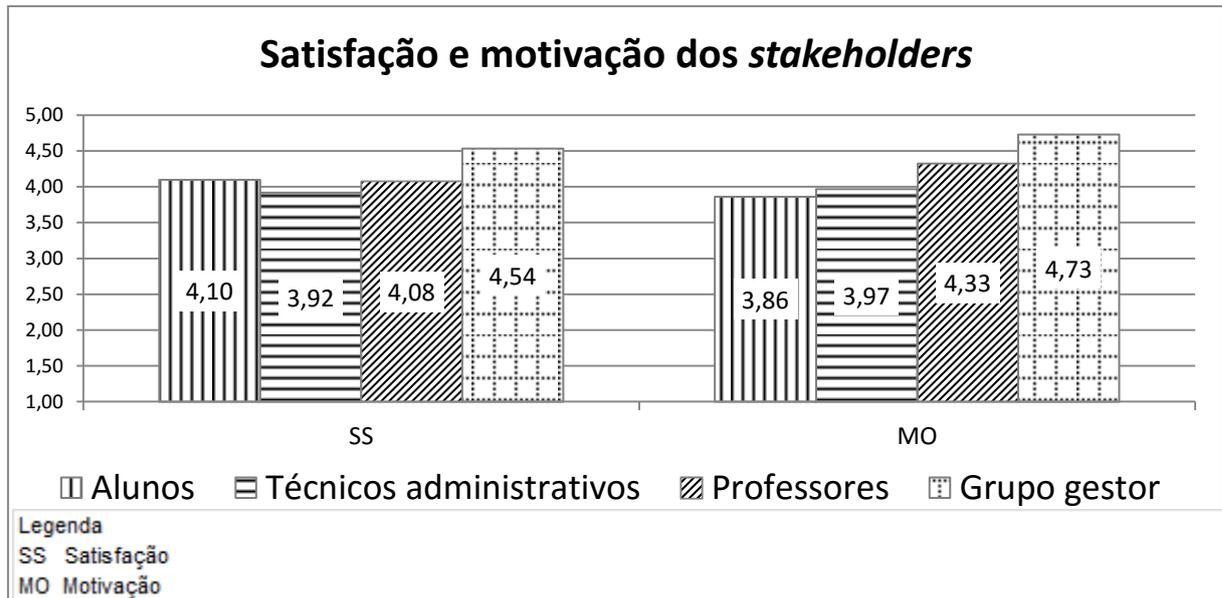
Percebe-se no Quadro 13 que das cinco maiores lacunas analisadas do Grupo Gestor três estão relacionadas à variável de análise Infraestrutura – os atributos 25 - Acessibilidade a pessoas com deficiência (-1,00); 30 - Disponibilidade de acervo bibliográfico (-0,77); e 31 - Acesso a equipamentos de informática, internet e Wi Fi (-0,77); – e duas à Saúde organizacional – os atributos 18 - Tecnicidade na tomada de decisões dos gestores (-0,92); e o atributo 5 - Desenvolvimento

acadêmico dos Alunos (-0,85). É preciso ressaltar, contudo que o desempenho avaliado pelo Grupo Gestor para os atributos 5 e 30 foram razoavelmente altos na escala (ambos 4,00), o que indica uma expectativa bem elevada para esses atributos, ou seja, é possível inferir que estando entre as maiores lacunas há uma preocupação maior do Grupo Gestor com o desenvolvimento acadêmico e com a qualidade do acervo bibliográfico o que pode indicar a visão do Grupo Gestor de que há espaço para melhoramento desses atributos.

### **4.3 ANÁLISE DOS ASPECTOS COMUNS DOS STAKEHOLDERS**

Nesta seção serão analisadas as importâncias, os desempenhos dos atributos e as lacunas da qualidade aferidos às variáveis de análise e aos atributos comuns entre os *stakeholders* analisados.

Partindo pelas variáveis de análise Satisfação e Motivação do *stakeholder* observa-se no Gráfico 5 que todos os *stakeholders* apresentaram valores acima da média para ambas variáveis, sendo o menor valor médio observado de 3,86 referente à motivação do aluno. O menor valor médio da satisfação (3,92), no entanto, pertence ao *stakeholder* Técnico Administrativo. As percepções médias do Grupo Gestor além de terem sido as maiores registradas, tanto com relação à variável Satisfação quanto à Motivação (4,54 e 4,73 respectivamente), apresentaram valores próximos ao limite máximo (5,00) atribuído na pesquisa. Os Professores apresentaram satisfação média relativamente similar (4,08 contra 4,10) e motivação maior (4,33 contra 3,86) que a dos Alunos. Técnicos Administrativos foram os únicos que apresentaram valores médios abaixo de 4,00 tanto para a variável Satisfação (3,92) quanto para Motivação (3,97), estando à frente dos Alunos na motivação e atrás de Professores e Grupo Gestor em ambas variáveis. O Gráfico 5 resume os resultados relativos às variáveis Satisfação e Motivação dos *stakeholders*.

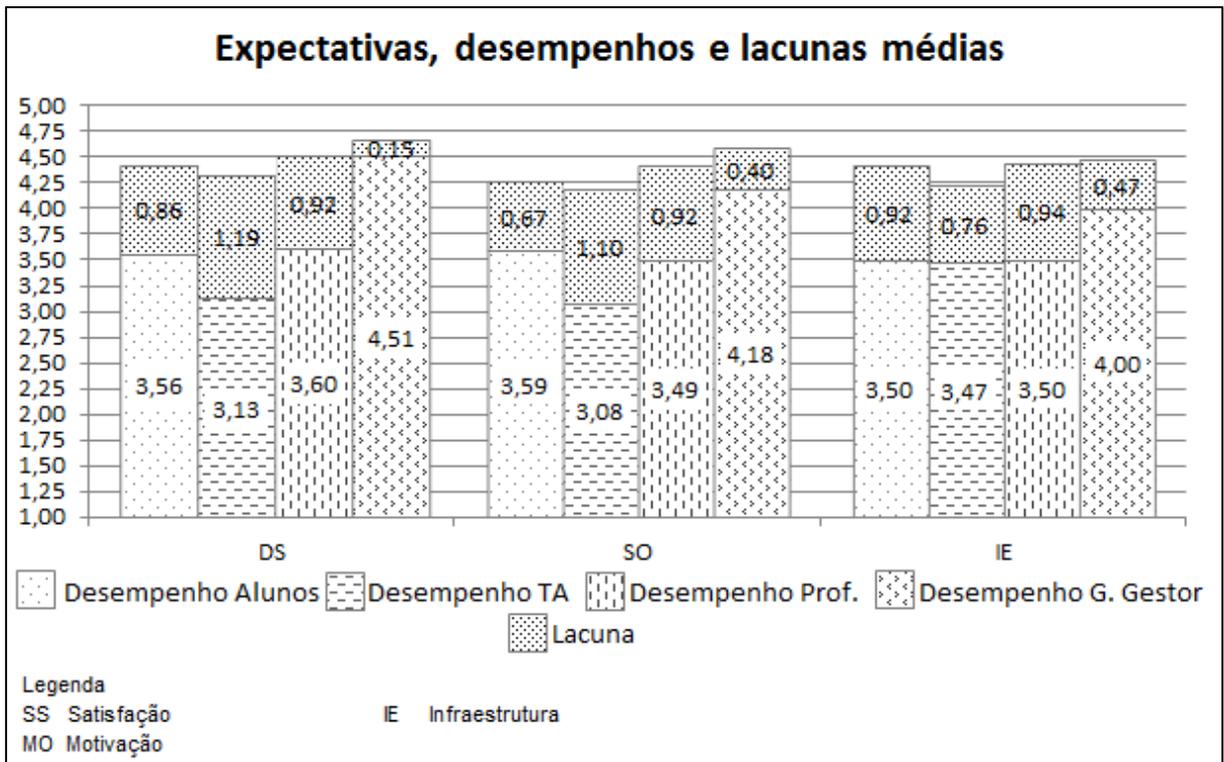
Gráfico 5 – Satisfação e motivação dos *stakeholders*

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 6 traz as demais variáveis de análise – Desenvolvimento do *stakeholder*, Saúde organizacional e Infraestrutura – para os quatro *stakeholders* analisados. A expectativa deve ser entendida como cada coluna inteira – que representa a soma do desempenho e da lacuna, representados por hachuras diferentes. Assim é possível visualizar as percepções médias dos quatro *stakeholders* sobre a qualidade dos serviços ofertados pelo IF Goiano.

Verifica-se no Gráfico 6 que as menores lacunas médias de qualidade foram observadas nos *stakeholders* Grupo Gestor nas três variáveis de análise, além disso, cabe ressaltar que as percepções médias de expectativas e desempenho desses *stakeholders* também foram as maiores, entre os quatro, nas três variáveis. As maiores lacunas foram percebidas pelos *stakeholders* Técnicos Administrativos nas variáveis Desenvolvimento do *stakeholder* e Saúde organizacional e pelos Professores na Infraestrutura sendo a percepção dos Alunos nessa última variável relativamente menor que a dos Professores.

Gráfico 6 – Desenvolvimento, Saúde organizacional e Infraestrutura



Fonte: Elaborado pelo autor.

A escolha dos atributos foi feita com base na literatura tentando generalizar e padronizar ao máximo os atributos para os quatro *stakeholders* pesquisados, contudo a singularidade de alguns aspectos inerentes a cada *stakeholder* não permitiu que os quatro questionários apresentassem todos os mesmos atributos. O Quadro 14 apresenta os atributos comuns aos quatro *stakeholders* com os respectivos resultados da pesquisa. Os indicadores comuns são inerentes apenas à variável Infraestrutura, visto que se trata de uma variável que tange as percepções dos quatro *stakeholders* diferentemente das demais variáveis que apresentam atributos específicos a cada *stakeholder*.

Quadro 14 – Atributos comuns

Atributos	Sigla	Alunos			TA			Professores			Grupo Gestor		
		D1	E1	L1	D2	E2	L2	D3	E3	L3	D4	E4	L4
AdeqComodLimp IllumManuAmb	IE1	3,60	4,51	-0,92	3,64	4,33	-0,69	3,62	4,51	-0,89	4,54	4,54	0,00
AcessibPesDef	IE2	3,28	4,56	-1,27	3,01	4,37	-1,36	3,14	4,50	-1,36	3,46	4,46	-1,00
DisponibEstacion	IE3	3,64	4,05	-0,41	3,60	3,80	-0,20	3,87	4,10	-0,23	3,85	4,08	-0,23
DisponibBiblio	IE4	3,72	4,51	-0,78	3,58	4,24	-0,66	3,53	4,61	-1,08	4,00	4,77	-0,77
EquipInfolnternet WiFi	IE5	2,81	4,50	-1,69	3,35	4,25	-0,90	3,30	4,50	-1,20	3,77	4,54	-0,77
SistemAdmVirtual	IE6	3,81	4,30	-0,49	3,09	4,24	-1,15	3,58	4,46	-0,87	3,85	4,31	-0,46

Legenda:  
D1 = desempenho dos Alunos; E1 = expectativa dos Alunos; L1 = lacuna de qualidade dos Alunos.  
D2 = desempenho dos Técnicos Administrativos; E2 = expectativa dos Técnicos Administrativos; L2 = lacuna de qualidade dos Técnicos Administrativos.  
D3 = desempenho dos Professores; E3 = expectativa dos Professores; L3 = lacuna de qualidade dos Professores.  
D4 = desempenho do Grupo Gestor; E4 = expectativa do Grupo Gestor; L4 = lacuna de qualidade do Grupo Gestor.

Fonte: Dados da pesquisa.

Outra maneira de se abordar comparativamente os atributos pesquisados entre os quatro *stakeholders* é estabelecendo, para cada atributo, a média ponderada das percepções dos *stakeholders* sobre importância e desempenho e consequentemente medindo as lacunas médias para cada indicador. Dessa forma, aborda-se os atributos específicos de maneira personalizada – o resultado médio para um atributo específico a um *stakeholder* será composto apenas pelo resultado do *stakeholder* que percebe esse atributo – e os atributos comuns de maneira global – o resultado médio de atributos comuns a *n stakeholders* será a média dos resultados somente dos *stakeholders* que percebem esse atributo. Assim sendo, trata-se o resultado para cada atributo como as percepções das partes interessadas – ou seja, os *stakeholders* – diretamente ligadas ou influenciadas por ele. O Quadro 15 demonstra os resultados médios de desempenho, expectativa e lacunas de qualidade para todos os atributos – de acordo com suas variáveis de análise – abordados na pesquisa.

Quadro 15 – Desempenho, expectativa e lacunas gerais médios

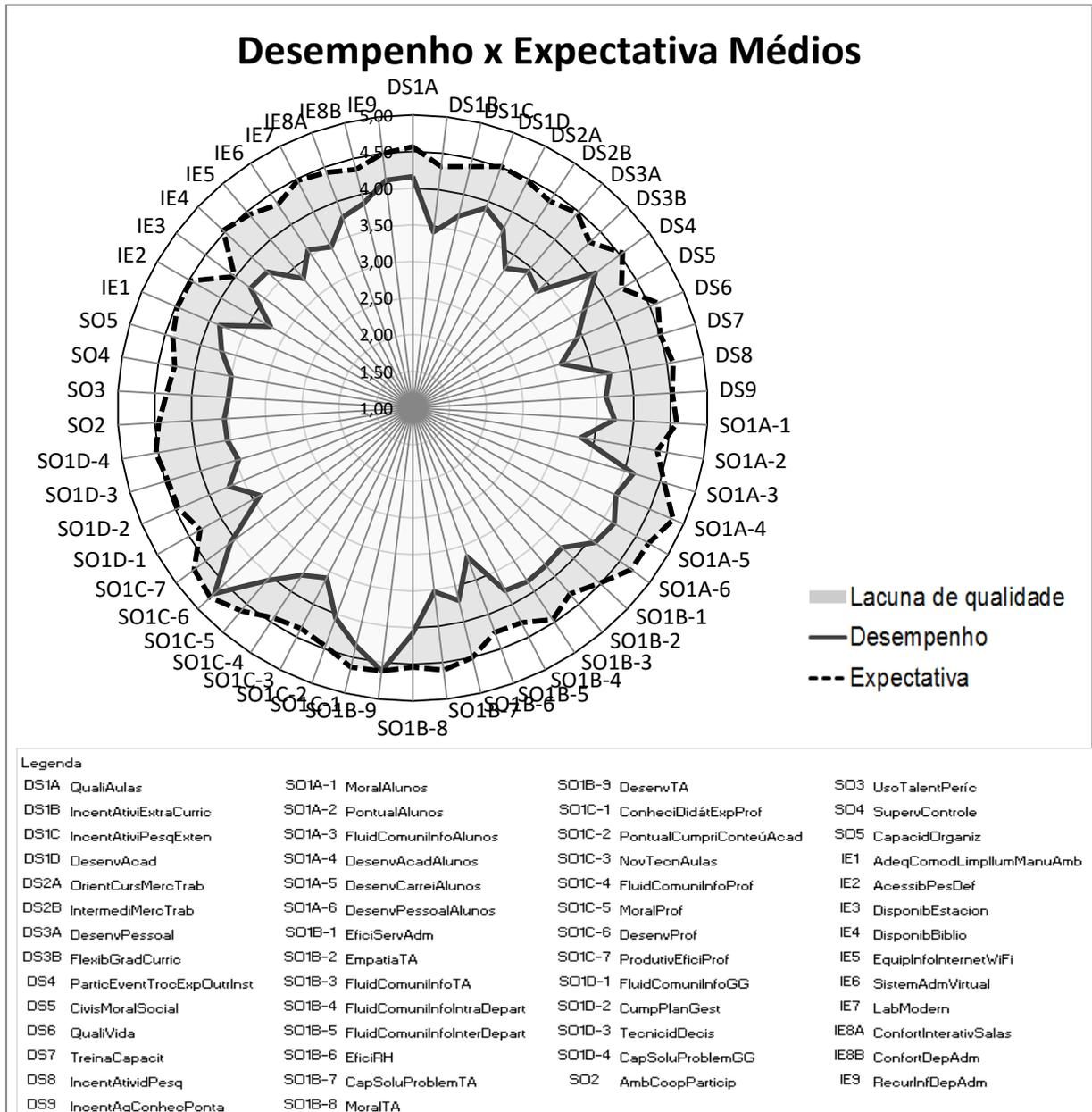
Variáveis de análise	Atributos	Sigla do atributo	Média		
			DM	EXPM	LACM
Desenvolvimento do stakeholder	QualiAulas	DS1A	4,16	4,57	-0,41
	IncentAtiviExtraCurric	DS1B	3,42	4,32	-0,90
	IncentAtiviPesqExten	DS1C	3,69	4,39	-0,69
	DesenvAcad	DS1D	3,90	4,51	-0,60
	OrientCursMercTrab	DS2A	3,73	4,47	-0,74
	IntermediMercTrab	DS2B	3,28	4,38	-1,10
	DesenvPessoal	DS3A	3,43	4,47	-1,04
	FlexibGradCurric	DS3B	3,32	4,30	-0,98
	ParticEventTrocExpOutrInst	DS4	4,09	4,55	-0,46
	CivisMoralSocial	DS5	3,69	4,27	-0,58
	QualiVida	DS6	3,44	4,62	-1,18
	TreinaCapacit	DS7	3,10	4,50	-1,40
	IncentAtividPesq	DS8	3,71	4,58	-0,87
	IncentAqConhecPonta	DS9	3,62	4,52	-0,90
Saúde Organizacional	MoralAlunos	SO1A-1	3,74	4,58	-0,84
	PontualAlunos	SO1A-2	3,32	4,37	-1,05
	FluidComuniInfoAlunos	SO1A-3	4,12	4,56	-0,44
	DesenvAcadAlunos	SO1A-4	4,00	4,85	-0,85
	DesenvCarreiAlunos	SO1A-5	4,15	4,69	-0,54
	DesenvPessoalAlunos	SO1A-6	4,08	4,69	-0,62
	EficiServAdm	SO1B-1	3,78	4,49	-0,71
	EmpatiaTA	SO1B-2	3,81	4,32	-0,51
	FluidComuniInfoTA	SO1B-3	3,83	4,46	-0,62
	FluidComuniInfoIntraDepart	SO1B-4	3,79	4,28	-0,49
	FluidComuniInfoInterDepart	SO1B-5	3,16	4,26	-1,10
	EficiRH	SO1B-6	3,70	4,50	-0,80
	CapSoluProblemTA	SO1B-7	3,52	4,60	-1,08
	MoralTA	SO1B-8	4,08	4,54	-0,46
	DesenvTA	SO1B-9	4,62	4,62	0,00
	ConheciDidátExpProf	SO1C-1	4,34	4,64	-0,30
	PontualCumprConteúAcad	SO1C-2	4,05	4,46	-0,41
	NovTecnAulas	SO1C-3	3,60	4,37	-0,77
	FluidComuniInfoProf	SO1C-4	3,73	4,43	-0,70
	MoralProf	SO1C-5	4,08	4,62	-0,54
	DesenvProf	SO1C-6	4,69	4,77	-0,08
	ProdutivEficiProf	SO1C-7	4,08	4,69	-0,62
	FluidComuniInfoGG	SO1D-1	3,39	4,33	-0,94
	CumpPlanGest	SO1D-2	3,71	4,46	-0,75
	TecnicidDecis	SO1D-3	3,46	4,46	-1,00
	CapSoluProblemGG	SO1D-4	3,55	4,54	-0,98
AmbCoopParticip	SO2	3,56	4,45	-0,89	
UsoTalentPeríc	SO3	3,50	4,34	-0,84	
SupervControle	SO4	3,50	4,28	-0,78	
CapacidOrganiz	SO5	3,70	4,39	-0,69	
Infraestrutura	AdeqComodLimpIllumManuAmb	IE1	3,85	4,47	-0,62
	AcessibPesDef	IE2	3,22	4,47	-1,25
	DisponibEstacion	IE3	3,74	4,01	-0,27
	DisponibBiblio	IE4	3,71	4,53	-0,82
	EquipInfoInternetWiFi	IE5	3,31	4,45	-1,14
	SistemAdmVirtual	IE6	3,58	4,33	-0,74
	LabModern	IE7	3,46	4,47	-1,01
	ConfortInterativSalas	IE8A	3,77	4,42	-0,65
	ConfortDepAdm	IE8B	3,87	4,35	-0,47
	RecurInfDepAdm	IE9	4,13	4,50	-0,37

Legenda  
DM = desempenho médio.  
EXPM = expectativa média.  
LACM = lacuna média.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 7 resume a avaliação de qualidade global média do instituto pelos *stakeholders* analisados. O gráfico mostra duas áreas sobrepostas – a maior sendo a expectativa e a menor o desempenho – que delimitam a lacuna de qualidade – demarcada em cinza no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Desempenho x expectativa médios



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 16 traz o ranking das lacunas médias dos atributos diagnosticados. Percebe-se que das cinco maiores lacunas médias, três são relativas ao Desenvolvimento do *stakeholder* e duas à Infraestrutura.

Quadro 16 – Ranking das lacunas médias de qualidade

Sigla	Atributo Resumido	LACM	RKM
DS7	TreinaCapacit	-1,40	1
IE2	AcessibPesDef	-1,25	2
DS6	QualiVida	-1,18	3
IE5	EquipInfInternetWiFi	-1,14	4
DS2B	IntermediMercTrab	-1,10	5
SO1B-5	FluidComuniInfoInterDepart	-1,10	6
SO1B-7	CapSoluProblemTA	-1,08	7
SO1A-2	PontualAlunos	-1,05	8
DS3A	DesenvPessoal	-1,04	9
IE7	LabModern	-1,01	10
SO1D-3	TecnicidDecis	-1,00	11
DS3B	FlexibGradCurric	-0,98	12
SO1D-4	CapSoluProblemGG	-0,98	13
SO1D-1	FluidComuniInfoGG	-0,94	14
DS1B	IncentAtiviExtraCurric	-0,90	15
DS9	IncentAqConhecPonta	-0,90	16
SO2	AmbCoopParticip	-0,89	17
DS8	IncentAtividPesq	-0,87	18
SO1A-4	DesenvAcadAlunos	-0,85	19
SO1A-1	MoralAlunos	-0,84	20
SO3	UsoTalentPeric	-0,84	21
IE4	DisponibBiblio	-0,82	22
SO1B-6	EficiRH	-0,80	23
SO4	SupervControle	-0,78	24
SO1C-3	NovTecnAulas	-0,77	25
SO1D-2	CumpPlanGest	-0,75	26
DS2A	OrientCursMercTrab	-0,74	27
IE6	SistemAdmVirtual	-0,74	28
SO1B-1	EficiServAdm	-0,71	29
SO1C-4	FluidComuniInfoProf	-0,70	30
DS1C	IncentAtiviPesqExten	-0,69	31
SO5	CapacidOrganiz	-0,69	32
IE8A	ConfortInterativSalas	-0,65	33
SO1A-6	DesenvPessoalAlunos	-0,62	34
SO1B-3	FluidComuniInfoTA	-0,62	35
SO1C-7	ProdutivEficiProf	-0,62	36
IE1	AdeqComodLimpIllumManuAmb	-0,62	37
DS1D	DesenvAcad	-0,60	38
DS5	CivisMoralSocial	-0,58	39
SO1A-5	DesenvCarreiAlunos	-0,54	40
SO1C-5	MoralProf	-0,54	41
SO1B-2	EmpatiaTA	-0,51	42
SO1B-4	FluidComuniInfoIntraDepart	-0,49	43
IE8B	ConfortDepAdm	-0,47	44
DS4	ParticEventTrocExpOutrInst	-0,46	45
SO1B-8	MoralTA	-0,46	46
SO1A-3	FluidComuniInfoAlunos	-0,44	47
DS1A	QualiAulas	-0,41	48
SO1C-2	PontualCumpriConteúAcad	-0,41	49
IE9	RecurInfDepAdm	-0,37	50
SO1C-1	ConheciDidátExpProf	-0,30	51
IE3	DisponibEstacion	-0,27	52
SO1C-6	DesenvProf	-0,08	53
SO1B-9	DesenvTA	0,00	54

Legenda:  
LACM = lacuna média de qualidade. RKM = ranking das lacunas médias.

Fonte: Dados da pesquisa.

O uso da análise média dos *stakeholders* é importante para verificar o progresso na melhoria contínua dos serviços ofertados, mas não exclui a

necessidade de análise individual dos *stakeholders* visto que utilizar-se da média das percepções de um grupo de *stakeholders* pode mascarar ou aumentar uma lacuna de um atributo para outros uma vez que podem ocorrer percepções de qualidade diferentes e com grande amplitude em que a média não será capaz de traduzir a real visão de cada *stakeholder*. Com isso em mente, optou-se por não usar o resultado médio das percepções entre *stakeholders* na criação da matriz de oportunidade, mas sim subquadrantes para cada *stakeholder* na matriz em questão.

#### 4.4 MATRIZ DE OPORTUNIDADE

Com base nos dados coletados e no modelo de Slack (1994) foi construída a matriz de oportunidades Quadro 17. Tal matriz faz o cruzamento para cada atributo entre o desempenho (eixo das ordenadas) – classificando-os em péssimo, ruim, regular, bom e muito bom – e o grau de importância (eixo das abscissas) avaliados pelos *stakeholders* – classificando-os em não importante, pouco importante, média importância, importante e muito importante. Essa matriz foi adaptada de Slack (1994) que propôs uma matriz 9x9, contudo optou-se nesse trabalho por uma matriz 5x5 condizente com as escalas dos questionários aplicados na pesquisa. Como a amplitude da escala dos questionários é de quatro pontos – de 1 (um) a 5 (cinco) – mas existem cinco classificações necessitou-se ajustar a escala. Optou-se por ajustar a amplitude das classificações e não os resultados médios, portanto a escala continua de 1 (um) a 5 (cinco), mas através de regra de três simples estabeleceu-se que as cinco classificações teriam amplitude de 0,80 – por exemplo, um atributo com expectativa não importante demonstraria um resultado médio entre 1,00 e 1,80, e assim por diante.

Cada *stakeholder* gerou uma matriz de oportunidade específica, contudo, para facilitar a análise dos dados essas quatro matrizes foram ajustadas em uma única matriz, com a mesma lógica, e que traz a classificação dos resultados separada pelos *stakeholders* analisados representados por S1 – Alunos; S2 – Técnicos Administrativos; S3 – Professores; e S4 – Grupo Gestor. Assim o Quadro 17 apresenta os 25 quadrantes classificados e agrupados conforme adaptação das definições de Slack (1994) – além das quatro zonas de classificação propostas pelo autor – Excesso?, Adequado, Melhoramento, Ação urgente optou-se por adicionar

ao limite inferior esquerdo da zona Melhoria as zonas Melhoria/Redução e Redução.

É importante ressaltar que no Quadro 17 os números dos atributos condizem ao atributo específico do questionário de cada *stakeholder* não podendo sofrer inferências comparativas sem prévia verificação do nome do atributo nos respectivos quadros de Alunos, Técnicos Administrativos, Professores e Grupo Gestor – Quadro 3, Quadro 6, Quadro 9 e Quadro 12 respectivamente.

Quadro 17 – Matriz de importância-desempenho

		IMPORTÂNCIA							
		NÃO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	MÉDIA	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE			
DESEMPENHO	MUITO BOM	Excesso? S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Excesso? S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Adequado S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Adequado S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Adequado S1 S2 S3 S4 5 □ □ □ □ □ □ □			
	BOM	Excesso? S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Excesso? S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Adequado S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Adequado S1 S2 S3 S4 14 19 25 26 15 □ □ □ 20 □ □ □	Melhoramento S1 S2 S3 S4 1 2 1 1 2 4 5 3 4 5 3 4 6 7 6 7 7 8 9 9 11 8 9 17 10 11 13 15 11 13 20 12 13 16 18 17 18 21 14 15 19 22 21 22 22 16 17 23 25 24 □ □ □ 18 20 27 28 □ □ □ 21 22 30 31 □ □ □ 23 26 32 □ □ □ 27 29 □ □			
	REGULAR	Adequado S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Adequado S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Adequado S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Melhoramento S1 S2 S3 S4 16 3 □ □ □ 8 □ □ □ 10 □ □ □ 14 □ □ □ 15 □ □ □ 16 □ □	Ação Imediata S1 S2 S3 S4 10 2 4 5 6 12 6 9 7 19 19 11 12 24 28 23 13 18 □ □ □ 23 24 □ □			
	RUIM	Melhoramento/Redução S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Melhoramento/Redução S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Melhoramento S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Ação Imediata S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Ação Imediata S1 S2 S3 S4 □ □ □ □			
	PÉSSIMO	Redução S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Melhoramento/Redução S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Ação Imediata S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Ação Imediata S1 S2 S3 S4 □ □ □ □	Ação Imediata S1 S2 S3 S4 □ □ □ □			
Legenda:		S1 Alunos		S2 Técnicos Administrativos		S3 Professores		S4 Grupo Gestor	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 17 demonstra que os resultados da pesquisa se situaram entre as zonas Adequado, Melhoramento e Ação Imediata. A análise de cada atributo em todos os quadrantes ou zonas de classificação, contudo, seria um trabalho longo e sem objetividade. Dessa forma, optou-se por uma análise mais detalhada da zona de classificação Ação Imediata, pois ela reflete maior urgência de ação gerencial em função de ter alta importância para os *stakeholders* nela situados e de ter registrado as maiores lacunas da qualidade.

## **5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

Essa seção contempla proposta de intervenção a fim de buscar melhoria nas dimensões (variáveis de análise) através de ações voltadas para os atributos diagnosticados na pesquisa conforme classificação nas zonas estabelecidas no Quadro 17 - Excesso?, Adequado, Melhoria, Ação Imediata, Melhoria, Melhoria/Redução e Redução.

### **5.1 NÍVEIS DE INTERVENÇÃO**

Através da análise das cinco zonas de classificação definiu-se quatro níveis passíveis de intervenção, excluindo a zona Adequada por esta demonstrar níveis aceitáveis de qualidade.

#### **5.1.1 Aspectos em Excesso?**

Atributos localizados nesta zona, apesar de apresentar um desempenho que excede a expectativa do *stakeholder*, também estão passíveis a intervenção uma vez que, caso haja excesso de recursos, estes podem ser realocados em outro atributo principalmente nos localizados na zona Ação Imediata. Contudo, como afirma Slack (1994), é preciso fazer uma análise mais profunda dos atributos localizados nesta zona, pois ela necessariamente não indica o uso excessivo de recursos – por isso o ponto de interrogação. Esta pesquisa não retornou nenhum atributo classificado nessa zona, portanto esse nível de intervenção não será objeto de análise.

#### **5.1.2 Aspectos de Melhoria**

Atributos localizados nesta zona são candidatos a melhoria. A pesquisa demonstrou para essa zona atributos Importantes com desempenho Regular e atributos Muito Importante com desempenho Bom, ou seja, todos os atributos localizados na zona Melhoria conseguiram desempenhos acima da média. Os

aspectos que se enquadraram nessa zona foram agrupados em ordem de importância conforme o Quadro 18.

Quadro 18 – Aspectos de melhoramento

SIGLA	ATRIBUTO	S1	S2	S3	S4	LAC
IE4	DisponibBiblio	x	x	x	x	-0,82
SO1D-3	TecnicidDecis		x	x	x	-1,00
SO4	SupervControle		x	x	x	-0,78
SO1B-1	EficiServAdm	x		x	x	-0,71
SO5	CapacidOrganiz		x	x	x	-0,69
IE8A	ConfortInterativSalas	x		x	x	-0,65
IE1	AdeqComodLimpIllumManuAmb	x	x	x		-0,62
IE7	LabModern	x		x		-1,01
SO1B-6	EficiRH		x	x		-0,80
SO1C-4	FluidComuniInfoProf	x	x			-0,70
SO1B-3	FluidComuniInfoTA			x	x	-0,62
DS5	CivisMoralSocial		x	x		-0,58
IE8B	ConfortDepAdm		x		x	-0,47
DS4	ParticEventTrocExpOutrInst		x	x		-0,46
SO1B-7	CapSoluProblemTA			x		-1,08
DS3A	DesenvPessoal	x				-1,04
DS1B	IncentAtiviExtraCurric	x				-0,90
DS9	IncentAqConhecPonta			x		-0,90
DS8	IncentAtividPesq			x		-0,87
SO1A-3	FluidComuniInfoAlunos			x		-0,87
SO1A-4	DesenvAcadAlunos				x	-0,85
SO1C-3	NovTecnAulas	x				-0,77
DS2A	OrientCursMercTrab	x				-0,74
DS1C	IncentAtiviPesqExten	x				-0,69
SO1A-6	DesenvPessoalAlunos				x	-0,62
SO1C-7	ProdutivEficiProf				x	-0,62
DS1D	DesenvAcad	x				-0,60
IE9	RecurInfDepAdm		x			-0,58
SO1B-2	EmpatiaTA			x		-0,54
SO1A-5	DesenvCarreiAlunos				x	-0,54
SO1C-5	MoralProf				x	-0,54
SO1B-4	FluidComuniInfoIntraDepart		x			-0,49
SO1B-8	MoralTA				x	-0,46
DS1A	QualiAulas	x				-0,41
SO1C-2	PontualCumpriConteúAcad	x				-0,41

Legenda:  
S1 = *stakeholder* Aluno.  
S2 = *stakeholder* Técnico Administrativo.  
S3 = *stakeholder* Professor.  
S4 = *stakeholder* Grupo Gestor.  
LAC = lacuna média.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 18 traz os atributos localizados na zona Melhoramento da Matriz de oportunidade – Quadro 17 – em ordem decrescente de prioridade, classificados primeiramente pelos atributos com maior número de *stakeholders* comuns e depois pelo tamanho das lacunas de qualidade. Foram excluídos do Quadro 18 os atributos

IE6, SO1D-4, SO1D-1, SO3, SO2, IE2, SO1D-2, IE5, e SO1A-1 por já estarem, na visão de outro *stakeholder*, localizados na zona Ação Imediata.

Como dito anteriormente, esse trabalho foca no nível de intervenção Ação Imediata, pois assume que a gestão do instituto faz uso de recursos finitos, não o fosse esse trabalho de análise das prioridades tornar-se-ia inútil, visto que bastaria melhorar todos os atributos pesquisados para obter serviços com qualidade cada vez melhores.

A análise do nível de intervenção Melhoramento se faz útil mesmo assim, pois traz a priorização dos atributos localizados nessa zona para que a gestão, de acordo com seus recursos e após implementar ações para melhoria dos atributos da zona Ação Imediata, decida o melhor momento e as melhores propostas de intervenção para os atributos zoneados no Melhoramento de acordo com o ranking estabelecido no Quadro 18.

### **5.1.3 Aspectos de Ação Imediata**

Essa zona de classificação contém atributos críticos, ou seja, com o desempenho muito abaixo do esperado, dado sua importância para o *stakeholder* e, portanto é o nível de intervenção em que seus indicadores serão a base da proposta de intervenção deste trabalho.

Quinze atributos diferentes – doze exclusivos e três comuns – aparecem na zona Ação Imediata. Quatro são referentes aos *stakeholders* Alunos, dez aos Técnicos Administrativos e seis aos Professores. Não houve atributos situados nesta zona na opinião do Grupo Gestor. Destes, dois atributos são comuns aos três primeiros *stakeholders* e um é comum aos Técnicos Administrativos e aos Professores. O Quadro 19 mostra os atributos localizados na zona Ação Imediata em ordem decrescente de prioridade, classificados primeiramente pelos atributos com maior número de *stakeholders* comuns e depois pelo tamanho das lacunas de qualidade.

Quadro 19 – Aspectos de Ação Imediata

SIGLA	ATRIBUTOS	S1	S2	S3	S4	LAC
IE2	Acessibilidade a pessoas com deficiência	x	x	x		-1,25
IE5	Acesso a equipamentos de informática, internet e Wi Fi	x	x	x		-1,14
DS6	Qualidade de vida		x	x		-1,18
DS7	Treinamento e capacitação		x			-1,40
SO2	Ambiente cooperativo e participativo		x			-1,34
SO1A-1	Moral dos Alunos			x		-1,23
SO1D-4	Capacidade de solução de problemas pelo Grupo Gestor		x			-1,22
IE6	Disponibilidade e eficiência de sistema administrativo virtual		x			-1,15
DS2B	Intermediação com mercado de trabalho	x				-1,10
SO1B-5	Fluidez de comunicação/informação interdepartamental		x			-1,10
SO1A-2	Pontualidade dos Alunos			x		-1,05
SO3	Uso de talento e perícia			x		-1,03
SO1D-1	Fluidez de comunicação/informação com o Grupo Gestor		x			-1,00
SO1D-2	Cumprimento do plano de gestão		x			-1,00
DS3B	Flexibilidade na montagem da grade curricular	x				-0,98
Legenda: S1 = <i>stakeholder</i> Aluno. S2 = <i>stakeholder</i> Técnico Administrativo. S3 = <i>stakeholder</i> Professor. S4 = <i>stakeholder</i> Grupo Gestor. LAC = lacuna média.						

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do Quadro 19 será feito o plano de ação para melhoria dos atributos localizados na zona de classificação Ação Imediata.

#### 5.1.4 Aspectos de Redução

Este nível de intervenção é uma adaptação da teoria de Slack (1994) que afirma que quanto mais perto do canto inferior esquerdo menor a prioridade dos atributos. Trata-se de uma subzona do Melhoramento, onde a importância e o desempenho são tão baixos que sugere-se a descontinuidade dos atributos nela localizados. Aspectos de redução podem estar na fronteira do melhoramento e portanto optou-se nesses quadrantes pela terminologia Melhoramento/redução, que indica a possibilidade de a gestão analisar e comparar os custos de descontinuar o atributo – impacto negativo na percepção da qualidade –, com os custos – esforços – e o retorno – impacto positivo na percepção da qualidade – em melhorar o atributo. Esta pesquisa não retornou nenhum atributo classificado nessa zona, portanto esse nível de intervenção não será objeto de análise.

## 5.2 PLANO DE AÇÃO

Nesta seção será proposto um plano de ação para os aspectos de Ação Imediata, anteriormente descritos no Quadro 19, com base nas dimensões ou variáveis de análise demonstradas pela pesquisa.

A Figura 7 traz a proposta de um mapa estratégico – que aborda os aspectos de Ação Imediata dentro da perspectiva de processos internos – necessário para a criação do *balanced scorecard* (BSC) – metodologia de medição do desempenho organizacional – o qual será utilizado para definir as ações a serem tomadas para cada atributo.



O mapa estratégico aqui realizado é específico aos atributos priorizados na pesquisa como aspectos de Ação Imediata e tem como meta principal a melhoria das percepções – e conseqüentemente redução das lacunas - de qualidade dos atributos de acordo com as visões dos *stakeholders* entrevistados. O Quadro 20 traz – dentro das perspectivas, financeira, aprendizado e crescimento, processos internos e sociedade e *stakeholder* – propostas de objetivos, indicadores, metas e iniciativas para chegar a essa meta.

Quadro 20 – *Balanced Scorecard*

	<b>FINANCEIRO</b>			
	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Como adequar a disponibilidade financeira para reduzir a lacuna dos aspectos de Ação Imediata?	Adequar a disponibilidade financeira à estratégia do IF Goiano.	Percentual de gastos com a melhoria dos aspectos de Ação Imediata.	Garantir 100% dos valores orçamentários e financeiros necessários para realização das ações dos aspectos de Ação Imediata.	Autorizar orçamento para investimento; Estabelecer ou reforçar o controle de custeio; Realocar recursos gastos com atributos adequados ou menos importantes.
	<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>			
	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
	Ampliar e adequar infraestrutura.	Lacuna média da variável de análise Infraestrutura.	Reduzir em 50% a lacuna média de qualidade.	Estabelecer os aspectos de Ação Imediata como fatores críticos para melhoria; Estabelecer ações específicas para cada fator crítico; Controlar e analisar periodicamente a evolução da qualidade para esses fatores.
Como sustentar a capacidade de mudar e melhorar para reduzir a lacuna dos aspectos de Ação Imediata?	Promover o desenvolvimento dos Alunos e servidores	Lacuna média da variável de análise Desenvolvimento do <i>stakeholder</i> .	Reduzir em 50% a lacuna média de qualidade.	Estabelecer os aspectos de Ação Imediata como fatores críticos para melhoria; Estabelecer ações específicas para cada fator crítico; Controlar e analisar

				periodicamente a evolução da qualidade para esses fatores.
	Promover a saúde organizacional	Lacuna média da variável de análise Saúde organizacional.	Reduzir em 50% a lacuna média de qualidade.	Estabelecer os aspectos de Ação Imediata como fatores críticos para melhoria; Estabelecer ações específicas para cada fator crítico; Controlar e analisar periodicamente a evolução da qualidade para esses fatores.
	Treinar e capacitar os servidores.	Desempenho DS7	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho dos Técnicos Administrativos em 1,10 pontos.	Planejar e oferecer programa de capacitação de acordo com as necessidades da instituição e em consonância ao perfil dos servidores.
	Capacitar gestores para solucionar problemas.	Desempenho SO1D-4	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho dos Técnicos Administrativos em 1,10 pontos.	Promover cursos, palestras e oficinas específicas para que os gestores aumentem a tecnicidade na tomada de decisões.
	Valorizar o talento e a perícia.	Desempenho SO3	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho dos Professores em 0,90 pontos.	Adotar a meritocracia na escolha dos cargos de confiança (funções gratificadas e cargos de direção)
Quais processos organizacionais devem manter-se em excelência para satisfazer as expectativas dos <i>stakeholders</i> e da sociedade?	<b>PROCESSOS INTERNOS</b>			
	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
	Aumentar a acessibilidade a pessoas com deficiência.	Desempenho IE2	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho: Alunos em 0,92; TA em 1,19; e Professores em 1,06 pontos.	Solicitar ao departamento de engenharia: análise técnica do nível de acessibilidade dos <i>campi</i> ; projeto de adequação as normas; Licitar e realizar obras de

				adequação.
	Melhorar o acesso a equipamentos de informática, internet e WiFi.	Desempenho IE5	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho: Alunos em 1,39; TA em 0,85; e Professores em 0,90 pontos.	Solicitar ao departamento de TI: análise técnica da disponibilidade de equipamentos e velocidade de internet nos <i>campi</i> ; e projeto de melhoria. Licitar e realizar obras de adequação.
	Promover a melhoria da qualidade de vida.	Desempenho DS6	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho: TA em 1,46; e Professores em 0,94 pontos.	Promover periodicamente ginástica laboral incentivar o lazer, dinâmicas em grupo.
	Promover ambiente cooperativo e participativo.	Desempenho SO2	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho dos Técnicos Administrativos em 1,25 pontos.	Planejar e implementar sistema de rotatividade departamental, para criar maior sinergia entre os servidores. Promover reuniões periódicas com todos os <i>stakeholders</i> abordando essa temática.
	Motivar e fomentar a disciplina dos Alunos.	Desempenho SO1A-1	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho dos Professores em 0,87 pontos.	Cobrar e recompensar disciplina; Delegar responsabilidade de controle aos próprios Alunos; Fazer análises mais profundas sobre a motivação dos Alunos.
	Disponibilizar sistema administrativo virtual eficiente.	Desempenho IE6	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho dos Técnicos Administrativos em 1,11 pontos.	Garantir ao departamento de TI recursos suficientes (financeiros e de pessoal) para a implantação e manutenção de um sistema administrativo

				eficiente.
	Oferecer intermediação com mercado de trabalho.	Desempenho DS2B	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho dos Alunos em 0,92 pontos.	Buscar firmar parcerias com instituições que intermediam o relacionamento com o mercado de trabalho (CIEE, IEL) ou mesmo diretamente com empresas;
	Aumentar fluidez de comunicação interdepartamental.	Desempenho SO1B-5	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho dos Técnicos Administrativos em 1,04 pontos.	Realizar análise de ruídos (problemas de comunicação) entre os departamentos; Mapear e reorganizar processos de maneira a torná-los mais eficientes e menos burocráticos;
	Gerir a pontualidade dos Alunos.	Desempenho SO1A-2	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho dos Professores em 0,88 pontos.	Criar grades curriculares flexíveis pode fazer com que os Alunos personalizem e se sintam mais responsáveis por seus horários;
	Melhorar fluxo de informação com Grupo Gestor.	Desempenho SO1D-1	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho dos Técnicos Administrativos em 0,92 pontos.	Promover reuniões periódicas entre o Grupo Gestor e os demais <i>stakeholders</i> . Criar canais anônimos de sugestões de melhoria.
	Aumentar o cumprimento do plano de gestão	Desempenho SO1D-2	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho dos Técnicos Administrativos em 0,89 pontos.	Verificar e informar periodicamente o percentual de cumprimento do plano de gestão a todos os <i>stakeholders</i> ; Adotar e disponibilizar sistema transparente e informatizado de informação do

				cumprimento do plano de gestão.
	Disponibilizar flexibilidade na montagem da grade curricular.	Desempenho DS3B	Elevar este atributo à zona Adequada aumentando a percepção de desempenho dos alunos em 0,88 pontos.	Criar um comitê de análise formado por Alunos, Professores e Grupo Gestor para analisar discutir e deliberar sobre a possibilidade de flexibilização da grade curricular.
Como se deve aparecer para o <i>stakeholder</i> e a sociedade para reduzir a lacuna de qualidade dos serviços prestados?	<b>SOCIEDADE / STAKEHOLDER</b>			
	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
	Trazer inclusão social e desenvolvimento sustentável	Lacuna média geral de cada <i>stakeholder</i> .	Em quatro anos, reduzir em 80% a lacuna média de cada <i>stakeholder</i> .	Focar os esforços na melhoria dos fatores críticos (atributos prioritários) de maneira a movê-los para a zona adequada.
Criar <i>stakeholders</i> motivados e capazes de transformar a realidade social e regional	Desempenho médio das variáveis de análise Satisfação e Motivação de cada <i>stakeholder</i> .	Em quatro anos aumentar em 20% a motivação dos <i>stakeholders</i> .	Manter um ciclo de análise periódica e comparativa entre as ações de melhoria e a evolução das percepções de Satisfação e motivação dos <i>stakeholders</i> .	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sugere-se a aplicação deste instrumento em intervalos de doze meses para subsidiar a tomada de decisão por parte de todos os *stakeholders* e especificamente subsidiar o acompanhamento e alinhamento das estratégias definidas pelo grupo gestor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação superior no Brasil tem evoluído nos últimos anos, ainda assim, há muito espaço para melhoria, principalmente no setor público. A qualidade da educação é capaz de melhorar as relações de trabalho, a capacidade tecnológica, produtiva e de emprego de um país. Portanto, a busca da excelência na prestação de serviços educacionais deve ser a máxima de um Estado que preza a qualidade de vida de seus habitantes. Para isso, novas pesquisas que permitam a aplicabilidade de técnicas gerenciais nesta área são imprescindíveis.

Esta pesquisa vem ao encontro com essas premissas. Primeiramente, buscou-se na literatura indicadores capazes de refletir a qualidade de uma instituição de ensino superior pública para os principais *stakeholders* envolvidos no processo educacional – Alunos, Técnicos Administrativos, Professores e Grupo Gestor.

Foram analisados os principais instrumentos aplicados na avaliação de serviços educacionais, entre eles os modelos de Cameron (1978), SINAES, de Quinn e Rohrbaugh (1983), de Sowa, Selden E Sandfort (2004), de Balduck e Buelens (2008), de Santos (2014), de Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985), de Antia e Cuthbert (1976, apud Ashraf e Kadir, 2012), de Kleeman e Richardson (1985 apud Ashraf e Kadir, 2012), de Pounder (1999, apud Ashraf e Kadir, 2012), de An, Yom, e Ruggiero (2011, apud Ashraf e Kadir, 2012), dos quais foi possível propor as variáveis de análise desta pesquisa. Assim foram identificados os principais indicadores de qualidade dos serviços educacionais prestados no IF Goiano: Satisfação do *stakeholder*; Motivação do *stakeholder*; Desenvolvimento do *stakeholder*; Saúde Organizacional e Infraestrutura.

A partir dessas variáveis foi desenvolvido o instrumento de análise da gestão de serviços com foco nos *stakeholders* internos da organização, permitindo a realização da análise no IF Goiano das expectativas e lacunas de qualidade.

De maneira geral a pesquisa demonstrou que as maiores expectativas foram do Grupo Gestor, e as menores, dos Técnicos Administrativos, contudo o Grupo Gestor, apesar de grandes expectativas com relação ao serviço prestado, apresentaram as maiores percepções de desempenho e obtiveram assim, as menores lacunas de qualidade. Já os Técnicos Administrativos apresentaram de

maneira geral as maiores lacunas para o Desenvolvimento e Saúde Organizacional, o que pode indicar que há uma maior preocupação com o próprio desenvolvimento e qualificação e com a melhor adequação dos processos de trabalho do que com a Infraestrutura.

Com relação à Satisfação e Motivação médias a pesquisa demonstrou que o Grupo Gestor obteve os maiores resultados para ambas variáveis, os Professores foram os segundos mais motivados e os terceiros mais satisfeitos – diferença média de 0,02, em uma escala de 1,00 a 5,00, para os Alunos. Os Alunos apesar de, em média, serem os segundos mais satisfeitos, foram os menos motivados. Os Técnicos Administrativos foram, em média, os menos satisfeitos, e os segundos menos motivados.

A análise média das variáveis é importante para se ter uma visão global da percepção dos *stakeholders*, contudo para que houvesse maior aplicabilidade gerencial foi preciso realizar análises em níveis mais específicos, ou seja, em nível de atributo ou indicador. A partir dos resultados obtidos nos atributos pesquisados, foi possível montar uma matriz de oportunidade – principal ferramenta gerencial utilizada nesse trabalho para classificar a importância dos atributos pesquisados em níveis de intervenção.

Abordou-se o nível de intervenção Ação Imediata – nível crítico com altas expectativas e desempenhos médios ou baixos – como foco de proposta de intervenção prioritária e verificaram-se os seguintes atributos percebidos pelos Alunos, Técnicos e Professores: IE2 - Acessibilidade a pessoas com deficiência; IE5 - Acesso a equipamentos de informática, internet e Wi Fi; DS6 - Qualidade de vida; DS7 - Treinamento e capacitação; SO2 - Ambiente cooperativo e participativo; SO1A-1 - Moral dos Alunos; SO1D-4 - Capacidade de solução de problemas pelo Grupo Gestor; IE6 - Disponibilidade e eficiência de sistema administrativo virtual; DS2B - Intermediação com mercado de trabalho; SO1B-5 - Fluidez de comunicação/informação interdepartamental; SO1A-2 - Pontualidade dos Alunos; SO3 - Uso de talento e perícia; SO1D-1 - Fluidez de comunicação/informação com o Grupo Gestor; SO1D-2 - Cumprimento do plano de gestão; DS3B - Flexibilidade na montagem da grade curricular. Segundo a percepção do Grupo Gestor não houveram atributos localizados na zona Ação Imediata.

A partir destes atributos foi proposto um plano de ação com base no BSC – *balanced scorecard*. Dessa forma, esta pesquisa – através da análise dos principais

instrumentos aplicados na avaliação de serviços educacionais; da identificação dos principais indicadores de gestão educacional; do desenvolvimento de um instrumento de análise da gestão de serviços com foco nos *stakeholders* internos da organização; e da elaboração do plano de ação com propostas de iniciativas de intervenção para IF Goiano – se traduz na proposta de um instrumento de análise da gestão da qualidade dos serviços prestados entre os *stakeholders* da comunidade acadêmica interna, em nível de graduação, do IF Goiano.

A aplicação do instrumento de análise desenvolvido permitiu responder a pergunta desta pesquisa, ordenando os principais fatores determinantes de qualidade na visão dos *stakeholders* entrevistados. De maneira geral a qualidade percebida pelos *stakeholders* internos dos serviços prestados pelo Instituto Federal Goiano – IF Goiano para um nível razoável - com a maioria dos indicadores demonstrando Bom desempenho, mas com expectativas Muito Altas alguns indicadores necessitam ação imediata –, o que deve ser visto como espaço para melhoramento.

Muitos modelos foram analisados na revisão da literatura apresentada neste trabalho e apesar de alguns autores (ASHRAF; KADIR, 2012) apontarem para o modelo de um (CAMERON, 1978) em detrimento de outros (ANTIA, CUTHBERT 1976; KLEEMAN, RICHARDSON, 1985; POUNDER, 1999; AN, YOM, RUGGIERO, 2011) como sendo o mais adequado à avaliação de organizações de ensino superior, constata-se que a análise não foi exaustiva e que outros modelos podem contribuir com outros focos e dimensões de análises como o caso do modelo SINAES defendido por Dias Sobrinho (2008).

Assim sugere-se como trabalho futuro pesquisa que envolva os *stakeholders* e atributos que porventura não foram tratados nessa pesquisa, como por exemplo, os *stakeholders* externos, e os atributos de qualidade a eles ligados. Sugere-se ainda que novas pesquisas possam abordar outros Institutos Federais de Ensino de maneira a gerar dados comparativos da qualidade percebida por seus *stakeholders*.

Espera-se que esta pesquisa, a partir da aplicação do instrumento proposto, contribua para dar à gestão informação suficiente, confiável e consistente para tomada de decisões, e desta forma aumentar a qualidade dos serviços da instituição de ensino estudada, e conseqüentemente sirva de modelo para as demais instituições no aprimoramento do processo de se formar cidadãos aptos a transformar a sociedade. Espera-se ainda que esta pesquisa contribua para ampliar

o portfólio de instrumentos de gestão da qualidade em serviços educacionais, servindo de base para novas pesquisas e novos instrumentos que cada vez mais reflitam melhor a realidade educacional pesquisada.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Alberto; MAGALHÃES, António. O conceito de *stakeholder* e o novo paradigma do ensino superior. **Revista Portuguesa de Educação**. - vol. 13, núm. 2, pp. 7-28, 2000. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37413202>> ISSN 0871-9187. Acesso: 02 nov. 2015.

ASHRAF, G.; KADIR, S. A. A review on the models of organizational effectiveness: a look at Cameron's model in higher education. **International education studies**. - vol. 5, núm. 2, pp. 80-87, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5539/ies.v5n2p80>>. Acesso: 20 nov. 2015.

BALDUCK, A. L.; BUELENS, M. A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness. **Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration**, Ghent University, Belgium. 2008. Disponível em: <[http://wps-feb.ugent.be/Papers/wp\\_08\\_510.pdf](http://wps-feb.ugent.be/Papers/wp_08_510.pdf)> Acesso: 26 nov. 2015.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. Tradução: Lúcia Simonini. – 4.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

BELLONI, Isaura. Avaliação institucional: um instrumento de democratização da educação. **Linhas Críticas**, Brasília: v. 5, n. 9, p. 31-58, jul./dez., 1999.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. Senado Federal. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9394/96. Brasília: 1996.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Brasília: 2004.

BROTTI, Maria G.; LAPA, Jair dos S. Modelo de avaliação do desempenho da administração da escola sob os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 12, n. 4, p. 625-661, dez. 2007.

CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, 604-632. 1978. Disponível em: <<http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Effectiveness/Measuring%20Org%20Effectiveness.pdf>> Acesso: 27 nov. 2015.

Cochran, W.G. 1977. **Sampling Techniques**, 3 ed. New York: Wiley. 428p.

DIAS SOBRINHO, José. **Qualidade, avaliação: do SINAES a índices**. *Avaliação (Campinas)* [online]. 2008, vol.13, n.3, pp. 817-825. ISSN 1982-5765.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

FREEMAN, R. Edward; MCVEA, John. A Stakeholder Approach to Strategic Management. **Darden Business School Working Paper No. 01-02**, 2001. disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.26351>> visitado em: 01/11/2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IF GOIANO. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014 a 2018**. Goiânia, 2014. p. 1-11.

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Claudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. – 12.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEHFELD, Neide Aparecida de Souza; GABARRA, Manoel Henrique Cintra; COSTA, Caetano da; SOUSA, Yara Teresinha Correa Silva. **Reflexões sobre o processo de autoavaliação institucional: o olhar de uma comissão própria de avaliação**. *Avaliação (Campinas)* [online]. 2010, vol.15, n.1, pp. 177-194. ISSN 1414-4077.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. Tradução: Arlete Simille Marques; revisão técnica: Edson Crescitelli. – 5.ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2006.

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

MARTILLA, J.A.; JAMES, J.C., Importance-Performance Analysis, **Journal of Marketing**, January 1977.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**, Brasília, 2003, Universidade Católica De Brasília – UCB, Pró-Reitoria De Pós-Graduação – PRPG Programa De Pós-Graduação stricto Sensu Em Gestão Do Conhecimento E Tecnologia Da Informação. Disponível em:<[http://ftp.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/1370886616.pdf](http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf)> Acesso: 10/10/2015.

OLIVEIRA, Leila Rabello de; CORRÊA, Rosa Maria Rodrigues; PEREIRA, Wagner Ap. de Andrade. As Organizações Educacionais e a ISO 9001, conforme a Norma Brasileira ABNT NBR 15419 (Sistemas de Gestão da Qualidade). **Revista CRB-8**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 3-17, dez. 2010. Disponível em: <<http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/viewFile/50/52>>. Acesso: 07 jan. 2016.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research, **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de, **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2ª Ed., Novo Hamburgo - RS, Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>, Acesso: 20/10/2015.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n.3, p. 363-377, 1983.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas: Autores Associados, 1995. Disponível em: <[http://www.bennosander.com/publicacao\\_detalle.php?cod\\_texto=21](http://www.bennosander.com/publicacao_detalle.php?cod_texto=21)>. Acesso: 29 nov. 2015.

SANTOS, Guido Salvi dos. **Avaliação da qualidade do serviço educacional numa instituição de ensino superior privada: a perspectiva de Alunos de graduação em um estudo longitudinal**. Natal: UnP, 2014. 138 f. Tese (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Potiguar, Natal, 2014.

SARRICO, C.S. **Indicadores de desempenho para apoiar os processos de avaliação e acreditação de cursos**. Gabinete de Estudos e Análise, A3 ES, Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 19, n. 2, p. 385-405, jul. 2014 405 QUALIDADE DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E CONTEXTOS EMERGENTES 2010. Disponível em: Acesso: 25 nov. 2014.

SIRGY, M. J. Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics. **Journal of Business Ethics**. v. 35 n.3, p. 143-162, 2002.

SLACK, Nigel. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14 Iss: 5, p. 59 – 75, 1994.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução: Henrique Luiz Corrêa. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

SOWA, J. E.; SELDEN, S. C.; SANDFORT, J. R. No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33 n. 4, p. 711-728, 2004.

TIRONI, L. F., SILVA, L. C. E., VIANNA, S. M. et al. **Critérios para a geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. Brasília: IPEA/MEFP, 1991. (Texto para discussão, 238).

TRZESNIAK, Piotr. Indicadores quantitativos: reflexões que antecedem seu estabelecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 27, n. 2, p. nd, 1998. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651998000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651998000200008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso: 02 Fev. 2016.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Tradução: Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, Valarie A; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations.** – New York, NY: The Free Press, 1990.

## APÊNDICE 1

ATRIBUTOS	FONTE										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Satisfação do stakeholder</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>
Insatisfação manifestada pelo aluno	x							x	x		
Reclamações de alunos recebidas	x							x	x		
Desgaste resultante de insatisfação	x							x	x		
Espírito escolar demonstrado	x				x			x	x		
Moral - confiança, o entusiasmo e disciplina			x		x						
Satisfação do cliente				x	x		x				
Preferência pela instituição ao invés de outras	x							x			x
Satisfação com o emprego	x							x			x
Satisfação com a escola	x							x			x
Satisfação profissional no tocante ao ambiente institucional		x									
Satisfação em realizar suas tarefas				x							
Motivação para o trabalho				x							
Satisfação com o instituto	x							x			x
<b>Desenvolvimento do stakeholder</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	
Desenvolvimento do aluno	x							x	x		
Quantidade de trabalho e estudo extraclasse	x							x	x		
Nível de realização acadêmica	x							x	x		
Número que irão para pós-graduação	x							x	x		
Promoção de atividades de formação continuada para os egressos		x							x		
Quantidade de desenvolvimento acadêmico	x							x	x		
Ênfase em atividades acadêmicas externas	x							x	x		
Realização de eventos extra sala de aula promovidos pelo curso ou pela instituição						x					
Participação em atividades de pesquisa científica ou extensão universitária durante a realização do curso		x				x					
Importância dada à educação					x						
Número de empregados na área de graduação	x							x	x		
Relação entre a ocupação e formação profissional recebida pelo egresso		x									
Até que ponto metas de carreira são cumpridas	x							x	x		
Número de cursos orientados para carreira	x							x	x		
Número de obtenção de empregos de primeira escolha	x							x	x		
Importância de educação profissional e obtenção de emprego dado pelo instituto	x							x	x		
Disponibilidade de um serviço institucional para intermediação de oportunidades de estágios e/ou empregos no mercado de trabalho						x					
Articulação entre a instituição, o setor produtivo e o mercado de trabalho		x									
Oportunidades para desenvolvimento pessoal	x							x	x		
Crescimento não acadêmico	x							x	x		
Ênfase em atividades não acadêmicas	x							x	x		
Importância de desenvolvimento pessoal	x							x	x		
Horário e dias em que os encontros presenciais acontecem						x	x				
Comparecimento em conferências profissionais	x								x	x	
Publicações	x								x	x	
Ensinando conteúdo de ponta	x								x	x	
Prêmios recebidos	x								x	x	
Quantidade de desenvolvimento profissional	x		x						x	x	
Titulação e capacitação dos professores			x			x					
Programas de qualificação profissional para os servidores		x			x						
Ações institucionais voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores		x									
Ênfase em treinamento e desenvolvimento			x		x						
Importância dada pela organização ao civismo moral e social						x					
<b>Saúde organizacional</b>	<b>x</b>			<b>x</b>	<b>x</b>						
Relações entre stakeholders (student-faculty relations)	x	x	x							x	
Conhecimento prático dos professores						x					
Didática dos professores						x					
Pontualidade dos professores						x					
Estímulo e motivação oferecidos pelo professor ao aluno para a aprendizagem						x					
Facilidade de acesso e relacionamento como os professores						x					
Cumprimento de prazos acadêmicos						x	x				
Cumprimento dos objetivos do plano de ensino pelo docente		x									
Incorporação de novas tecnologias no processo de ensino e aprendizagem		x									
Nível de compartilhamento de informações entre professores e alunos					x						
Cumprimento de prazos administrativos						x	x				
Atenção, cordialidade, (prontidão) e presteza do pessoal administrativo			x			x	x			x	
Atuação da secretaria para a resolução das questões burocráticas		x					x				

ATRIBUTOS	FONTE										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Nível de compartilhamento de informações entre alunos e técnicos administrativos					x						
Cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no plano de gestão da instituição		x		x	x					x	
Atuação dos órgãos colegiados		x									
Nível de compartilhamento de informações entre técnicos-administrativos e grupo gestor					x						
Nível de compartilhamento de informações entre professores e grupo gestor					x						
Produtividade e eficiência dos alunos			x								
Nível de compartilhamento de informações entre alunos e grupo gestor					x						
Produtividade e eficiência dos técnicos administrativos			x								
Nível de compartilhamento de informações entre grupo gestor e técnicos administrativos					x						
Produtividade e eficiência dos professores			x								
Nível de compartilhamento de informações entre grupo gestor e professores					x						
Relação com chefe imediato		x									
Facilidade de acesso e relacionamento com a coordenação do curso						x					
Relações interdepartamentais	x		x							x	
Atuação do RH acerca das necessidades demandadas pelos servidores		x									
Relação interpessoal entre o servidor e o RH		x									
Quantidade de feedback obtido	x		x							x	
Mecanismos para conhecer a opinião dos egressos sobre a formação recebida		x									
Gestão da informação		x	x	x	x					x	
Tipo de comunicação típica	x		x		x					x	
Estratégias utilizadas para a comunicação interna		x	x		x						
Presença de ambiente cooperativo	x		x							x	
Gestão participativa da sua unidade		x									
Flexibilidade da administração	x		x							x	
Níveis de confiança	x		x							x	
Quantidade de conflito e frustração	x		x							x	
Estilos de solução de problemas usados	x		x							x	
Capacidade dos gestores em antecipar problemas e a rapidez em propor soluções		x									
Uso de talento e perícia	x		x							x	
Tipos de supervisão e controle	x		x							x	
Tipos e adequação de reconhecimento e recompensas	x		x							x	
Estilos de tomada de decisão	x		x							x	
Quantidade de poder associada à participação	x		x							x	
Igualdade de tratamento e recompensas	x		x							x	
Saúde organizacional	x	x	x		x					x	x
Capacidade da estrutura organizacional e processos em operar e servir as necessidades da organização				x							
Planejamento e estabelecimento de metas de longo prazo	x		x		x					x	
Orientação intelectual	x		x							x	
<b>Estrutura</b>		x			x	x	x	x		x	
Limpeza e manutenção das salas de aula, banheiros, biblioteca, corredores e outros espaços		x			x	x					
Disponibilidade de serviços de alimentação (cantinas e lanchonetes)						x					
Disponibilidade e qualidade dos serviços de reprografia (fotocópias e encadernações, ...)						x					
Segurança (inclusive no entorno)						x					
Disponibilidade de laboratórios (inclusive) de informática equipados e modernos		x				x					
Adequação e adaptação das instalações aos portadores com necessidades especiais		x								x	
Locais de convívio disponíveis aos discentes, docentes e técnicos administrativos		x									
Desenvolvimento de instalações físicas								x			
Disponibilidade e qualidade do acervo bibliográfico (quantidade e qualidade)		x				x					
Horário de funcionamento da biblioteca		x					x				
Disponibilidade de vagas no estacionamento do campus e/ou no seu entorno						x					
Acessibilidade por transporte público						x					
Conforto ambiental (climatização, acústica, iluminação, espaço)					x	x	x				
Disponibilidade e conforto das bancadas em salas de aula adequadas ao uso de notebooks ou similares					x	x	x				
Recursos multimídia disponíveis em salas de aula equipadas (projektor, computador, TV, som,...)					x	x					
Qualidade da Rede WI-FI (Disponibilidade, estabilidade e velocidade)		x				x					
Qualidade do material didático disponibilizado virtualmente (inclusive biblioteca virtual)						x					
Serviços administrativos disponibilizados aos alunos através do Portal Virtual (acesso a documentos, resultados de notas, planos de ensino, serviços da biblioteca, requerimentos,...)						x					
Disponibilidade de uma ouvidoria como canal para expor as suas opiniões		x				x					

ATRIBUTOS	FONTE										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ambiente Virtual de Aprendizagem de fácil utilização e interação						x					
<b>Recursos</b>	x	x	x		x	x		x	x	x	
Poder de atração de estudantes locais	x				x				x	x	
Poder de atração de estudantes nacionais	x				x				x	x	
Políticas internas para permanência dos estudantes na instituição		x									
Fornecimento de bolsas de ensino e pesquisa		x									
Poder de atração e retenção de professores	x				x				x	x	
Poder de atração e retenção de TA	x				x				x	x	
Poder de atração e retenção de Gestores	x				x				x	x	
Reputação nacional da instituição	x					x		x	x	x	
Poder de atração de recursos financeiros	x								x	x	
Habilidade de adquirir recursos	x		x						x	x	
<b>Abertura dos sistemas e interação com a comunidade</b>	x	x				x		x	x		
Participação em programas comunitários	x								x		
Atividades profissionais fora da instituição	x								x		
Participação em relações comunitárias	x								x		
Programas comunitários patrocinados	x								x		
Estratégias utilizadas para a comunicação externa		x									
Responsabilidade pública								x			
Adaptabilidade ao ambiente	x								x		
Internacionalidade da IE		x				x					
Legenda: 1 = Cameron (1978) 2 = SINAES 3 = Quinn e Rohrbaugh (1983) 4 = Sowa, Selden e Sandfort (2004) 5 = Balduck e Buelens (2008) 6 = Santos (2014) 7 = Parasuraman Zeithaml, Berry (1985) 8 = Antia e Cuthbert (1976) 9 = Kleeman e Richardson (1985) 10 = Pounder (1999) 11 = An, Yom, e Ruggiero (2011)											

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE 2

<b>QUESTIONÁRIO 1.A - DESEMPENHO PERCEBIDO PELOS ALUNOS</b>						
<p>AVALIE O <b>DESEMPENHO</b> DE SEU INSTITUTO EM CADA ATRIBUTO.</p> <p>Neste questionário, pergunta-se sobre a sua <b>percepção do desempenho do serviço oferecido</b> pelo INSTITUTO no qual você está matriculado(a) no que se refere a cada um dos atributos enumerados. O respondente marcará uma nota, numa escala de um a cinco, para indicar o <b>DESEMPENHO</b> do instituto que frequenta em cada um dos atributos. O valor 1 (UM) indica que o instituto que você frequenta apresenta um péssimo desempenho para o atributo analisado, ao passo que o valor 5 (CINCO) indica um desempenho muito bom.</p>						
Responda às perguntas a seguir, marcando um X no conceito que mais represente sua opinião sobre o assunto.		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom
		1	2	3	4	5
1	Avalie a qualidade das aulas ministradas no IF Goiano.					
2	Avalie o incentivo dado pelo IF Goiano para a realização de atividades extra-curriculares como participação em eventos, visitas técnicas, trabalhos extra-classe.					
3	Avalie o incentivo dado pelo IF Goiano à participação em atividades de pesquisa ou extensão.					
4	Como você considera importância dada pelo IF Goiano ao desenvolvimento acadêmico do aluno?					
5	Avalie o conhecimento, didática e experiência profissional dos professores.					
6	Avalie a pontualidade do professor e o cumprimento do conteúdo curricular ministrado.					
7	Avalie o uso de novas tecnologias no processo de ensino e aprendizagem no IF Goiano.					
8	Avalie a facilidade de acesso, relacionamento e compartilhamento de informações com os professores.					
9	Avalie a orientação dos cursos ofertados pelo IF Goiano para carreiras com oportunidades de emprego.					
10	Avalie a disponibilidade de serviço institucional de oportunidades de estágio e/ou emprego.					
11	Avalie o incentivo dado ao seu desenvolvimento pessoal (atividades culturais, comunitárias e de responsabilidade socio-ambiental).					
12	Avalie a flexibilidade e disponibilidade de escolha de horários e disciplinas .					
13	Avalie o cumprimento dos prazos nos serviços administrativos do IF Goiano.					
14	Avalie a atenção, cordialidade, prontidão e presteza do pessoal administrativo.					
15	Avalie a facilidade de acesso, relacionamento e compartilhamento de informações com o pessoal administrativo do IF Goiano.					
16	Avalie a facilidade de acesso, relacionamento e compartilhamento de informações com diretores, pró-reitores e reitor.					
17	Avalie as instalações administrativas e de convivência do IF Goiano quanto ao espaço, adequação, comodidade, limpeza, iluminação e manutenção.					
18	Avalie a disponibilidade de laboratórios (inclusive de informática) quanto ao tamanho, conforto e equipamentos.					
19	Avalie a adequação e adaptação das instalações para pessoas com deficiência.					
20	Avalie a disponibilidade de vagas no estacionamento do campus e/ou no seu entorno.					
21	Avalie o conforto ambiental das salas de aula (climatização, acústica, iluminação, espaço, carteira, equipamentos multimídia).					
22	Avalie a disponibilidade e qualidade do acervo físico e virtual da biblioteca do IF Goiano.					
23	Avalie o acesso aos equipamentos de informática, incluindo internet e Rede WI-FI (Disponibilidade, estabilidade e velocidade).					
24	Avalie os serviços disponibilizados aos alunos através do Portal Virtual (acesso a notas, planos de ensino, serviços da biblioteca, documentos,...).					
25	Avalie de uma forma geral o IF Goiano como Instituição de Ensino Superior.					
26	Como você se autoavalia como aluno quanto à motivação para estudar, disciplina e dedicação aos estudos?					
27	Avalie sua motivação para permanecer no IF Goiano.					
28	Se você trabalha na mesma área de sua formação, como avalia a adequação e qualidade da formação obtida no IF Goiano para seu desempenho na função?					
29	Se você trabalha em área diferente da sua formação, como avalia a contribuição da formação obtida no IF Goiano para seu desempenho na função?					

### QUESTIONÁRIO 1.B - IMPORTÂNCIA PERCEBIDA PELOS ALUNOS

RESPONDA A **IMPORTÂNCIA** QUE O ATRIBUTO TEM PARA VOCÊ.

Neste questionário, pergunta-se sobre a sua **percepção de importância** em relação a um conjunto de atributos dos serviços ofertados por Instituições de Ensino Superior. O respondente marcará uma nota, numa escala de um a cinco, para indicar o grau de **IMPORTÂNCIA** de cada um dos atributos. O valor 1 (um) significa que o atributo não tem importância para você, ao passo que o valor 5 (cinco) indica importância máxima para o atributo.

Responda às perguntas a seguir, marcando um X no conceito que mais represente sua opinião sobre o assunto.		Importância				
		Não importante	Pouco importante	Mediana importância	Importante	Muito importante
		1	2	3	4	5
1	Qualidade das aulas.					
2	Incentivo a atividades extra-curriculares.					
3	Incentivo a atividades de pesquisa ou extensão.					
4	Desenvolvimento acadêmico do aluno.					
5	Conhecimento, didática e experiência dos professores.					
6	Pontualidade e cumprimento do conteúdo acadêmico.					
7	Uso de novas tecnologias nas aulas.					
8	Bom relacionamento com os professores.					
9	Cursos orientados para o mercado de trabalho.					
10	Serviço de intermediação de oportunidades para o mercado de trabalho.					
11	Desenvolvimento pessoal do aluno.					
12	Flexibilidade na montagem da grade curricular.					
13	Serviços administrativos eficientes.					
14	Empatia (cortesia) do pessoal administrativo.					
15	Bom relacionamento com o pessoal administrativo.					
16	Bom relacionamento com diretores, pró-reitores e reitor.					
17	Espaço, adequação, comodidade, limpeza, iluminação e manutenção dos ambientes.					
18	Disponibilidade de laboratórios modernos.					
19	Acessibilidade à pessoas com deficiência.					
20	Vagas de estacionamento.					
21	Conforto e interatividade das salas.					
22	Disponibilidade de acervo bibliográfico.					
23	Acesso a equipamentos de informática, internet e Wi Fi.					
24	Serviços administrativos virtuais.					



### QUESTIONÁRIO 2.B - IMPORTÂNCIA PERCEBIDA PELOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS

RESPONDA A **IMPORTÂNCIA** QUE O ATRIBUTO TEM PARA VOCÊ.

Neste questionário, pergunta-se sobre a sua **percepção de importância** em relação a um conjunto de atributos dos serviços ofertados por Instituições de Ensino Superior. O respondente marcará uma nota, numa escala de um a cinco, para indicar o grau de **IMPORTÂNCIA** de cada um dos atributos. O valor 1 (um) significa que o atributo não tem importância para você, ao passo que o valor 5 (cinco) indica importância máxima para o atributo.

Responda às perguntas a seguir, marcando um X no conceito que mais represente sua opinião sobre o assunto.		Não importante	Pouco importante	Mediana importância	Importante	Muito importante
		1	2	3	4	5
1	Participação em eventos e troca de experiências com outras instituições.					
2	Treinamento e capacitação dos técnicos-administrativos.					
3	Civismo moral e social.					
4	Qualidade de vida.					
5	Fluidez de comunicação/informação intradepartamental.					
6	Fluidez de comunicação/informação interdepartamental.					
7	Eficiência do RH.					
8	Bom relacionamento com professores.					
9	Cumprimento do plano de gestão.					
10	Tecnicidade na tomada de decisões do grupo gestor (diretores, pró-reitores e reitor).					
11	Capacidade de solução de problemas pelo grupo gestor					
12	Bom relacionamento com o grupo gestor					
13	Presença de ambiente cooperativo/participativo					
14	Uso de talento e perícia					
15	Necessidade de supervisão e controle					
16	Capacidade operacional.					
17	Espaço, adequação, comodidade, limpeza, iluminação e manutenção dos ambientes.					
18	Acessibilidade à pessoas com deficiência.					
19	Vagas de estacionamento.					
20	Conforto ambiental do departamento.					
21	Recursos de informática do departamento.					
22	Disponibilidade de acervo bibliográfico.					
23	Internet e rede Wi Fi de qualidade.					
24	Disponibilidade e eficiência de sistema administrativo virtual.					

## APÊNDICE 4

<b>QUESTIONÁRIO 3.A - DESEMPENHO PERCEBIDO PELOS PROFESSORES</b>						
<p>AVALIE O <b>DESEMPENHO</b> DE SEU INSTITUTO EM CADA ATRIBUTO.</p> <p>Neste questionário, pergunta-se sobre a sua <b>percepção do desempenho do serviço oferecido</b> pelo INSTITUTO no qual você trabalha no que se refere a cada um dos atributos enumerados. O respondente marcará uma nota, numa escala de um a cinco, para indicar o <b>DESEMPENHO</b> do instituto em que trabalha em cada um dos atributos. O valor 1 (UM) indica que o instituto que você trabalha apresenta um péssimo desempenho para o atributo analisado, ao passo que o valor 5 (CINCO) indica um desempenho muito bom.</p>						
<b>Responda às perguntas a seguir, marcando um X no conceito que mais represente sua opinião sobre o assunto.</b>		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom
		1	2	3	4	5
1	Avalie o incentivo dado pelo IF Goiano à participação em eventos, conferências profissionais, e atividades que gerem trocas de experiências com outras instituições.					
2	Avalie o incentivo dado pelo IF Goiano ao exercício e publicação de pesquisas.					
3	Avalie o incentivo dada pelo IF Goiano para que o professor possa adquirir e transmitir conhecimento de ponta.					
4	Avalie o incentivo dado pelo IF Goiano ao seu desenvolvimento cívico, moral e social.					
5	Avalie as ações institucionais voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores.					
6	Avalie a moral (disciplina, motivação e entusiasmo) dos alunos.					
7	Avalie a pontualidade e assiduidade dos alunos.					
8	Avalie a facilidade de acesso, relacionamento e compartilhamento de informações com os alunos.					
9	Avalie o cumprimento dos prazos pelos técnicos administrativos.					
10	Avalie a capacidade dos técnicos administrativos em antecipar problemas e a rapidez em propor/criar soluções.					
11	Avalie a atenção, cordialidade, prontidão e presteza dos técnicos administrativos.					
12	Avalie a facilidade de acesso, relacionamento e compartilhamento de informações com os técnicos administrativos.					
13	Avalie a atuação do RH acerca das necessidades demandadas pelos servidores.					
14	Avalie o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no plano de gestão da instituição.					
15	Avalie a técnica e o uso de dados e informações na tomada de decisão do grupo gestor (diretores, pró-reitores e reitor).					
16	Avalie a capacidade do grupo gestor em prever problemas e a rapidez em propor soluções.					
17	Avalie a facilidade de acesso, relacionamento e compartilhamento de informações com o grupo gestor.					
18	Avalie o incentivo dado pelo IF Goiano a um ambiente cooperativo e de gestão participativa.					
19	Avalie o incentivo dado pelo IF Goiano ao talento e à perícia de seus servidores.					
20	Avalie a qualidade do controle e supervisão no IF Goiano.					
21	Avalie a capacidade do IF Goiano em operar e servir as necessidades da organização.					
22	Avalie as instalações administrativas e de convivência do IF Goiano quanto ao espaço, adequação, comodidade, limpeza, iluminação e manutenção.					
23	Avalie a disponibilidade de laboratórios (inclusive de informática) quanto ao tamanho, conforto e equipamentos.					
24	Avalie a adequação e adaptação das instalações para pessoas com deficiência.					
25	Avalie a disponibilidade de vagas no estacionamento do campus e/ou no seu entorno.					
26	Avalie o conforto ambiental das salas de aula (climatização, acústica, iluminação, espaço, carteira, equipamentos multimídia).					
27	Avalie a disponibilidade e qualidade do acervo físico e virtual da biblioteca do IF Goiano.					
28	Avalie o acesso aos equipamentos de informática, incluindo internet e Rede WI-FI (Disponibilidade, estabilidade e velocidade).					
29	Avalie a disponibilidade de um sistema virtual eficiente (que facilite o lançamento de informações, de notas, planos de ensino, e o acesso a documentos, requerimentos e serviços administrativos,...).					
30	Avalie de uma forma geral o IF Goiano como Instituição de Ensino Superior.					
31	Como você se autoavalia como servidor quanto à motivação, disciplina e dedicação para trabalhar?					
32	De uma forma geral, como você avalia o IF Goiano como organização para se trabalhar?					
33	Avalie sua motivação para permanecer no IF Goiano.					

### QUESTIONÁRIO 3.B - IMPORTÂNCIA PERCEBIDA PELOS PROFESSORES

RESPONDA A **IMPORTÂNCIA** QUE O ATRIBUTO TEM PARA VOCÊ.

Neste questionário, pergunta-se sobre a sua **percepção de importância** em relação a um conjunto de atributos dos serviços ofertados por Instituições de Ensino Superior. O respondente marcará uma nota, numa escala de um a cinco, para indicar o grau de **IMPORTÂNCIA** de cada um dos atributos. O valor 1 (um) significa que o atributo não tem importância para você, ao passo que o valor 5 (cinco) indica importância máxima para o atributo.

Responda às perguntas a seguir, marcando um X no conceito que mais represente sua opinião sobre o assunto.		Não importante	Pouco importante	Mediana importância	Importante	Muito importante
		1	2	3	4	5
1	Participação em eventos e troca de experiências com outras instituições.					
2	Incentivo a atividades de pesquisa.					
3	Incentivo a aquisição de conhecimento de ponta.					
4	Civismo moral e social.					
5	Qualidade de vida.					
6	Moral (disciplina, motivação e entusiasmo) dos alunos.					
7	Pontualidade dos alunos.					
8	Bom relacionamento com os alunos.					
9	Serviços administrativos eficientes.					
10	Capacidade de solução de problemas pelos técnicos administrativos.					
11	Empatia (cortesia) dos técnicos administrativos.					
12	Bom relacionamento com os técnicos administrativos.					
13	Eficiência do RH.					
14	Cumprimento do plano de gestão.					
15	Técnicidade na tomada de decisões do grupo gestor (diretores, pró-reitores e reitor).					
16	Capacidade de solução de problemas pelo grupo gestor.					
17	Bom relacionamento com o grupo gestor.					
18	Presença de ambiente cooperativo/participativo.					
19	Uso de talento e perícia.					
20	Necessidade de supervisão e controle.					
21	Capacidade operacional.					
22	Espaço, adequação, comodidade, limpeza, iluminação e manutenção dos ambientes.					
23	Disponibilidade de laboratórios modernos.					
24	Acessibilidade à pessoas com deficiência.					
25	Vagas de estacionamento.					
26	Conforto e interatividade das salas.					
27	Disponibilidade de acervo bibliográfico.					
28	Acesso a equipamentos de informática, internet e Wi Fi.					
29	Disponibilidade e eficiência de sistema administrativo virtual.					

## APÊNDICE 5

<b>QUESTIONÁRIO 4.A - DESEMPENHO PERCEBIDO PELO GRUPO GESTOR</b>						
<p>AVALIE O DESEMPENHO DE SEU INSTITUTO EM CADA ATRIBUTO.</p> <p>Neste questionário, pergunta-se sobre a sua <b>percepção do desempenho do serviço oferecido</b> pelo INSTITUTO no qual você trabalha no que se refere a cada um dos atributos enumerados. O respondente marcará uma nota, numa escala de um a cinco, para indicar o <b>DESEMPENHO</b> do instituto em que trabalha em cada um dos atributos. O valor 1 (UM) indica que o instituto que você trabalha apresenta um péssimo desempenho para o atributo analisado, ao passo que o valor 5 (CINCO) indica um desempenho muito bom.</p>						
Responda às perguntas a seguir, marcando um X no conceito que mais represente sua opinião sobre o assunto.		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom
		1	2	3	4	5
1	Avalie o incentivo dado pelo IF Goiano à participação em eventos, conferências profissionais, e atividades que gerem trocas de experiências com outras instituições.					
2	Avalie o incentivo dado pelo IF Goiano ao seu desenvolvimento cívico, moral e social.					
3	Avalie as ações institucionais voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores.					
4	Avalie a moral (motivação, confiança, entusiasmo e disciplina) dos alunos de graduação.					
5	Avalie o desenvolvimento acadêmico geral dos alunos de graduação.					
6	Avalie o desenvolvimento de carreira/profissional geral dos alunos de graduação.					
7	Avalie o desenvolvimento pessoal geral dos alunos de graduação.					
8	Avalie a facilidade de acesso, relacionamento e compartilhamento de informações com os alunos de graduação.					
9	Avalie a moral (motivação, confiança, entusiasmo e disciplina) dos professores.					
10	Avalie a oportunidade de desenvolvimento pessoal, acadêmico e de carreira dado aos professores.					
11	Avalie a produtividade e eficiência geral dos professores.					
12	Avalie a facilidade de acesso, relacionamento e compartilhamento de informações com os professores.					
13	Avalie a moral (motivação, confiança, entusiasmo e disciplina) dos técnicos administrativos.					
14	Avalie a oportunidade de desenvolvimento pessoal, e de carreira dado aos técnicos administrativos.					
15	Avalie a produtividade e eficiência geral dos técnicos administrativos.					
16	Avalie a facilidade de acesso, relacionamento e compartilhamento de informações com os técnicos administrativos.					
17	Avalie o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no plano de gestão da instituição.					
18	Avalie o uso de técnicas gerenciais, e análise de dados e informações na tomada de decisão.					
19	Avalie sua capacidade em antecipar problemas institucionais e a rapidez em propor soluções.					
20	Avalie o incentivo dado pelo IF Goiano a um ambiente cooperativo e de gestão participativa.					
21	Avalie o incentivo dado pelo IF Goiano ao talento e à perícia de seus servidores.					
22	Avalie a qualidade do controle e supervisão no IF Goiano.					
23	Avalie a capacidade do IF Goiano para operar e servir as necessidades da organização.					
24	Avalie as instalações administrativas e de convivência do IF Goiano quanto ao espaço, adequação, comodidade, limpeza, iluminação e manutenção.					
25	Avalie a adequação e adaptação das instalações para pessoas com deficiência.					
26	Avalie a disponibilidade de vagas no estacionamento dos campi e/ou no entorno.					
27	Avalie o conforto ambiental das salas de aula (climatização, acústica, iluminação, espaço, carteira, equipamentos multimídia).					
28	Avalie o conforto ambiental geral (climatização, acústica, iluminação, espaço, ergometria) dos departamentos administrativos.					
29	Avalie a disponibilidade de recursos de informática nos departamentos administrativos (computadores, impressoras, telefones,...).					
30	Avalie a disponibilidade e qualidade do acervo físico e virtual da biblioteca do IF Goiano.					
31	Avalie o acesso a equipamentos de informática, internet e WI-FI (Disponibilidade, estabilidade e velocidade).					
32	Avalie a disponibilidade de um sistema virtual eficiente (que facilite o lançamento e acesso a informações, documentos, requerimentos e serviços administrativos,...).					
33	Avalie de uma forma geral o IF Goiano como Instituição de Ensino Superior.					
34	Como você se autoavalia como servidor quanto à motivação, disciplina e dedicação para trabalhar?					
35	De uma forma geral, como você avalia o IF Goiano como organização para se trabalhar?					
36	Avalie sua motivação para permanecer no IF Goiano.					

### QUESTIONÁRIO 4.B - IMPORTÂNCIA PERCEBIDA PELO GRUPO GESTOR

RESPONDA A **IMPORTÂNCIA** QUE O ATRIBUTO TEM PARA VOCÊ.

Neste questionário, pergunta-se sobre a sua **percepção de importância** em relação a um conjunto de atributos dos serviços ofertados por Instituições de Ensino Superior. O respondente marcará uma nota, numa escala de um a cinco, para indicar o grau de **IMPORTÂNCIA** de cada um dos atributos. O valor 1 (um) significa que o atributo não tem importância para você, ao passo que o valor 5 (cinco) indica importância máxima para o atributo.

Responda às perguntas a seguir, marcando um X no conceito que mais represente sua opinião sobre o assunto.		Não Importante	Pouco Importante	Mediana Importância	Importante	Muito Importante
		1	2	3	4	5
1	Participação em eventos e troca de experiências com outras instituições.					
2	Civismo moral e social.					
3	Qualidade de vida.					
4	Moral (motivação, confiança, entusiasmo e disciplina) dos alunos.					
5	Desenvolvimento acadêmico dos alunos.					
6	Desenvolvimento de carreira dos alunos.					
7	Desenvolvimento pessoal dos alunos.					
8	Fluidez de comunicação/informação com os alunos.					
9	Moral (motivação, confiança, entusiasmo e disciplina) dos professores.					
10	Desenvolvimento dos professores.					
11	Produtividade e eficiência dos professores.					
12	Fluidez de comunicação/informação com os professores.					
13	Moral (motivação, confiança, entusiasmo e disciplina) dos técnicos administrativos.					
14	Desenvolvimento dos técnicos administrativos.					
15	Produtividade e eficiência dos técnicos administrativos.					
16	Fluidez de comunicação/informação com os técnicos administrativos.					
17	Cumprimento do plano de gestão.					
18	Tecnidade na tomada de decisões.					
19	Capacidade de solução de problemas.					
20	Presença de ambiente cooperativo/participativo.					
21	Uso de talento e perícia.					
22	Necessidade de supervisão e controle.					
23	Capacidade operacional.					
24	Espaço, adequação, comodidade, limpeza, iluminação e manutenção dos ambientes.					
25	Acessibilidade à pessoas com deficiência.					
26	Vagas de estacionamento.					
27	Conforto e interatividade das salas de aula.					
28	Conforto dos departamentos administrativos.					
29	Recursos de informática dos departamentos administrativos.					
30	Disponibilidade de acervo bibliográfico.					
31	Acesso a equipamentos de informática , internet e Wi Fi.					
32	Disponibilidade e eficiência de sistema administrativo virtual.					

## APÊNDICE 6

<b>SIGLA</b>	<b>ATRIBUTUTOS RESUMIDOS</b>	<b>ATRIBUTUTOS</b>
<b>SS</b>	<b>Satisfação do stakeholder</b>	
SS1	SatIFEnsSuperior	Satisfação com o IF como instituição de ensino superior
SS2	SatTrabIF	Satisfação em trabalhar no IF Goiano
<b>MO</b>	<b>Motivação do stakeholder</b>	
MO1	MotivStakRealizAtiv	Motivação do <i>stakeholder</i> para realizar suas atividades
MO2	MotivPermanIF	Motivação para permanecer no IF Goiano
<b>DS</b>	<b>Desenvolvimento do stakeholder</b>	
<b>DS1</b>	<b>Desenvolvimento acadêmico</b>	
DS1A	QualiAulas	Qualidade das aulas
DS1B	IncentAtiviExtraCurric	Incentivo a atividades extracurriculares
DS1C	IncentAtiviPesqExten	Incentivo a atividades de pesquisa ou extensão
DS1D	DesenvAcad	Desenvolvimento acadêmico do aluno
<b>DS2</b>	<b>Desenvolvimento profissional</b>	
DS2A	OrientCursMercTrab	Cursos orientados para o mercado de trabalho
DS2B	IntermediMercTrab	Intermediação com mercado de trabalho
<b>DS3</b>	<b>Desenvolvimento pessoal</b>	
DS3A	DesenvPessoal	Desenvolvimento pessoal do aluno
DS3B	FlexibGradCurric	Flexibilidade na montagem da grade curricular
DS4	ParticEventTrocExpOutrInst	Participação em eventos e troca de experiências com outras instituições
DS5	CivisMoralSocial	Civismo moral e social
DS6	QualiVida	Qualidade de vida
DS7	TreinaCapacit	Treinamento e capacitação
DS8	IncentAtividPesq	Incentivo a atividades de pesquisa
DS9	IncentAqConhecPonta	Incentivo a aquisição de conhecimento de ponta
<b>SO</b>	<b>Saúde Organizacional</b>	
<b>SO1</b>	<b>Relação entre Stakeholders</b>	
<b>SO1A</b>	<b>Stakeholder x Aluno</b>	
SO1A-1	MoralAlunos	Moral dos Alunos
SO1A-2	PontualAlunos	Pontualidade dos Alunos
SO1A-3	FluidComunilInfoAlunos	Fluidez de comunicação/informação com os Alunos
SO1A-4	DesenvAcadAlunos	Desenvolvimento acadêmico dos Alunos
SO1A-5	DesenvCarreiAlunos	Desenvolvimento de carreira dos Alunos
SO1A-6	DesenvPessoalAlunos	Desenvolvimento pessoal dos Alunos
<b>SO1B</b>	<b>Stakeholder x TA</b>	
SO1B-1	EficiServAdm	Eficiência de serviços administrativos
SO1B-2	EmpatiaTA	Empatia
SO1B-3	FluidComunilInfoTA	Fluidez de comunicação/informação com os técnicos adm.
SO1B-4	FluidComunilInfoIntraDepart	Fluidez de comunicação/informação intradepartamental
SO1B-5	FluidComunilInfoInterDepart	Fluidez de comunicação/informação interdepartamental
SO1B-6	EficiRH	Eficiência do RH

<b>SIGLA</b>	<b>ATRIBUTUTOS RESUMIDOS</b>	<b>ATRIBUTUTOS</b>
SO1B-7	CapSoluProblemTA	Capacidade de solução de problemas
SO1B-8	MoralTA	Moral dos Técnicos Administrativos
SO1B-9	DesenvTA	Desenvolvimento dos Técnicos Administrativos
<b>SO1C</b>	<b>Stakeholder x Professores</b>	
SO1C-1	ConheciDidátExpProf	Conhecimento, didática e experiência dos Professores
SO1C-2	PontualCumpriConteúAcad	Pontualidade e cumprimento do conteúdo acadêmico
SO1C-3	NovTecnAulas	Uso de novas tecnologias nas aulas
SO1C-4	FluidComuniInfoProf	Fluidez de comunicação/informação com os Professores
SO1C-5	MoralProf	Moral dos Professores
SO1C-6	DesenvProf	Desenvolvimento dos Professores
SO1C-7	ProdutivEficiProf	Produtividade e eficiência dos Professores
<b>SO1D</b>	<b>Stakeholder x GG</b>	
SO1D-1	FluidComuniInfoGG	Fluidez de comunicação/informação com o Grupo Gestor
SO1D-2	CumpPlanGest	Cumprimento do plano de gestão
SO1D-3	TecnicidDecis	Tecnicidade na tomada de decisões
SO1D-4	CapSoluProblemGG	Capacidade de solução de problemas
SO2	AmbCoopParticip	Ambiente Cooperativo Participativo
SO3	UsoTalentPeríc	Uso de talento e perícia
SO4	SupervControle	Supervisão e controle
SO5	CapacidOrganiz	Capacidade organizacional (de servir necessidades)
<b>IE</b>	<b>Infraestrutura</b>	
IE1	AdeqComodLimpIllumManuAmb	Espaço, adequação, comodidade, limpeza, iluminação e manutenção dos ambientes
IE2	AcessibPesDef	Acessibilidade a pessoas com deficiência
IE3	DisponibEstacion	Vagas de estacionamento
IE4	DisponibBiblio	Disponibilidade de acervo bibliográfico
IE5	EquipInfoInternetWiFi	Acesso a equipamentos de informática, internet e Wi Fi
IE6	SistemAdmVirtual	Disponibilidade e eficiência de sistema administrativo virtual
IE7	LabModern	Disponibilidade de laboratórios modernos
<b>IE8</b>	<b>Conforto ambiente do Stakeholder</b>	
IE8A	ConfortInterativSalas	Conforto e interatividade das salas de aula
IE8B	ConfortDepAdm	Conforto dos departamentos administrativos
IE9	RecurInfDepAdm	Recursos de informática dos departamentos administrativos