

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Damian Steppacher

**ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO DA
QUALIDADE PERCEBIDA E DESEMPENHO
EM SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DE
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Porto Alegre

2018

Damian Steppacher

**Estrutura de Avaliação da Qualidade Percebida e Desempenho em Serviços
Administrativos de Instituição de Ensino Superior**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Acadêmica, na área de concentração em Sistemas de Qualidade.

Orientadora: Carla Schwengber ten Caten, Dr^a.

Coorientadora: Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco, Dr^a.

Porto Alegre

2018

Damian Steppacher

**Estrutura de Avaliação da Qualidade Percebida e Desempenho em Serviços
Administrativos de Instituição de Ensino Superior**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Acadêmica e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof^a. Carla Schwengber ten Caten, Dr^a
Orientadora PPGEP/UFRGS

Prof^a. Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco, Dr^a
Coorientadora PPGEP/UFRGS

Prof. Flávio Sanson Fogliatto, Dr.
Coordenador PPGEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Professora Camila Costa Dutra, Dr^a. (PPGEP/UFRGS)

Professor César Augusto Tejera de Ré, Dr. (PPGA/UFRGS)

Professora Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues, Dr^a. (DEPROT/UFRGS)

À Olívia, querida sobrinha e afiliada, que, em um piscar de olhos, estará lendo, escrevendo e construindo a sua própria história de vida.

AGRADECIMENTOS

Acredito que, quando se conquista uma coisa boa, é preciso lembrar-se do caminho percorrido, das relações e conexões com a vida, e agradecer a todos que percorreram o trajeto contigo e te ajudaram a ser uma pessoa melhor.

Aos meus pais, Sara e Marcelo, que nunca economizaram carinho, esforço e dedicação para apoiar e incentivar incondicionalmente meus projetos.

Às minhas orientadoras, Professoras Carla e Maria, pela confiança em meu trabalho e pela presença constante para prestar todo apoio que precisei.

Aos professores e colegas do curso de mestrado acadêmico em Engenharia de Produção que estimularam meu crescimento intelectual e pessoal, especialmente à professora Maria, também minha orientadora, que me instigou para o aprofundamento do estudo da qualidade em serviços.

À Escola de Engenharia por ter aberto suas portas para mim. Ao Diretor, Professor Luiz Carlos, pelo entusiasmo com que acreditou nesta pesquisa e em meu trabalho.

Aos colegas servidores técnico-administrativos e docentes da Escola de Engenharia, pela acolhida nesta nova casa e pela contribuição para com este trabalho.

Ao setor de Gestão e Análise de Informações, excelente equipe de trabalho, pela parceria, convivência agradável e apoio constante.

Aos colegas de sala do Núcleo de Desenvolvimento de Sistemas, José Giovani e Leonardo, pela paciência e pelo café.

À colega, amiga e mestra, Liliani Gaeversen, que me estendeu a mão do início ao fim desta jornada. Muitas das conquistas e alegrias destes últimos dois anos não teriam sido possíveis sem o seu apoio.

Aos amigos, Alex, Alice, Luísa e Vagner, pela amizade e pelos momentos de esparecimento, fundamentais para que se mantenha o equilíbrio pessoal.

Ao meu irmão, Clark, e minha cunhada, Daiane, pelos momentos familiares tão importantes e pela chegada da Olívia, a quem dediquei esta dissertação.

À minha namorada, Miriam, pelo carinho, compreensão e cumplicidade nesta etapa tão importante, a qual percorremos sempre juntos.

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi construir e aplicar uma estrutura de avaliação da qualidade percebida dos serviços administrativos prestados por servidores técnicos-administrativos em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Para isto, o trabalho se dispôs a: i) levantar um conjunto de atributos e dimensões de qualidade percebida para os serviços administrativos prestados pelos técnicos-administrativos em uma IFES; ii) construir um instrumento de avaliação da qualidade percebida dos serviços administrativos prestados por técnicos-administrativos de uma IFES; iii) analisar *gaps* de qualidade percebida em serviços administrativos de uma IFES, usando a abordagem IPA (*Importance-Performance Analysis*), sob a perspectiva de docentes, técnicos-administrativos e discentes; e iv) identificar atributos críticos de qualidade e sua relação com os instrumentos de avaliação de desempenho e de planejamento estratégico na IFES em estudo. Entre as contribuições teóricas deste trabalho estão: i) uma estrutura de atributos para avaliação da qualidade dos serviços administrativos segundo importância e desempenho; e ii) um procedimento metodológico que abrange a hierarquização atributos, a análise dos *gaps* entre importância e percepção de desempenho, a elaboração e a interpretação da matriz de importância-desempenho. Já as principais contribuições práticas foram: i) a proposta de aperfeiçoamento de instrumentos de avaliação e controle existentes no âmbito da universidade; e ii) a aproximação ao usuário final do serviço, conhecendo sua percepção de qualidade e aspectos valorizados. Assim, ao adotar os procedimentos propostos neste estudo, entende-se que a Universidade estaria promovendo melhorias significativas nos serviços administrativos e avançando na busca pela excelência e qualidade.

Palavras-Chave: Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços, Serviços Administrativos, Instituição de Ensino Superior, Universidades Públicas.

ABSTRACT

This study aims to build and apply a structure of evaluation of the perceived quality of administrative services provided by the administrative staff in Higher Education Federal Institutions (HEFI). For this, the work is organized to i) create a set of attributes and dimensions of perceived quality of administrative services provided by administrative staff in a HEFI; ii) build perceived quality assessment instrument of the administrative services provided by HEFI's administrative staff; iii) analyze perceived quality gaps in administrative services of an HEFIs, using the IPA (Importance-Performance Analysis) approach, from the perspective of teachers, administrative staff, and student; and iv) identify critical attributes of quality and their relationship with instruments of performance and strategic planning in the IFES under study. Among the theoretical contributions of this work are i) an attribute structure to evaluate the quality of administrative services according to importance and performance; and ii) a methodological procedure that includes hierarchical attributes, gap analysis between importance and perception of performance, elaboration and interpretation of the importance-performance matrix. The main practical contributions were i) the proposal to improve existing evaluation and control instruments within the university; and ii) the approach to the end user of the service, knowing its perception of quality and evaluated aspects. Thus, when adopting the procedures proposed in this study, it is understood that the University would be promoting significant improvements in administrative services and advancing in the quest for excellence and quality.

Keywords: Perceived Quality Assessment in Services, Administrative Services, Higher Education Institution, Public Universities

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de processos da IFES	19
Figura 2 – Estrutura do HESQUAL	35
Figura 3 – Principais passos para avaliação da qualidade em serviços na educação superior .	43
Figura 4 – Relações entre instrumentos e órgãos	52
Figura 5 – Características das dimensões da estrutura de avaliação	65
Figura 6 – Estrutura geral de avaliação de qualidade de serviços administrativos em IFES ...	67
Gráfico 7 – Autovalores versus número de fatores	70
Gráfico 8 – Hierarquização dos atributos de importância	73
Gráfico 9 – Hierarquização dos atributos de percepção de desempenho	75
Gráfico 10 – <i>Gap</i> médio por tipo de vínculo.....	81
Gráfico 11 – <i>Gap</i> médio por tempo de vínculo	83
Gráfico 12 – Matriz importância-desempenho dos atributos de qualidade	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas de trabalho.....	44
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados que validaram a estrutura de avaliação	46
Quadro 3 – Estrutura de dimensões e atributos	63
Quadro 4 – Atributos conforme número de citações na literatura e recomendações dos especialistas pesquisados	66
Quadro 5 – Testes KMO e BTS	68
Quadro 6 – Alterações propostas na estrutura de avaliação vigente na UFRGS.....	90
Quadro 7 – Proposta de relação entre atributos de qualidade e ações do PDI-EENG (1).....	93
Quadro 8 – Proposta de relação entre atributos de qualidade e ações do PDI-EENG (2).....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atributos de qualidade da literatura em relação aos processos da IFES	20
Tabela 2 – Perspectiva de avaliação por instrumento.....	21
Tabela 3 – Atributos de qualidade da literatura em relação aos processos da IES por instrumentos de avaliação.....	36
Tabela 4 – Número de questionários enviados por estrato	56
Tabela 5 – Detalhes da coleta de dados e sorteio para análise de dados	58
Tabela 6 – Número de fatores com base em autovalores	69
Tabela 7 – Comunalidades das variáveis.....	71
Tabela 8 – Quartis de importância.....	72
Tabela 9 – Quartis de qualidade	74
Tabela 10 – Análises das médias de importância e desempenho	77
Tabela 11 – Médias dos <i>gaps</i> para o experimento para aplicação da ANOVA	79
Tabela 12 – Resultados da análise de variância entre setor e vínculo	80
Tabela 13 – Comparação de múltiplas médias	81
Tabela 14 – Resultados da análise de variância entre vínculo e tempo de vínculo.....	82
Tabela 15 – Comparação de múltiplas médias para MANOVA	84
Tabela 16 – Parâmetros da matriz importância-desempenho.....	85
Tabela 17 – Relação de atributos por quadrante estratégico	87

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE QUADROS.....	9
LISTA DE TABELAS.....	10
SUMÁRIO.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTO GERAL.....	13
1.2 TEMA E OBJETIVOS.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 DELIMITAÇÕES.....	22
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR ..	25
2.2 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	27
2.3 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	32
2.4 DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA.....	41
3.2 ETAPAS DE TRABALHO.....	43
3.2.1 Etapa 1: Desenvolvimento da estrutura de avaliação de qualidade percebida.....	44
3.2.2 Etapa 2: Desenvolvimento do instrumento de avaliação de qualidade percebida.....	48
3.2.3 Etapa 3: Aplicação do instrumento de avaliação de qualidade percebida.....	49
3.2.4 Etapa 4: Análises dos dados e resultados.....	57
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	63
4.1 ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO.....	63
4.2 ANÁLISE DE DADOS.....	68
4.2.1 Hierarquização de acordo com a importância e a percepção de desempenho.....	72
4.2.2 Análises gerais do gap importância-desempenho.....	76
4.2.3 Análise geral da matriz importância-desempenho.....	84
4.2.4 Indicações de aplicações gerenciais.....	89
5 COMENTÁRIOS FINAIS.....	97
5.1 CONCLUSÕES.....	97

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	101
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICES	115
APENDICE A – Recomendações dos especialistas	116
APÊNDICE B – Questionário de avaliação de importância e qualidade percebida	120
APÊNDICE C – Descrição dos setores	123
APÊNDICE D – Matriz de correlações de atributos (Desempenho).....	124
ANEXOS	125
ANEXO 1 – Ofício circular da direção da EE.....	126
ANEXO 2 – Questionário de Avaliação dos Usuários.....	127

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO GERAL

O setor de serviços desempenha um papel cada vez mais importante na economia global e no crescimento e desenvolvimento dos países. São considerados, por exemplo, cruciais para a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio da Organização das Nações Unidas, como a redução da pobreza e o acesso a serviços básicos, incluindo educação, água e serviços de saúde (UNTACD, 2013). Da mesma forma, afirma-se que os serviços são absolutamente indispensáveis para o funcionamento de uma sociedade, melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos cidadãos. Ainda, um setor de serviços que funciona bem é fundamental para o desempenho geral das economias dos países (OECD, 2005; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014)

Segundo Henderson (2015), o setor de serviços representará mais de 81% de todos os empregos na economia Estadunidense até 2024. Durante o período de 2014 até 2024, o crescimento das ofertas de empregos acontecerá devido ao desempenho desse setor e o valor total da riqueza gerada por suas atividades deverá crescer mais rapidamente do que os demais setores da economia dos Estados Unidos, representando, ainda em 2024, uma parcela crescente do Produto Interno Bruto (PIB) deste país. Já em 2005, o setor de serviços representava mais de 70% do emprego total e valor agregado nas economias dos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, a saber, Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Canadá, entre outros (OECD, 2005).

Na economia Brasileira, o setor de serviços demonstra crescente relevância, sendo que, nos últimos anos, a evolução do PIB do Brasil foi influenciada significativamente pelo setor. É possível afirmar que, mesmo com a recente desaceleração econômica, esse setor continuará sendo fundamental para a economia e também para a expansão das atividades empresariais. De 2003 a 2016, a representatividade do setor saltou de 53,3% para 60,8% no valor adicionado do PIB nesse período (MDIC, 2017).

Além da relevância do setor de serviços para a economia, destacam-se seis características que contrastam com as operações de manufatura e são consideradas significativas no desenvolvimento do construto da qualidade do serviço: i) possibilidade participação do cliente no processo; ii) simultaneidade; iii) percibibilidade; iv) intangibilidade; v) heterogeneidade; e vi) a não propriedade. Tais particularidades tornam a qualidade do serviço um construto mais sutil e abstrato do que a qualidade dos produtos manufaturados

(PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; LOVELOCK; WRIGHT, 1999; LADHARI, 2009; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A qualidade do serviço é geralmente reconhecida como um fator crítico de sucesso nos esforços de uma empresa para se diferenciar de seus concorrentes. A literatura mostra que uma melhor qualidade do serviço leva à retenção de clientes existentes e a atração de novos, redução de custos, imagem corporativa aprimorada, recomendação positiva de boca a boca e, em última instância, maior lucratividade. Além disso, a entrega de níveis mais altos de qualidade de serviço é uma estratégia cada vez mais usada para um posicionamento mais eficaz no mercado (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; CRONIN; TAYLOR, 1992; SETH; DESHMUKH; VART, 2005; LADHARI, 2009; RAVE; GIRALDO, 2014).

No entanto, o setor privado tem adotado mais rapidamente as práticas de avaliação da qualidade de serviços do que o setor público. Isso pode ser atribuído, fundamentalmente, às diferenças entre os setores em termos de seus contextos históricos, objetivos, disponibilidade de recursos, características, finalidades e processos de tomada de decisão. No caso das organizações do setor público, o principal objetivo é gerar valor para a sociedade e garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente. De qualquer forma, a busca por serviços de qualidade em organizações do setor privado e público é impulsionada pela necessidade melhorar o desempenho organizacional (MDPG, 2004; AGUS; BARKER; KANDAMPULLY, 2007; ASIF; AWAN; HAQUE, 2016).

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 5),

A administração pública desempenha um papel fundamental ao proporcionar um ambiente estável para investimentos e crescimento econômico. Serviços como educação pública, assistência e saúde, manutenção de estradas, abastecimento de água, ar livre de poluentes, segurança pública e cuidados com o meio ambiente são imprescindíveis para que qualquer país sobreviva e sua população prospere.

Para Carvalho e Brito (2012), os serviços públicos têm um impacto significativo na vida dos cidadãos e na competitividade das economias. Por esta razão, a sociedade exige cada vez mais eficiência e eficácia dos órgãos públicos. Neste sentido, os novos paradigmas da gestão pública indicam um conjunto de estratégias para cumprir objetivos como: redução de custos, diminuição da estrutura, descentralização da gestão dentro de cada órgão público, introdução de mecanismos e práticas de mercado que exijam que os servidores públicos trabalhem com objetivos de desempenho e resultado, indicadores, estabelecendo-se maior

flexibilidade no emprego público e, enfim, enfatizando a qualidade do serviço e a capacidade de resposta ao usuário (POLLITT, 1995).

De acordo com Van Ryzin (2015), o desempenho do setor público tornou-se um dos temas dominantes na pesquisa e na prática da gestão pública contemporânea, refletindo os atuais desafios que os governos enfrentam, bem como, a necessidade de introduzir práticas de mercado para aumentar a eficiência e a qualidade do serviço prestado. Em países da Europa e nos Estados Unidos, o foco no desempenho cresceu especialmente nos órgãos públicos que são responsáveis diretamente pela entrega do serviço ao cidadão (VAN RYZIN, 2015).

No Brasil, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), um dos responsáveis pela organização e modernização administrativa do Estado Brasileiro, entende que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial. Por meio do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), o MPDG auxiliou e orientou as organizações públicas brasileiras para a promoção da transformação gerencial. Em outras palavras, o MPDG procurou apoiar o aumento da eficiência, eficácia e efetividade das ações executadas, com a finalidade de levar as organizações públicas a padrões elevados de desempenho e qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (MDPG, 2004, 2016, 2017).

O GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto N°. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, foi revogado pelo Decreto N°. 9094, de 17 de Julho de 2017, que incorporou o aprendizado do GESPÚBLICA, ampliou seu potencial e priorizou a simplificação e transformação digital dos serviços públicos. A nova legislação não abandonou a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e às empresas, contemplando medidas integradas para a transformação da gestão pública. Tais medidas são consideradas necessárias para a consolidação da administração pública profissional focada em resultados e voltada ao interesse da sociedade, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2005b, 2009, 2016, 2017a, 2017b).

A educação superior, quando atendida pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), é um dos serviços públicos prestados pelo Estado Brasileiro, vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Neste âmbito, as competências para as funções de regulação, supervisão e avaliação são exercidas pelo próprio MEC, pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), e pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) (BRASIL, 1996; 2006b).

A avaliação, determinada pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado pela Lei n° 10.861, de 14 de abril de 2004, constitui referencial básico para

os processos de regulação e supervisão da educação superior, a fim de promover a melhoria de sua qualidade. O SINAES é operacionalizado pelo INEP, conforme as diretrizes da CONAES, em ciclos avaliativos que compreendem três componentes principais: i) avaliação das instituições; ii) avaliação dos cursos; e iii) avaliação do desempenho dos estudantes (BRASIL, 2004). Dentro de cada instituição os processos de avaliação e autoavaliação são conduzidos por uma Comissão Própria de Avaliação (CPA). A autoavaliação institucional é vista pelos gestores como um processo que permite o planejamento de ações que visem à melhoria da qualidade institucional (SAI, 2017a, 2017b, 2017c).

Assim, devido à importância cada vez maior do setor de serviços, existe necessidade de se melhorar o desempenho, inclusive no ambiente educacional. Da mesma forma, o forte impacto que a qualidade dos serviços tem sobre as organizações sugere que se empreendam esforços em relação à avaliação da qualidade nos serviços prestados. Nesse sentido, ao longo do tempo, diversos pesquisadores e profissionais têm dedicado esforços para aprimorar conceitos e técnicas de medição, bem como para desenvolver instrumentos de avaliação confiáveis e replicáveis para avaliar a qualidade de serviços (MIGUEL; SALOMI, 2004; OECD, 2005; SETH; DESHMUKH; VART, 2005; LADHARI, 2009).

Sendo assim, o presente trabalho pretendeu avançar no estudo do tema da avaliação da qualidade percebida em serviços administrativos, tendo como base o cenário das IFES brasileiras, uma vez que a literatura e a legislação vigente focam em aspectos de docência e infraestrutura e não estabelecem instrumentos específicos para avaliar os serviços de apoio oferecidos por estas instituições. Além disso, procurou-se evoluir na proposição de mecanismos de avaliação de serviços administrativos a partir de métricas de desempenho alinhadas a qualidade percebida pelos usuários e não somente em função de produtividade (CALABRESE, 2012).

Para tanto, as questões de pesquisa a seguir nortearam o presente trabalho: quais são as dimensões e atributos que determinam a qualidade percebida pelos usuários em relação aos serviços administrativos fornecidos pelas IFES? Como avaliar a qualidade dos serviços administrativos considerando as perspectivas de importância e desempenho? Existem diferenças entre as percepções dos diversos tipos de usuários (professores, alunos, equipe administrativa etc.)? Como avaliar o desempenho dos serviços administrativos a partir dos atributos críticos de qualidade percebida? Além disso, levantaram-se informações na literatura a respeito de serviços administrativos em IES, da avaliação da qualidade em serviços, da avaliação da qualidade em IES e do desempenho neste cenário.

1.2 TEMA E OBJETIVOS

O tema desta dissertação é a avaliação da qualidade percebida de serviços administrativos, abordado no âmbito de instituição de ensino superior, sob a perspectiva de servidores e discentes da instituição.

O objetivo geral deste trabalho é construir e aplicar uma estrutura de avaliação da qualidade percebida dos serviços administrativos prestados por servidores técnicos-administrativos em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Para atingir este objetivo foram consideradas as perspectivas de discentes, docentes e dos próprios técnicos, bem como, foram estabelecidos os objetivos específicos abaixo relacionados:

1. Levantar um conjunto de atributos e dimensões de qualidade percebida para os serviços administrativos prestados pelos técnicos-administrativos em uma IFES;
2. Construir o instrumento de avaliação da qualidade percebida dos serviços administrativos prestados por técnicos-administrativos de uma IFES;
3. Analisar *gaps* de qualidade percebida em serviços administrativos de uma IFES, usando a abordagem IPA (*Importance-Performance Analysis*), sob a perspectiva de docentes, técnicos-administrativos e discentes; e
4. Identificar atributos críticos de qualidade e sua relação com os instrumentos de avaliação de desempenho e de planejamento estratégico na IFES em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme Abdullah (2006c), Klaus (2007), Choudhury (2015) e Sunder (2016), apesar da popularidade e aplicação generalizada das diversas formas de avaliação da qualidade em serviços, todas apresentam falhas, dificuldades teóricas e empíricas. Assim, sugere-se explorar outros construtos para medir satisfatoriamente a qualidade do serviço, partindo-se do entendimento que o construto da qualidade em serviços é complexo e multidimensional e que as dimensões da qualidade em serviços dependem do contexto em que o serviço está inserido.

De acordo com Brochado (2009), Quinn et al. (2009) e Teeroovengadam, Kamalanabhan e Seebaluck (2016), no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), a importância da qualidade de serviços é um consenso na recente literatura. Por outro lado, segundo estes autores, elaborar ou colocar em prática um instrumento de avaliação adequado é um desafio para profissionais e pesquisadores, pois o contexto da educação superior é

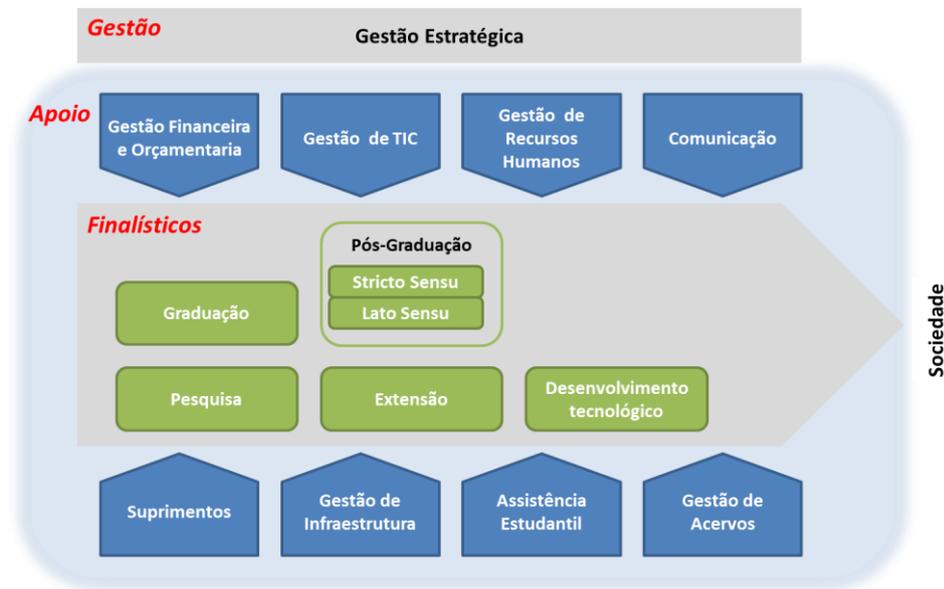
considerado mais complexo do que em outros serviços, principalmente na compreensão das necessidades e identificação dos clientes. Acredita-se, ainda, que uma ferramenta apropriada de avaliação contribui para sustentar e melhorar a qualidade dos serviços entregues, pré-requisitos considerados indispensáveis para as IES (BROCHADO, 2009; QUINN et al, 2009; TEEROOVENGADUM; KAMALANABHAN; SEEBALUCK, 2016).

Quinn et al (2009) e Sunder (2016) destacam que diferentes aspectos das operações das universidades servem a diferentes clientes. Por exemplo, as instalações das casas de estudantes atendem quase que exclusivamente aos estudantes, sendo que outras partes têm pouco ou nenhum interesse, ou interação, com esse serviço da universidade. Por outro lado, os setores administrativos prestam serviços de apoio, tanto para clientes internos, quanto para usuários externos, como professores, funcionários e empresas. Assim, diferentes grupos de interesse têm diferentes prioridades e seu foco de avaliação seja possivelmente diferente.

Os modelos genéricos de Grönroos (1984) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) são amplamente utilizados e citados para aplicação no ambiente do ensino superior. No entanto, ainda não existe consenso sobre a melhor maneira de definir e avaliar a qualidade do serviço, tampouco há um único modelo de qualidade de serviço totalmente aceito nesse contexto (CLEWES, 2003). Conseqüentemente, há diversos instrumentos para avaliar a qualidade em serviços na educação superior, sendo que os dois principais são o SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) e SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992) genéricos ou adaptados, e o HEDPERF (ABDULLAH, 2006a) que passou a considerar não somente atributos acadêmicos, mas todo o ambiente da educação superior (BROCHADO, 2009).

Com objetivo de justificar o presente estudo, foi realizado um levantamento dos modelos e instrumentos existentes na literatura sobre avaliação de qualidade em serviços em IES. Em seguida, para analisar as lacunas existentes, os atributos identificados foram relacionados com os principais processos da IFES em estudo. Com base no *framework* da Figura 1, cada atributo encontrado foi classificado como: finalísticos, gestão ou de apoio, mantendo-se nomenclatura utilizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle externo do Governo Federal Brasileiro. De acordo com Branco (2016), os processos finalísticos, apresentados no centro da figura, são os que geram valor para os clientes ou usuários. Os processos de apoio estão ao redor, pois têm a função de sustentar os finalísticos. Já os de gestão estão no topo, pois tem papel de orientar a organização.

Figura 1 – Mapa de processos da IFES



Fonte: Adaptado de Branco (2016)

Da mesma forma, os atributos ligados à estratégia da organização e relacionados à formulação das políticas e diretrizes institucionais foram classificados como gestão. São exemplos: imagem organizacional, cultura, crenças e valores, reputação, planejamento estratégico e operacional. Ainda, os atributos ligados à essência ou razão de existir do órgão foram classificados como finalísticos, pois caracterizam a atuação principal do órgão. São exemplos, neste contexto: o ensino, a pesquisa e a extensão. Além disso, os atributos ligados a processos operacionais e administrativos da organização, que dão suporte aos processos finalísticos, foram classificados como de apoio. São exemplos de atributos que se referem às atividades administrativas: tempo de resposta, confiabilidade no serviço e informações prestadas.

Adicionalmente, os atributos que se referiram a aspectos físicos foram classificados, como instalações e recursos, uma vez que não são processos, mas atributos e variáveis relativos às condições de infraestrutura. Ainda, os atributos que consideravam a instituição de maneira geral, sem distinção entre tipos de processos, foram classificados como geral. Por último, construiu-se um comparativo (ver Tabela 1) entre instrumentos levantados na literatura e os respectivos atributos associados aos processos da IFES estudada.

Tabela 1 – Atributos de qualidade da literatura em relação aos processos da IFES

Autores dos instrumentos de qualidade percebida em IES	Final.	Apoio	Geral	Gestão	Instal. e Rec.	Total	Apoio (%)	Demais (%)
Abdullah (2005)	14	16	18	48	33,3	66,7
Abdullah (2006a)	29	24	7	3	11	74	32,4	64,9
Anderson (1995)	..	14	3	17	82,4	17,6
Angell, Heffernan e Megicks (2008)	8	10	18	..	100,0
Arena, Arnaboldi e Azzone et al. (2009)	..	8	5	..	3	16	50,0	50,0
Arslanagić-Kalajdžić, Kadić-Maglajlić, Čičić (2014)	8	9	10	..	3	30	30,0	70,0
Owlia e Aspinwall (1996)	17	..	9	..	5	31	..	100,0
Brochado (2009)	..	3	45	..	9	57	5,3	94,7
Choudhury (2015)	7	1	15	..	7	30	3,3	96,7
Cuthbert (1996)	10	4	4	..	4	22	18,2	81,8
De Jager e Gbadamosi (2010)	26	2	..	3	17	48	4,2	93,8
Icli e Anil (2014)	10	10	6	26	38,5	61,5
Law (2013)	14	13	24	3	8	62	21,0	79,0
LeBlanc e Nguyen (1997)	10	8	1	3	9	31	25,8	74,2
Mahapatra e Khan (2007)	16	..	3	1	8	28	..	100,0
O'Neill e Palmer (2004)	..	18	4	22	81,8	18,2
Ramseook-Munhurrun, Naidoo e Nundlall (2010)	4	..	10	3	6	23	..	100,0
Sahney (2011)	15	..	6	4	1	26	..	100,0
Sahney, Banwet e Karunes (2010)	..	12	1	4	1	18	66,7	33,3
Smith, Smith e Clarke (2007)	..	18	1	..	3	22	81,8	18,2
Annamdevula e Bellamkonda (2016)	11	6	1	..	13	31	19,4	80,6
Sultan e Wong (2010)	32	12	3	5	12	64	18,8	81,3
Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seebaluck (2016)	25	7	..	1	15	48	14,6	85,4
Tsinidou, Gerogiannis e Fitsilis (2010)	16	9	13	38	23,7	76,3
Yildiz (2014)	5	..	16	..	17	38	..	100,0
Yildiz e Kara (2009)	6	..	10	3	11	30	..	100,0
Zafiroopoulos e Vrana (2008)	3	1	2	..	6	12	8,3	91,7
Total	286	195	191	33	205	910
Total (%)	31,4	21,4	21,0	3,6	22,5	..	21,4	78,6

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do levantamento, verificou-se que os instrumentos têm avaliado principalmente aspectos relacionados à oferta central de valor do serviço (finalísticos), ou seja, no caso da educação superior, às atividades de ensino e ao pessoal docente. A avaliação de elementos tangíveis, como salas de aulas e ambientes universitários também recebeu atenção dos instrumentos. Ambos os aspectos, finalísticos e de infraestrutura, totalizam 491 (54%) atributos de 910 estudados. Ainda, alguns instrumentos optaram por avaliar as instituições de ensino por meio de atributos genéricos, não sendo possível separar com exatidão o que seriam serviços de apoio ou finalísticos. Adicionando-se, assim, os elementos

gerais e os de gestão, obteve-se 719 atributos (78,6%) não associados aos serviços de apoio (administrativos).

Por outro lado, 195 (21,4%) atributos avaliaram somente aspectos relacionados aos serviços de apoio. Desta forma, revela-se uma lacuna teórica de instrumentos relacionados à avaliação de serviços administrativos nas instituições de ensino superior. Adicionalmente, verificou-se que, além da avaliação focada em aspectos finalísticos, a qualidade dos serviços tem sido medida, na maioria dos instrumentos estudados, pela perspectiva somente de alunos, representando 76% dos casos (19 publicações) (ver Tabela 2).

Tabela 2 – Perspectiva de avaliação por instrumento

Perspectiva de avaliação	N	Autores
Alunos de Graduação	16	Abdullah (2005); Abdullah (2006a); Anderson (1995); Brochado (2009); Choudhury (2015); Cuthbert (1996); de Jager e Gbadamosi (2010); LeBlanc e Nguyen (1997); O'Neill e Palmer (2004); Ramseook-Munhurrin, Naidoo e Nundlall (2010); Annamdevula e Bellamkonda (2016); Sultan e Wong (2010); Teeroovengadam, Kamalanabhan e Seebaluck (2016); Tsinidou, Gerogiannis e Fitsilis (2010); Yildiz (2014); Yildiz e Kara (2009)
Alunos de pós-graduação	2	Angell, Heffernan e Megicks (2008); Icli e Anil (2014)
Alunos de Graduação e Pós-Graduação	1	Sahney (2011)
Alunos de Graduação e Pessoal Administrativo	2	Smith, Smith e Clarke (2007); Zafiroopoulos e Vrana (2008)
Alunos, Ex-Alunos, Pais e Recrutadores de Pessoal	1	Mahapatra e Khan (2007)
Pessoal Administrativo	1	Sahney, Banwet e Karunes (2010)
Pessoal Docente e Administrativo	2	Arena <i>et al.</i> (2009) Arslanagić-Kalajdžić, Kadić-Magljalić e Čičić (2014)
Total de Instrumentos de Avaliação	25	
Total Alunos	19	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Conforme Lagrosen, Seyyed-Hashemi e Leitner (2004), Abdullah (2006a, 2006c), Quinn et al. (2009), Clemes, Cohen e Wang (2013), Arslanagić-Kalajdžić, Kadić-Magljalić e Čičić (2014), Yildiz (2014), Choudhury (2015), Annamdevula e Bellamkonda (2016) e Teeroovengadam, Kamalanabhan e Seebaluck (2016), os alunos são, de fato, considerados os principais usuários dos serviços da IES. No entanto, para estes autores, concentrar-se nos alunos e focar-se somente na avaliação do ensino é considerada uma limitação dos estudos existentes, recomendando-se levar em conta a perspectiva de outros grupos, internos e externos do ambiente educacional (governo, professores, pessoal administrativo, ex-alunos, pais e comunidade) e considerar outros processos além do ensino, como o trabalho administrativo ou serviços à comunidade em geral, possibilitando inclusive a comparação entre diferentes interessados e serviços.

Assim, as lacunas identificadas em relação à avaliação de aspectos administrativos, bem como, a sugestão de que trabalhos futuros tomem outras perspectivas de avaliação foram consideradas oportunidades de pesquisa e que justificam o presente trabalho. Além disso, o estudo de caso realizado no âmbito de uma instituição pública, custeada integralmente pelo Estado, também é característica que confere caráter relevante à pesquisa e justifica sua elaboração, uma vez que os resultados poderão complementar ou aprimorar, inclusive com respaldo teórico, os procedimentos de avaliação de qualidade e de desempenho existentes na legislação Brasileira (BRASIL, 2007b), no SINAES (BRASIL, 2004) e no Programa de Avaliação de Desempenho do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2005a, 2006c).

1.4 DELIMITAÇÕES

O foco desta pesquisa foi construir e aplicar uma estrutura para avaliar a qualidade dos serviços administrativos, prestados por servidores públicos federais, da carreira de técnico-administrativos em educação, do quadro permanente de uma IFES, sob a perspectiva de alunos, docentes e dos próprios técnicos-administrativos. Neste sentido, foram excluídas da proposta de avaliação quaisquer atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão.

A instituição estudada é uma Autarquia Federal, vinculada ao Ministério da Educação do Governo Brasileiro, portanto, uma organização pública, custeada integralmente pelo orçamento da União. Seus *campi* ficam localizados na cidade de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, e na cidade de Tramandaí.

Devido ao caráter aplicado e à conveniência do trabalho de campo, optou-se por realizar o estudo em uma das unidades universitárias localizadas no campus central, sendo escolhida a maior unidade de ensino da IFES em termos de quantidade de pessoas (discentes, docentes e técnicos-administrativos) e área construída.

O tamanho de sua comunidade representa, aproximadamente, 15% (6.887 pessoas) de toda a comunidade da Instituição. Para efeitos comparativos, cabe informar que a segunda maior unidade de ensino possui uma comunidade de 3.552 pessoas. Já a área edificada, de 34.000m², representa em torno de 8% de toda a área construída da universidade (UFRGS, 2017b).

Adicionalmente, como existe uma gama muito grande de serviços de apoio prestados a toda a comunidade, inclusive a externa (sociedade, fornecedores, outras universidades etc.), limitou-se a avaliação da qualidade para serviços prestados por seis setores da estrutura

administrativa aos alunos de graduação, docentes e aos próprios técnicos-administrativos, todos com vínculo ativo e pertencentes à comunidade interna da unidade estudada.

Para avaliar a qualidade dos serviços administrativos foi considerada a análise da diferença (*gap*) entre a importância e o desempenho da qualidade para atributos e dimensões, sob a perspectiva de três grupos de interessados, sendo os respondentes selecionados por métodos de amostragem. As respostas sobre as percepções de importância e desempenho foram obtidas por meio de questionário disponibilizado aos respondentes em sistema próprio da universidade estudada. Adotou-se, ainda, uma abordagem holística, buscando integrar instrumentos e técnicas já consagradas na literatura sobre a qualidade em serviços. Além disso, outras abordagens baseadas na diferença entre expectativas e percepções e somente percepções não foram consideradas.

Ainda, como forma superar obstáculos inerentes ao contexto, como, por exemplo, a resistência cultural aos sistemas de avaliação, este estudo não teve como objetivo a obtenção de uma nota geral de qualidade para os serviços administrativos, nem a classificação dos setores avaliados, mas concentrou-se em identificar atributos e dimensões que poderiam ser aprimorados pela gestão da unidade de acordo com a estratégia da instituição.

Assim, caso o estudo seja realizado em outra unidade ou universidade, devido às particularidades de cada contexto ou serviço, bem como, de cada perspectiva de avaliação, entende-se por necessário fazer adaptações para replicação desta pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação foi organizada conforme estrutura proposta pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (2011) para trabalhos acadêmicos. Assim, os elementos textuais foram organizados em cinco capítulos (seções primárias): introdução, referencial teórico, método, análise de dados e conclusões.

O primeiro capítulo apresentou a introdução ao trabalho, composto pelas seções de contexto geral, tema e objetivos, justificativa, delimitações e a estrutura da dissertação. Nestas seções foi exposta a ideia central do trabalho, bem como, a definição dos objetivos geral e específicos. Além disso, apresentou-se a justificativa do trabalho, enfocando na relevância do estudo para a ciência e para a solução de um problema no âmbito das IFES. Ainda, foram estabelecidos os limites quanto ao universo estudado.

No segundo capítulo foi desenvolvido o referencial teórico, que consistiu em uma revisão bibliográfica sobre os principais assuntos abordados nesta dissertação, organizados

nas seguintes seções: serviços administrativos em IES, avaliação da qualidade em serviços, avaliação da qualidade em serviços em IES e desempenho em IES.

O terceiro capítulo descreveu o método de pesquisa proposto, bem como as técnicas empregadas para o desenvolvimento do estudo e do trabalho de campo. A primeira e a segunda seções deste capítulo apresentaram, respectivamente, a classificação da pesquisa e a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho. Ainda, na segunda seção foram descritos o desenvolvimento da estrutura de avaliação e do questionário, a coleta de dados e a indicação dos procedimentos de análise de dados.

No quarto capítulo foram apresentados os resultados alcançados com a aplicação dos procedimentos metodológicos propostos. Dividiu-se o capítulo em duas seções, sendo que a segunda foi organizada em quatro subseções. Na primeira seção apresentou-se a estrutura de avaliação composta de atributos e dimensões de qualidade para os serviços administrativos. Na segunda seção procederam-se com as demonstrações, interpretações e discussões acerca da validade e confiabilidade do modelo proposto, da hierarquização dos atributos avaliados, das análises do *gap* entre importância e desempenho e, na última subseção, das aplicações gerenciais na IFES estudada.

No último capítulo, foram apresentadas as conclusões referentes ao trabalho de pesquisa desenvolvido. Assim, o quinto capítulo compreendeu, além das conclusões, as sugestões para trabalhos futuros relacionados ao tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi dividido em quatro subseções de maneira a organizar a apresentação do levantamento bibliográfico. A primeira traz uma visão sobre os serviços administrativos em IES. Em seguida aborda-se a avaliação da qualidade em serviços de maneira geral. Na sequência apresenta-se a avaliação da qualidade em IES e, por fim, explora-se o desempenho neste ambiente.

2.1 SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Os serviços administrativos desempenham um papel cada vez mais importante, tanto como aspecto relevante no planejamento das instituições de ensino superior, quanto como facilitador do desenvolvimento de estudantes e atividades acadêmicas dos professores (ARENA; ARNABOLDI; AZZONE 2010). No entanto, conforme os mesmos autores, grande parte das pesquisas existentes enfocam outros aspectos, negligenciando os serviços prestados pelo pessoal administrativo.

Para Kuo e Ye (2009), apesar das críticas ao desinteresse pelos serviços administrativos, o ambiente acadêmico ainda é considerado mais influente na avaliação da qualidade educacional. Mesmo assim, o entendimento atual é que deve ser dada atenção às experiências não acadêmicas tanto de estudantes, que são considerados clientes dos serviços administrativos e principais interessados na educação (LAW, 2013), quanto de outros usuários, que também buscam serviços administrativos de alta qualidade, independentemente do vínculo com a instituição (RUSSELL, 2005). Conforme destaca Kitchroen (2004), o primeiro contato dos distintos públicos com uma IES é, geralmente, por meio de serviços administrativos, como, por exemplo, o processo de admissão e de matrícula dos calouros.

Arslanagić-Kalajdžić, Kadić-Maglajlić e Čičić (2014) salientam que no ambiente das IES é possível identificar uma grande variedade de serviços administrativos, como: alocação de espaço físico turmas, agendamento de salas, registros, emissão de diplomas e certificados, pagamentos de fornecedores, elaboração de acordos de cooperação internacional e muitos outros mais. Desta forma, durante a prestação destes serviços, os usuários mantêm contato estreito com a equipe administrativa da instituição. No entanto, para Tsinidou, Gerogiannis e Fitsilis, (2010), este sentimento criado pelas relações interpessoais não é necessariamente parte do serviço administrativo, mas pode ser considerado um fator relevante na qualidade dos serviços.

Além disso, o fornecimento de orientações e o aconselhamento sobre questões administrativas também são considerados serviços muito importantes para os alunos, que enxergam este apoio como fontes oficiais de informação relacionadas aos seus estudos. (TSINIDOU; GEROGIANNIS; FITSILIS, 2010). Ainda, o contato pessoal pode ser considerado um dos fatores mais influentes na avaliação da qualidade dos serviços (SOHAIL; SHAIKH, 2004). Desta forma, é fundamental que a equipe administrativa seja treinada para atender expectativas (ICLI; ANIL, 2014), para resolver problemas prontamente e para responder às demandas de maneira adequada (SHANAHAN; GERBER, 2004).

De acordo com Wiers-Jenssen, Stensaker e Grøgaard (2002), a qualidade dos serviços administrativos é importante tanto quanto a do ensino. Estes autores indicaram que os calouros têm mais necessidade de apoio administrativo do que os alunos mais experientes, mesmo que, para os veteranos, a qualidade dos serviços administrativos também seja considerada relevante. Segundo Arslanagić-Kalajdžić, Kadić-Maglajlić e Čičić (2014), mesmo que uma universidade tenha alta qualidade acadêmica, a percepção dessa qualidade poderá cair se os serviços administrativos forem considerados de baixa qualidade, sendo realmente difícil equilibrar estas duas perspectivas, bem como, encontrar uma IES que tenha identificado uma maneira adequada para isto.

Como indicado por Sohail e Shaikh (2004), para a universidade obter resultados substanciais na melhoria da qualidade, os gestores devem promover esforços equilibrados entre serviços administrativos e atividades de ensino. Da mesma forma, Kitchroen (2004) afirma que o desenvolvimento acadêmico é influenciado diretamente pela compreensão lógica e transparente do funcionamento administrativo. Sendo assim, a oferta de serviços administrativos de alta qualidade aos alunos contribui diretamente para a avaliação positiva da universidade (ICLI; ANIL, 2014) e não devem ser subestimados (WIERS-JENSSEN; STENSAKER; GRØGAARD, 2002).

Neste sentido, Arslanagić-Kalajdžić, Kadić-Maglajlić e Čičić (2014) e Icli e Anil (2014) afirmaram que o estudo da qualidade em serviços na educação superior implica considerar não apenas aspectos acadêmicos, mas todo o contexto educacional, sendo importante distinguir os serviços prestados pelos docentes (que entregam o serviço principal) e os serviços administrativos (que facilitam o processo), que são distribuídos pela equipe administrativa. Desta forma, os mesmos autores sugeriram que a avaliação destes serviços deve ser gerenciada separadamente, não podendo ser observados de maneira agregada ou por meio dos mesmos atributos e padrões, uma vez que contribuem de maneira diferente para a percepção de qualidade.

Segundo Arena, Arnaboldi e Azzone (2010) e Tsinidou, Gerogiannis e Fitsilis (2010), os atributos de qualidade considerados mais importantes para os serviços administrativos são a cordialidade no atendimento pessoal, o uso da internet para fins de comunicação, a competência profissional, a rapidez na prestação do serviço e a disponibilidade de canais atendimento, como websites, guias de estudante e outros materiais informativos. Shanahan e Gerber (2004) complementam que esta comunicação deve ser efetiva e uma experiência agradável ao usuário, proporcionada por uma postura amigável e prestativa de uma equipe administrativa bem treinada, bem como, por um ambiente acolhedor.

Assim, de acordo com O'Neill e Palmer (2004), é possível considerar uma série de aspectos sobre os serviços administrativos, bem como, a forma de direcionar esforços para aumentar a qualidade de acordo com os distintos públicos. Segundo estes autores, as IES devem avaliar os serviços administrativos e os fatores que afetam a qualidade, sob a perspectiva dos distintos usuários, para subsidiar diretamente as decisões estratégicas da universidade, inclusive a entrega do serviço principal e, conforme Shanahan e Gerber (2004), para criar e sustentar a proposição de valor da instituição e para que os setores administrativos sejam orientados para serviços, ou, ainda, orientados para os usuários dos serviços.

2.2 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) e Roy et al. (2015), avaliar a qualidade em serviços é um desafio, pois, ao contrário dos produtos, que possuem características físicas e tangíveis objetivamente mensuráveis, os serviços apresentam características únicas – intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade da produção e consumo – que tornam necessário que a avaliação, de maneira mais ampla, incorpore a experiência vivida pelo cliente, bem como suas percepções.

Para Maklan e Klaus (2011), a experiência do cliente é algo muito abrangente, exigindo que o pesquisador investigue detalhadamente quais atributos e dimensões são pertinentes e quais são os mais importantes. Somado a isso, Yildiz e Kara (2009) consideram que examinar os níveis de qualidade podem ajudar a entender o comportamento do consumidor e os níveis de satisfação com as ofertas de serviço e Klaus (2007) argumenta que a alta qualidade é o antecedente da retenção de clientes no setor de serviços.

Imrie (2013), Chong e Ahmed (2015) e Roy et al. (2015) apontaram para duas principais escolas sobre avaliação de qualidade em serviços na literatura: a Nórdica e a Americana. Na perspectiva nórdica, Grönroos (1982, 1984) classifica a qualidade em

"técnica" e "funcional", sendo que a qualidade técnica representa a percepção dos clientes sobre os resultados do serviço, enquanto a qualidade funcional é sobre como um serviço é prestado (ASIF; AWAN; HAQUE, 2016). Já escola americana de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) realizaram progressos notáveis a partir da introdução do instrumento SERVQUAL, que utilizou termos descritivos, a saber, confiabilidade, responsividade, empatia, segurança e tangibilidade para formar o construto do processo de entrega do serviço (CHONG; AHMED, 2015).

Conforme O'Neill e Palmer (2004), a literatura sobre qualidade em serviços se baseou, em grande parte, no paradigma da desconformidade de expectativa proposto por Oliver (1980), o qual afirma que a qualidade em serviços pode ser mostrada como a diferença entre a expectativa do usuário sobre o serviço e sua percepção de desempenho após a entrega do serviço. Ainda, estes autores indicaram que os pesquisadores, a partir deste paradigma, adotaram uma variedade de técnicas, incluindo a medição direta e indireta da qualidade dos serviços. As abordagens indiretas medem expectativa e percepção de desempenho separadamente e buscam analisar a diferença entre essas medidas, produzindo uma medida relativa de como o serviço é prestado. Já a abordagem direta avalia apenas a percepção de desempenho, fornecendo uma medida única que é comparada com valores mínimos e máximos (O'Neill; Palmer, 2004).

Yildiz e Kara (2009) e Mardani et al. (2015) entenderam que, na mesma medida em que é dada ampla importância à qualidade em serviços, surgiram importantes desentendimentos sobre a abordagem e técnica que é mais adequada para avaliá-la. Estas discordâncias, segundo os mesmos autores, fizeram com que pesquisadores e gestores de organizações desenvolvessem várias abordagens e instrumentos para avaliar a qualidade em serviços, não havendo consenso sobre qual utilizar. Argumenta-se que a maior parte dessas divergências acontece justamente pela complexa natureza dos serviços. No entanto, conforme alertam Mardani et al. (2015), o emprego de diferentes abordagens e técnicas provavelmente conduzirá a recomendações diferentes e possíveis erros.

Além disso, Asubonteng, Mccleary e Swan (1996), Calabrese e Scoglio (2012), Mardani et al. (2015), Rave e Giraldo (2014) e ROY et al. (2015) consideram que o desenvolvimento destas abordagens depende do contexto estudado, podendo-se identificar e escolher quais atributos e dimensões são aplicáveis para medir a qualidade do serviço e influenciam a percepção do usuário. Cada abordagem e técnica, segundo estes autores, podem apresentar vantagens e desvantagens, não sendo possível afirmar que uma determinada abordagem ou técnica seja mais apropriada do que as outras. Por outro lado, Rave e Giraldo

(2014) consideram que também existem vários fatores que ocorrem em qualquer contexto, permitindo a identificação de uma estrutura teórica genérica independentemente do contexto do serviço.

O'Neill e Palmer (2004) e Abdullah (2006b) e também indicam que nestas últimas décadas emergiram diversos estudos e instrumentos de avaliação da qualidade em serviços, mas que o quatro instrumentos contribuíram significativamente para o estudo da qualidade em serviços e seu uso foi predominante, a saber: o SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), o SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992), o *Evaluated Performace* (EP) (TEAS, 1993) e o *Importance-Performance Analysis* (IPA) (MARTILLA, 1977).

De maneira geral, Abdullah (2006b) e O'Neill e Palmer (2004) resumiram os instrumentos da seguinte forma: o SERVQUAL avalia a qualidade dos serviços por meio da comparação entre o serviço recebido e as expectativas. Já o SERVPERF considera somente as percepções de desempenho sobre a qualidade dos serviços. O EP mede a lacuna entre o desempenho percebido pelo cliente e um nível arbitrado. Por fim, O IPA, que é uma medida absoluta de desempenho, semelhante ao SERVPERF, mas que também busca identificar a importância latente atribuída pelo usuário para os critérios de qualidade em avaliação.

O SERVQUAL, que é baseado no modelo de desconfirmação de expectativas Oliver (1980), avalia a qualidade global do serviço pelo valor médio das diferenças (*gaps*) entre as expectativas do cliente e os desempenhos percebidos nos atributos de qualidade do serviço, que são extraídas a partir das respostas fornecidas em um questionário que apresenta 22 atributos distribuídos em cinco dimensões de qualidade: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; RAVE; GIRALDO, 2014). No entanto, segundo Calabrese e Scoglio (2012), apesar de sua ampla aplicação, o SERVQUAL foi criticado pela invariância de seus atributos e dimensões entre os vários contextos.

Já Cronin e Taylor (1992) sugeriram que a medida de desempenho do serviço a partir do instrumento SERVPERF produziu melhores resultados do que SERVQUAL, considerando apenas os desempenhos percebidos. De acordo com Asubonteng, Mcclery e Swan (1996), o SERVPERF utilizou os mesmos itens de percepção avaliados no SERVQUAL, mas avaliou a qualidade do serviço, sem depender do paradigma da desconfirmação das expectativas.

Da mesma forma, Teas (1993) também questionou o emprego do SERVQUAL, acreditando que o instrumento tem inadequações conceituais e de avaliação. De acordo com Roy et al. (2015), Teas (1993) desenvolveu e comparou diferentes modelos usando uma

medida de qualidade normalizada e a avaliação do desempenho, concluindo que este superou outros modelos de qualidade do serviço.

Análise de Importância e Desempenho (IPA) de Martilla e James (1977), em que os usuários do serviço julgam a importância e o desempenho de cada atributo, ofereceu uma série de vantagens, pois avalia diversos aspectos organizacionais sob a perspectiva do cliente e adapta-se ao contexto cultural (O'NEIL; PALMER, 2004). A técnica é considerada de baixo custo e de fácil compreensão, que pode fornecer informações importantes sobre aspectos que se deve dedicar mais atenção, bem como, identificar áreas que podem estar consumindo muitos esforços (MARTILLA; JAMES, 1977; O'NEILL; PALMER, 2004). Além disso, segundo estes autores, a apresentação dos resultados no diagrama de importância-desempenho facilita a interpretação dos dados e aumenta sua utilidade na tomada de decisões estratégicas.

Além destes instrumentos de avaliação, outras propostas surgiram, inclusive com o objetivo de complementar os instrumentos existentes. Roy et al. (2015) sugerem que a Técnica do Incidente Crítico (TIC) de Flanagan (1954) pode ser uma boa abordagem para medir a qualidade dos serviços, uma vez que, a partir coleta de observações diretas do comportamento e experiências humanas, aumenta-se o poder de resolução de problemas práticos. Além disso, como muitos serviços são fornecidos por meio da tecnologia e como os clientes têm reclamado da perda do contato pessoal, avaliar as experiências vivenciadas sob uma perspectiva emocional pode ser uma ferramenta crucial (ROY et al., 2015).

Por outro lado, Calabrese e Scoglio (2012) propuseram avaliar a qualidade do serviço por meio de critérios de qualidade específicos das empresas, em que o conhecimento dos funcionários é explorado para colher os fatores críticos de sucesso (FCS) da empresa; posteriormente, a medição e a gestão da qualidade em serviços da empresa são realizadas reunindo as expectativas dos clientes e percepções. Os resultados obtidos, segundo os autores, confirmaram que os funcionários são capazes de captar os atributos e dimensões da qualidade valorizadas pelos clientes e que estes podem ser integrados a estrutura de *gaps* do SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Outra possibilidade, conforme sugerem Mardani et al. (2015), é a utilização e combinação de técnicas de tomada de decisão por análise multicriterial para a avaliação da qualidade do serviço em vários setores (companhias aéreas, saúde, turismo, hotelaria, educação, bancos etc.). Demonstrou-se, ainda, que as abordagens e técnicas de análise multicriterial AHP (SAATY, 1980) e *Fuzzy* AHP (CHANG, 1996) são apropriadas e aplicáveis para a avaliação da qualidade do serviço (MARDANI et al., 2015) e a *Technique*

for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS), de Hwang and Yoon (1981), é adequada para classificar e comparar o desempenho da qualidade entre organizações pesquisadas (CHOUDHURY, 2015).

Segundo Martínez e Martínez (2010), as metodologias para o estudo de associações de marcas, como a *Zaltman's Metaphor Elicitation Technique* - ZMET (ZALTMAN, 1997) ou *Brand Concept Maps* (JOHN et al., 2006), podem ser usadas para entender os pensamentos dos usuários sobre o conceito de qualidade do serviço, extraíndo declarações, conceitos, dimensões e atributos diretamente ligados à organização avaliada, que, adicionalmente, poderiam ser validados pelo método *Q-Sort* (STEPHENSON, 1953), que se baseia no consenso para garantir a validade do conteúdo revelado (EKINCI, 2001). Assim, tais procedimentos sugeridos poderiam trazer resultados mais criativos do que apenas a revisão da literatura (MARTÍNEZ; MARTÍNEZ, 2010).

Além destas contribuições, Tinoco (2011) apresentou uma estrutura geral para avaliação da qualidade em serviços, construída a partir da análise de oito segmentos distintos de serviços, permitindo, assim a identificação de 36 atributos genéricos e outros específicos de qualidade percebida observáveis nos segmentos estudados. Adicionalmente, esta autora propôs quatro dimensões genéricas de qualidade e uma que agrupa os atributos específicos do serviço. Desta forma, Tinoco (2011), considerou que a estrutura geral proposta complementa o SERVQUAL e permite uma abrangência maior de análise, uma vez que considera particularidades de cada serviço que não são contemplados no instrumento SERVQUAL.

Deste modo, apesar das distintas discussões e argumentos apresentados por outros pesquisadores, Carrilat, Jaramillo e Mulki (2007) e Rave e Giraldo (2014) afirmaram que tanto o SERVPERF, quanto o SERVQUAL, ainda são instrumentos adequados e bastante utilizados para avaliar a qualidade dos serviços. No entanto, estes autores concordaram que é preciso fazer adaptações para avaliar de maneira eficaz a qualidade do serviço. Sob o mesmo ponto de vista, Finn e Lamb, 1991 recomendaram que sejam considerados aspectos relevantes para a qualidade do serviço em cada ambiente de negócio e que o instrumento de avaliação seja modificado conforme necessário.

Ao analisar a literatura, Klaus, (2007) e Teeroovengadam, Kamalanabhan e Seebaluck, (2016) destacaram que SERVQUAL predomina no número de publicações ao longo das últimas décadas, sendo o instrumento mais conhecido e amplamente utilizado, bem como, suas adaptações para os diversos contextos. Neste sentido, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) já creditavam a relevância do SERVQUAL ao grande interesse dos gestores das organizações na possibilidade de identificar lacunas ao comparar expectativas dos clientes e

percepção de qualidade nos serviços, usando essa informação para alocar recursos para melhorar o desempenho da qualidade dos serviços.

Segundo Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seebaluck (2016), o desenvolvimento de um instrumento de avaliação envolve duas questões-chave: o construto e a identificação correta das dimensões da qualidade em serviços. Para os mesmos autores, o instrumento genérico mais conhecido e amplamente utilizado para atender a estes quesitos é o SERVQUAL e suas adaptações para os diversos serviços como bancos, varejo, atacado, saúde e educação, porém, o instrumento não consegue avaliar aspectos específicos ou particulares de cada contexto de serviços precisando de algumas alterações antes de sua aplicação. Portanto, é adequado construir um instrumento específico para medir a qualidade em serviços na educação superior (TEEROOVENGADUM; KAMALANABHAN; SEEBALUCK, 2016).

Desta forma, cada uma das estruturas para avaliação de qualidade em serviços, que possuem suas vantagens e desvantagens conceituais e operacionais, buscam atender a uma grande demanda do setor de serviços por modelos e instrumentos de qualidade, gerada pela proliferação de sistemas de gerenciamento de qualidade como a certificação ISO, modelos de autoavaliação, entre outras práticas de gestão de qualidade, bem como, pela crescente importância do marketing de relacionamento (MARTÍNEZ; MARTÍNEZ, 2010).

Assim, Fournier e Mick (1999) sugeriram que a avaliação da qualidade em serviços seja mais holístico, mesclando modelos, motivações, cognições, emoções e significados, incorporados em contextos socioculturais, que se transformam durante as interações do usuário-serviço.

2.3 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

De acordo com Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988), Elassy (2015); Sahney (2016), o tema da avaliação da qualidade, originalmente abordado na indústria, é amplamente debatido e aceito como uma questão relevante no contexto educacional, dada as atuais exigências de competitividade que demandam maior transparência e responsabilidade do governo com sociedade. Neste ambiente os maiores desafios que envolvem a avaliação da qualidade são identificar quem é o cliente e descobrir suas necessidades, ficando evidente que a avaliação da qualidade na educação é um processo complexo, porque incluem muitos elementos e clientes, como estudantes, professores, pessoal administrativo, sociedade, programas de estudos, processo de aprendizagem e distintos métodos de avaliação que interagem uns com os outros

de uma forma complexa (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; ELASSY, 2015; SAHNEY, 2016).

Conforme Elassy (2015), mesmo considerando-se a existência de muitos participantes do ambiente educacional, os professores e alunos são considerados os principais interessados na educação superior. No entanto, para o mesmo autor, quando estudantes pensam a respeito de qualidade, normalmente consideram apenas o desempenho dos professores e o processo de aprendizagem. Por outro lado, para os docentes, a qualidade estaria associada a termos como burocracia e dificuldades no exercício da profissão. A hipótese para esta distinção é que os professores se preocupariam com os processos para garantir a qualidade no exercício da docência, bem como, a avaliação do seu trabalho pelos estudantes e os estudantes apenas levariam em conta os serviços que eles recebem (ELASSY, 2015).

Considerando a perspectiva dos educadores, Ramseook-Munhurrun, Naidoo e Nundlall (2010) observaram que avaliar a qualidade em serviços nas IES e entender a influência dos fatores avaliados no desempenho da instituição habilitam as organizações a desenvolver de maneira efetiva e eficiente seus processos de entrega de serviços e, conseqüentemente, prover um melhor serviço aos clientes. Por outro lado, estes autores argumentaram que entregar qualidade em serviços internos também pode ser significativo para essa melhoria. Assim, conhecer o que os educadores esperam é essencial para entregar qualidade em serviços em qualquer nível operacional do ambiente educacional (RAMSEOOK-MUNHURRUN; NAIDOO; NUNDLALL, 2010).

De outra forma, O'Neill e Palmer (2004) e Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seebaluck, (2016), indicam que a avaliação sob a perspectiva do estudante tem sido amplamente utilizada em vários estudos, dado o entendimento de que, no contexto educacional, a qualidade em serviços poderia ser definida como a diferença entre o que o estudante espera receber e suas percepções sobre o que efetivamente recebe. Mesmo assim, alguns pesquisadores argumentam que os estudantes podem não ser capazes de ter expectativas claras a respeito dos serviços que envolvem a educação (TEEROOVENGADUM; KAMALANABHAN; SEEBALUCK, 2016).

Conforme Yildiz e Kara (2009) e Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seebaluck, (2016), diversos estudos na literatura têm sido estruturados para avaliar a qualidade em serviços na educação superior, mas a maioria das pesquisas utiliza como instrumento o SERVQUAL. Contudo, a aplicação deste instrumento estaria condicionada a realização de modificações, uma vez que, segundo Choudhury (2015), os clientes são capazes de distinguir apenas quatro dimensões no caso da educação superior: competência, elementos físicos

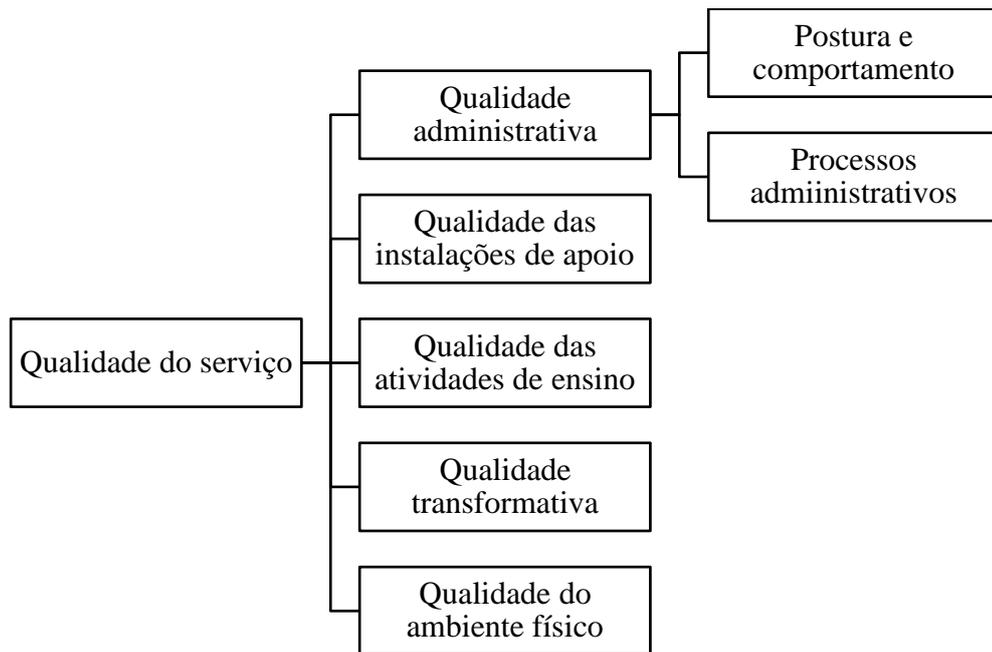
(tangíveis), capacidade de respostas e conveniência. Assim, como em outros estudos sobre qualidade em serviços, haveria falhas em trabalhar com as cinco dimensões propostas pelo SERVQUAL, optando-se por adaptações (ABDULLAH, 2006a) ou estudos considerados mais efetivos, como o SERVPERF (YILDIZ; KARA, 2009).

Além disso, foram desenvolvidos instrumentos específicos para a educação superior (YILDIZ; KARA, 2009) como, por exemplo, o HEDPERF (*Higher Education PERFORMANCEonly*), de Abdullah (2006a), que foi projetado como um instrumento genérico para avaliar as universidades sob uma perspectiva e níveis organizacionais mais amplos, e não as unidades que compõe a universidade; o HESQUAL, de Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seebaluck (2016), que aborda dimensões originadas previamente em fase exploratória com métodos qualitativos; o PESPERF, de Yildiz e Kara (2009), que avalia a qualidade em uma escola de educação física e ciências do esporte, indicando que outras escolas e unidades de uma universidade podem ter suas especificidades consideradas; ou, ainda, escalas específicas para cursos, como a HEDQUAL (ICLI; ANIL, 2014).

O HEDPERF, instrumento que captura determinantes da qualidade em serviços na educação superior, foi composto por 41 itens organizados em seis dimensões (aspectos não acadêmicos, aspectos acadêmicos, reputação, acesso e disponibilidade de recursos, aspectos do programa do curso e conhecimento) e foi testado empiricamente para unidimensionalidade, confiabilidade e validade, utilizando análise fatorial. Desta forma, Abdullah (2006a) considerou o instrumento válido para que as IES melhorem o desempenho da qualidade do serviço, uma vez que estudos prévios produziram escalas genéricas de qualidade de serviço, as quais podem não ser totalmente adequadas para o contexto. Além disso, pesquisas anteriores foram consideradas limitadas pelo autor, pois enfatizam aspectos acadêmicos em detrimento aos aspectos não acadêmicos da experiência educacional (ABDULLAH, 2006a).

Já o HESQUAL foi concebido por Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seebaluck (2016) para avaliar a qualidade em serviços na educação superior a partir de uma abordagem holística e transformativa que considerou aspectos técnicos e funcionais. Este modelo (ver Figura 2) apresentou cinco dimensões primárias (qualidade administrativa, qualidade do ambiente, qualidade da educação, qualidade das estruturas de apoio e qualidade na capacidade de transformação), nove subdimensões e 48 atributos. Para estes autores, este instrumento foi considerado uma ferramenta útil para a gestão universitária e para melhorar a qualidade dos serviços prestados, bem como, oferecer a futuros pesquisadores uma melhor compreensão do conceito de qualidade em serviços na educação superior.

Figura 2 – Estrutura do HESQUAL



Fonte: Adaptada de Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seebaluck (2016)

Ainda, O HEDQUAL, conforme Icli e Anil (2014) teve o objetivo de revelar em detalhes a expectativa de estudantes no contexto de um curso de mestrado. Para construção do instrumento foram levantados e utilizados 26 itens distribuídos entre as dimensões de qualidade dos serviços administrativos, qualidade dos serviços de bibliotecas, qualidade dos serviços de apoio e qualidade em proporcionar oportunidades profissionais. Estas dimensões foram consideradas pelos autores adequadas para guiar as instituições no processo de mensuração dos níveis de qualidade em serviços e, conseqüentemente, entender a satisfação dos clientes. Além disso, para considerar o HEDQUAL um instrumento adequado, efetuaram-se testes estatísticos, tais como, normalidade, unidimensionalidade, confiabilidade e validade.

O PESPERF (*Physical Education and Sports Sciences PERFORMANCE*) (YILDIZ; KARA, 2009), que teve como proposta pesquisar contextos mais específicos da educação superior, foi criado para avaliar a qualidade em serviços em uma unidade universitária de educação física e ciências do esporte, bem como, compreender quais dimensões eram mais valorizadas por seus estudantes. Neste contexto, os autores definiram a qualidade dos serviços em função de três dimensões (aspectos acadêmicos, empatia e acesso aos recursos físicos) e 30 itens de avaliação. O PESPERF originou-se do modelo HEDPERF de avaliação, mas refinou seu escopo para avaliar as dimensões no ambiente da educação esportiva.

Além dos instrumentos apresentados, De Jager e Gbadamosi (2010) desenvolveram, a partir de pesquisa bibliográfica e grupos focados com a participação de alunos e professores,

um instrumento para medir a qualidade em serviços de cursos de administração de duas universidades sul-africanas a partir de um questionário estruturado, composto por 52 itens relacionados à qualidade em serviços em IES.

Segundo De Jager e Gbadamosi (2010), Elassy (2015) e Sahney (2016), além de testar a adequação de um instrumento, com fatores e variáveis específicos do contexto educacional, é necessário considerar também as questões singulares de cada país, uma vez que, segundo estes autores, deve-se entender o processo educacional como um todo, bem com, definir quem é o cliente e quais são suas necessidades. Neste sentido, Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seebaluck (2016) afirmaram que é conveniente construir instrumento específico para avaliação da qualidade em serviços na educação superior.

A partir da mesma base bibliográfica que foi levantada para justificar este estudo, foi possível identificar quais instrumentos foram construídos especificamente para avaliar a qualidade em serviços na educação superior (Tabela 3), bem como os tipos de atributos utilizados, destacando-se, novamente, o percentual de 20% para os atributos relacionados a aspectos administrativos.

Tabela 3 – Atributos de qualidade da literatura em relação aos processos da IES por instrumentos de avaliação

Instrumentos específicos para IES	Final	Apoio	Geral	Gestão	Instal. e rec.	Total Geral
EDUQUAL	16		3	1	8	28
EDUSERV	4		10	3	6	23
“Sem nome”	26	14	1	7	18	66
HEDPERF	43	37	12	6	16	114
HEDQUAL	10	10			6	26
HESQUAL	25	7		1	15	48
HiEduQual	11	6	1		13	31
PESPERF	6		10	3	11	30
PHed	32	12	3	5	12	64
Total Geral	173	86	40	26	105	430
(%)	40,23	20,00	9,30	6,05	24,42	..

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, Elassy (2015) ressaltou quatro discussões importantes sobre avaliação da qualidade na educação superior: as dificuldades de ter uma definição unificada do conceito de qualidade; os conflitos entre as percepções de professores e alunos sobre o que é qualidade neste contexto; a compreensão das relações entre manter e melhorar a qualidade; e a

necessidade de desenvolvimento destes conceitos como processos contínuos dentro da IES. Já Ramirez (2013) destacou que essas discussões são importantes, uma vez que no contexto da educação superior a compreensão conceitual de qualidade é considerada uma tarefa demorada e não tem avançado muito.

Assim, de acordo com Elassy (2015), os estudos sobre qualidade deveriam ser conduzidos por pesquisadores de diferentes origens para ampliar a compreensão em vez de tentar ter uma definição unificada, beneficiando, inclusive a compreensão de outros conceitos da qualidade. Neste sentido, Bititci et al. (2012) entenderam que o verdadeiro desafio é desenvolver uma compreensão integrada e holística que considere a avaliação da qualidade também como medida do desempenho, ou seja, a medição de desempenho como um sistema que permita a aprendizagem organizacional.

2.4 DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Nos dias atuais, a medição do desempenho e as práticas de gerenciamento de desempenho são comuns em todos os setores da indústria e do comércio, inclusive nas IES e no setor público (BITITCI et al., 2012). De acordo com Evans (2004), a medição do desempenho ou da qualidade do serviço geralmente é realizada pelo desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho. Além disso, as estratégias para melhorar o serviço serão efetivas e eficientes apenas se forem baseadas em uma seleção apropriada de atributos de serviço a serem melhorados (MIKULIĆ; PREBEŽAC, 2008).

Da mesma forma, Asif e Searcy (2014) afirmaram que a necessidade de excelência em desempenho na educação superior é impulsionada pela crescente concorrência, cortes nos gastos públicos, desejo de melhoria interna do desempenho e pressão das partes interessadas. Por outro lado, a crescente aplicação de modelos de gerenciamento de qualidade e excelência nas IES reflete o desejo de excelência em desempenho.

Segundo Bititci et al. (2012), a medição do desempenho é formada por dois elementos: a medição do desempenho e o comportamento organizacional, tornando-se evidente que a medição do desempenho é um fenômeno social, no qual os comportamentos (organizacionais e individuais) são moldados pelos valores e percepções dos indivíduos e das comunidades que indivíduo integra. Por outro lado, desde os primeiros estudos, a medição de desempenho tem sido associada ao gerenciamento contábil e de operações, em que a ênfase tem sido a criação de sistemas de controle e alertas baseados em indicadores (BITITCI et al., 2012).

Para Guthrie e Neumann (2007), no caso de instituições públicas de ensino superior, a medição do desempenho constitui um aspecto importante para medir o sucesso da política governamental e para que universidade atenda a objetivos, como produtividade e desempenho financeiro, associados às atividades acadêmicas. Em geral, segundo estes autores, são apresentados dados anuais detalhados sobre ensino, pesquisa, perfis de pessoal, estudantes e suas características, bem como, a satisfação dos estudantes e emprego e finanças universitárias, que são publicados para mostrar o desempenho geral da instituição de ensino. No entanto, devido à complexidade do ambiente de ensino e o foco na perspectiva dos professores, uma das principais dificuldades é a insuficiência de indicadores quantitativos adequados (GUTHRIE; NEUMANN, 2007)

De acordo com Arena et al. (2009), embora a importância da prestação de contas seja incontestável, o debate sobre outras possibilidades de medir os desempenhos do setor público ainda está no centro das discussões de pesquisa. Ainda, para estes autores, os estudos acabam focando no elemento custo e desprezando uma avaliação completa dos desempenhos de serviços administrativos. No entanto, de acordo com este autor, uma visão completa do desempenho da qualidade e custo permite que as universidades gerenciem seus serviços de maneira equilibrada entre custo e qualidade percebida. Assim, as avaliações de qualidade podem ser extraídas a partir de dois pontos de vista, medindo-se indicadores e atributos objetivos sobre os serviços prestados (por exemplo, tempo de espera) e medindo a satisfação dos usuários (ARENA et al.,2009)

Mikulić e Prebežac (2008) recomendara que, para formular estratégias eficazes e eficientes de melhoria de serviço, os gestores da instituição precisam saber quais atributos dos serviços têm influencia significativa sobre a satisfação geral dos usuários. Ainda, segundo estes autores, é necessário considerar o impacto destes atributos no desempenho geral da instituição, além das tradicionais medidas de importância e desempenho, que podem não capturar o impacto de um atributo na avaliação geral do usuário.

A partir da identificação dos atributos para avaliar a qualidade dos serviços, considerou-se necessário determinar os principais indicadores de desempenho da IES (ASIF; SEARCY 2014). Para os mesmo autores, é necessário priorizar os indicadores de acordo com as necessidades da IES, dado que os recursos organizacionais são limitados e existem inúmeros indicadores de desempenho em potencial. Assim, a escolha deve ser pautada pela necessidade de gerenciar o desempenho de forma eficiente e efetiva (ASIF; SEARCY 2014).

Adicionalmente, Asif e Searcy (2014) ressaltam que o mapeamento dos principais indicadores de desempenho é, no entanto, desafiador, tendo-se em conta as diferentes

percepções subjetivas dos envolvidos em tal processo. Como cada faculdade ou órgão da universidade pode ter diferentes prioridades e finalidades, é importante estruturar cuidadosamente o desenvolvimento dos principais indicadores de desempenho (ASIF; SEARCY 2014).

No caso das unidades de ensino, em que um dos principais objetivos é entregar um curso de qualidade, Yeo (2008) sugeriu que os currículos dos cursos sejam revistos periodicamente para garantir uma boa combinação de teoria e prática, mantendo-se um relacionamento próximo com os parceiros da indústria, pois eles fornecem informações úteis sobre a relevância dos currículos. Além disso, a gestão universitária deve reavaliar seu sistema de avaliação de desempenho para identificar atributos mais amplos relacionados à qualidade do ensino, de maneira que o “bom ensino” seja uma busca ao longo da vida e não confundido com a avaliação do desempenho (YEO, 2008).

Já Kairuz et al. (2016) indicaram que a competitividade no ambiente das instituições de ensino, indicadores e sistemas de gerenciamento de desempenho prejudicam o pensamento criativo, reflexivo e crítico, essencial aos professores para geração de novos conhecimentos. Ainda, este autor argumentou que o aumento de demandas relacionadas à burocracia, pode gerar estresse e pressões excessivas sobre os docentes, reduzindo a cognição. Assim, é necessário que seja dada mais atenção à qualidade do ensino superior propriamente dita, de maneira a compensar a crescente ênfase que está sendo colocada em medidas quantitativas e demandas burocráticas.

Em relação aos serviços administrativos, Yeo (2008) verificou que estes atingem a um grupo maior de pessoas, incluindo pessoal docente, administrativo e alunos. Sabe-se também que o desempenho dos serviços administrativos é fortemente influenciado pela disponibilidade e condições das instalações físicas e alocações de recursos que apoiam o processo de aprendizagem e o bem-estar dos estudantes. Contudo, apesar destes fatores externos, a resposta às necessidades dos alunos em qualquer cenário deve ser fornecida prontamente e de maneira profissional, a fim de obter uma experiência educacional ampla e aprofundada para os alunos de hoje. Neste contexto, é necessário atenção ao treinamento de pessoal para assegurar que os padrões de serviço sejam mantidos em um nível ótimo (YEO, 2008).

Ainda, de acordo com Yeo (2008), melhorar a qualidade do serviço não acontece da noite para o dia; pois exige uma persistência para suportar o teste do tempo sobre as mentalidades e forças contrárias. O sucesso destes sistemas de avaliação de desempenho depende da substituição de modelos mentais do pessoal acadêmico e não acadêmico. Além

disso, em resposta a problemática de se avaliar o desempenho, vários autores conceberam seus modelos de solução, parcial ou total (MÜLLER, 2013).

Em seu estudo, Miranda e Silva, (2002) identificaram 21 modelos de avaliação de desempenho. O foco em aspectos financeiros prevaleceu em 62% dos casos. Já a preocupação central no cliente apareceu em 57% dos modelos, qualidade (43%), empregados (29%) e processos (24%). No entanto, a análise comparativa dos modelos de avaliação de desempenho indicou que a combinação dos mesmos pode resultar em uma estrutura adequada de medição de desempenho para as empresas (MÜLLER, 2003). Dentre os modelos, o *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1992) ajusta-se a esta lógica de integração entre modelos e constitui um sistema gerencial capaz de canalizar energias, habilidade e os conhecimentos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas (MÜLLER, 2013).

O BSC está organizado em quatro perspectivas: i) financeira; ii) clientes; iii) processos internos; e iv) aprendizado e crescimento. Na primeira, os objetivos financeiros típicos têm a ver com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas. Na perspectiva dos clientes as preocupações recaem sobre o tempo de atendimento, a qualidade, o desempenho do serviço e custos. Já nos processos internos, o foco tende a ser nos processos de negócios que impactam os fatores de satisfação do cliente, que afetam os tempos de espera, a qualidade, as habilidades dos funcionários e a produtividade. Na última perspectiva, busca-se medir a capacidade de uma empresa inovar, melhorar e aprender (KAPLAN; NORTON, 1992).

Assim, avaliar a qualidade dos serviços configura-se como um componente fundamental para compor um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a dimensão da qualidade faz parte de distintos modelos existentes e perspectivas de avaliação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados nesta dissertação tiveram como objetivos proporcionar respostas às questões de pesquisa, que têm como tema central avaliação da qualidade percebida de serviços administrativos, adotando-se um posicionamento abrangente. Mesmo que em outros estudos tenha-se defendido a utilização de avaliações objetivas (KLAUS, 2007), alguns autores estão olhando para além destas medidas, recomendando que pesquisadores considerem o componente emocional da qualidade de serviço e indicando o desenvolvimento de uma abordagem holística, integrada e prospectiva (BITITCI et al., 2012; ROY et al., 2015).

Assim, os procedimentos metodológicos desta dissertação estão discriminados em classificação da pesquisa e método de trabalho, descritos a seguir.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISA

A classificação de pesquisas tem por elemento básico a distinção em: pesquisas para identificação de problemas e pesquisas para solução de problemas. Neste sentido, a presente dissertação foi considerada, essencialmente, como uma pesquisa para identificação de problemas, pois buscou auxiliar a identificação de problemas que talvez não apareçam explicitamente, mas que existem ou provavelmente irão surgir no futuro, no que diz respeito à qualidade dos serviços administrativos (MALHOTRA, 2012).

Segundo Gil (2010), é possível estabelecer múltiplos sistemas de classificação e definir as pesquisas segundo a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados. De acordo com a classificação do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), esta dissertação pode ser inserida em duas grandes áreas: da Engenharia e das Ciências Sociais Aplicadas, uma vez que se interpõe em conhecimentos relacionados às áreas de Engenharia de Produção e Administração Pública ou de Empresas.

Do ponto de vista da finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois é voltada à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação prática numa situação específica (GIL, 2010). Neste caso, a pesquisa foi utilizada para a avaliação da qualidade dos serviços administrativos prestados pelos técnicos-administrativos em uma IES sob diferentes perspectivas.

De acordo com Gil (2010), pesquisas descritivas, além de ter como objetivo a descrição das características de determinada população, também podem ser elaboradas com a

finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis, ou estudar níveis de atendimento em órgãos públicos, ou levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, por exemplo. Assim, em relação aos objetivos deste trabalho, classificou-se esta pesquisa como descritiva, pois se buscou analisar relações e associações entre importância e percepção de desempenho dos serviços administrativos e a IES estudada.

Quanto aos métodos empregados para obtenção dos dados e interpretação, classificou-se esta pesquisa como uma discussão qualitativa com análises quantitativas, preocupando-se com o aprofundamento da compreensão da organização estudada, respeitando-se as especificidades do problema de pesquisa e buscando-se quantificar e mensurar estatisticamente aspectos de natureza subjetiva ou da experiência humana para analisar os resultados obtidos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Ressalta-se que é muito difícil o estabelecimento de um sistema de classificação que considere todos os elementos de uma pesquisa. Segundo Gil (2010), é interessante classificar as pesquisas segundo seu delineamento e, mesmo assim, é provável que se encontre alguma pesquisa que não se enquadre em qualquer categoria proposta. Também não se pode garantir que as pesquisas possam ser enquadradas numa única modalidade. Assim, esta pesquisa foi delineada utilizando-se dos seguintes recursos:

1. Pesquisa bibliográfica: para levantamento dos atributos de qualidade e métodos de avaliação indicados por outros estudos relacionados à avaliação da qualidade percebida em instituição de ensino superior, como, por exemplo, o modelo HESQUAL (TEEROOVENGADUM; KAMALANABHAN; SEEBALUCK, 2016).
2. Pesquisa documental: para compreensão e caracterização da organização por meio de seus materiais internos, como, por exemplo, documentos institucionais relacionados à universidade, ao MEC e ao MPDG.
3. Levantamento de campo (*survey*): para interrogação direta dos profissionais e discentes acerca do problema de pesquisa estudado.
4. Estudo de caso: para aprofundamento no estudo da avaliação da qualidade percebida dos serviços administrativos no âmbito de uma IES, explorando uma situação real cujos limites não estão claramente definidos. Optou-se, assim, pela obtenção de uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados, em detrimento de maior possibilidade de generalização (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; GIL, 2010).

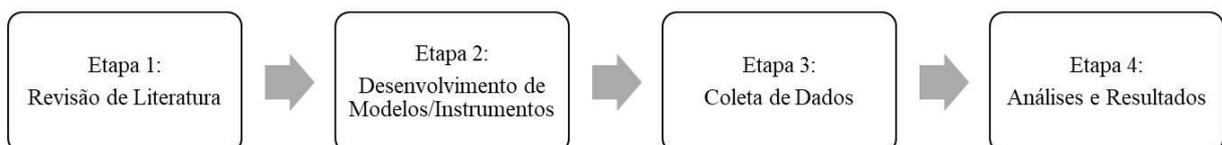
3.2 ETAPAS DE TRABALHO

Os métodos de trabalho dos estudos sobre avaliação da qualidade de serviços em instituições de ensino superior convergem, em regra, para os modelos SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, 1988), SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992) e IPA (MARTILLA; JAMES, 1977) e as respectivas abordagens. Alguns autores desenvolvem especificidades para atender aos propósitos de cada problema e ambiente de pesquisa, aperfeiçoando modelos existentes ou propondo novos modelos (KLAUS, 2007; MAKLAN; KLAUS, 2011; ROY et al., 2015).

O instrumento SERVQUAL, muito difundido e referenciado em publicações, e o SERVPERF, citado como o que apresenta os melhores índices de confiabilidade, são teoricamente bem embasados e adequados para as aplicações propostas, podendo-se afirmar que não existe ainda um consenso na literatura sobre qual modelo é mais apropriado (MIGUEL; SALOMI, 2004). Já abordagem IPA de Martilla e James (1977), tem sido considerada mais adequada no âmbito gerencial, devido à facilidade de aplicação e interpretação dos resultados (O'NEILL; PALMER, 2004).

As etapas utilizadas neste trabalho vão ao encontro de grande parte da literatura sobre avaliação de qualidade de serviços, bem como, sobre qualidade de serviços na educação superior. De maneira geral, os principais passos adotados neste contexto são: i) pesquisa bibliográfica e outros métodos qualitativos; ii) desenvolvimento de modelos e instrumentos de avaliação; iii) coleta de dados e aplicação no contexto estudado; e iv) análises e resultados (Ver Figura 3) (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; ABDULLAH, 2004; YILDIZ; KARA, 2009; ICLI; ANIL, 2014; TEEROOVENGADUM; KAMALANABHAN; SEEBALUCK, 2016).

Figura 3 – Principais passos para avaliação da qualidade em serviços na educação superior



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, as etapas e os métodos para desenvolvimento deste trabalho foram elaborados conforme os principais passos indicados na literatura e visaram o cumprimento dos objetivos propostos, conforme demonstrado no Quadro 1 e descrito nas seções a seguir.

Quadro 1 – Etapas de trabalho

Objetivos da Dissertação	Etapas	Objetivos da etapa	Procedimentos	Produtos
Geral e 1	Desenvolvimento da estrutura de avaliação	Identificar dos atributos e dimensões de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão bibliográfica • Entrevistas em profundidade • Observação pessoal • Análises qualitativas 	1) Seção 2 - Referencial teórico 2) Estrutura para a avaliação de qualidade percebida
		Analisar e tabular os atributos e dimensões		
		Validar da estrutura de avaliação		
2	Desenvolvimento do instrumento de avaliação	Criar o instrumento de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas em profundidade • Elaboração do questionário 	3) Questionário para aplicação
		Validar o instrumento de avaliação		
Geral	Aplicação do instrumento de avaliação	Avaliar importância e a percepção de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição do cenário do estudo • Coleta de dados na amostra 	4) Dados primários para análises
3 e 4	Análises e resultados	Analisar os dados e resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de validade e confiabilidade da estrutura • Análise de <i>gaps</i> de importância e percepção de desempenho • Elaboração da matriz importância-desempenho <ul style="list-style-type: none"> • Análises Quantitativas • Relacionamento com instrumentos de avaliação de desempenho da instituição 	5) Estrutura de avaliação validada 6) Indicações de aplicações gerenciais
		Indicar aplicações gerenciais e conclusões		

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1 Etapa 1: Desenvolvimento da estrutura de avaliação de qualidade percebida

Nesta etapa foi desenvolvida a estrutura de avaliação de qualidade percebida para serviços administrativos em IFES. Para cumprir esta etapa iniciou-se com o levantamento bibliográfico a respeito do tema de pesquisa. Em seguida, foram realizadas as análises, tabulação de atributos e dimensões, bem como o agrupamento destes em dimensões, por fim, a estrutura foi validada com especialistas.

O levantamento bibliográfico foi realizado por meio de pesquisas nas bases de dados disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES, que oferece acesso a textos completos disponíveis em mais de 38 mil publicações periódicas, internacionais e nacionais, e a diversas bases de dados (CAPES, 2017). Também foi consultado o repositório digital da IES estudada,

para acessar o banco de teses e dissertações. Além disso, foram acessados os portais eletrônicos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), para levantamento documental do contexto legal e regulatório pertinentes às instituições públicas de ensino superior no Brasil.

As bases de dados consultadas foram a *Scopus*, a *Web Of Science* e a *Emerald*, três das principais fontes disponíveis de publicações, conforme (BIBENG, 2017). Para isto, foram inseridas palavras-chave nos mecanismos de busca que foram configurados para extrair artigos teóricos e aplicados, publicados em língua inglesa, no período de janeiro de 2006 a dezembro de 2016. Assim, promoveram-se rodadas de buscas nos campos título, resumos e palavras-chave, até que os resultados fossem considerados irrelevantes para o tema de pesquisa deste trabalho. Assim, as rodadas e as expressões utilizadas foram:

- Rodada 1: *service quality, quality management, higher education, public service quality.*
- Rodada 2: *measuring service quality*
- Rodada 3: *assessing service quality, assessment of service quality, service quality assessment,*
- Rodada 4: *service quality evaluation, evaluation of service quality, evaluation instrument for service quality, assessment instrument for service quality, instrument for service quality assessment, instrument for service quality evaluation, instrument for service quality e evaluating service quality.*

Ainda, optou-se preferencialmente por artigos publicados em periódicos que estavam classificados no primeiro quartil das áreas de Gestão, Engenharia de Produção e Negócios na base estatística Journal Citation Reports (JCR) da editora Thomson Reuters. Foram considerados estudos que essencialmente contribuíssem com modelos e instrumentos de avaliação, atributos e dimensões de qualidade em serviços e qualidade em serviços em IES. Além disso, ao longo das leituras, alguns artigos foram incluídos devido à pertinência e relevância ao tema estudado.

A partir da análise de texto dos artigos, desenvolveu-se o referencial teórico apresentado na Seção 2. Esta análise contemplou o processo de ampliação do conhecimento da realidade e a decomposição de um todo em suas partes, a fim de poder efetuar um estudo

mais completo (MARCONI; LAKATOS, 2009), ou seja, a partir da literatura extraiu-se uma lista com os atributos e dimensões de qualidade de serviços genéricos e específicos para o contexto de avaliação dos serviços na educação superior. Após a listagem, os atributos e dimensões identificados foram reunidos e contabilizados em planilha eletrônica, levando-se em consideração afinidades, semelhanças conceituais, de semântica e de aplicação prática, vocabulário e expressões usuais ou equivalentes.

A estrutura criada foi fundamentada na literatura estudada e teve como arcabouços principais as propostas encontradas em Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, 1988, Tinoco, 2011, e Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seebaluck, 2016. Inicialmente, a estrutura de avaliação foi concebida em inglês e a adaptação semântica para o português foi realizada por meio de interpretação pessoal do autor com suporte linguístico do *software* Linguee, disponibilizado gratuitamente na internet. Ainda, houve um ajuste de vocabulário conforme termos utilizados no código de ética do servidor público (BRASIL, 1994).

Além disso, a estrutura de avaliação foi desdobrada em perspectivas de importância e de desempenho para possibilitar a mensuração da diferença (*gap*) entre as perspectivas. Tal abordagem de verificar a diferença, ou lacuna, existente entre as perspectivas do ponto de vista do cliente tem sido amplamente adotada por outros pesquisadores que utilizam como referência os modelos SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) ou a abordagem IPA de Martilla e James (1977) (O'NEILL; PALMER, 2004). Neste caso, devido à adequação aos propósitos aplicados desta pesquisa, optou-se pela abordagem IPA.

A estrutura de avaliação foi validada por 13 entrevistados com vínculo ativo na universidade estudada, dois alunos, cinco professores e seis técnicos-administrativos (ver Quadro 2). A coleta de dados, por meio de entrevistas, é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador (SILVA; MENEZES, 2005).

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados que validaram a estrutura de avaliação

Setor	Vínculo	Cargo	Função	Tempo na Função (anos)	Tempo do vínculo (anos)
Engenharia de Controle e Automação	Discente	Aluno Graduação	4
Engenharia de Produção	Discente	Aluno Doutorado	2
Secretaria de Avaliação Institucional	Docente	Professor	Direção	1	9
Secretaria de Avaliação Institucional	Docente	Professor	Vice Direção	1	3
Direção da Escola de Engenharia	Docente	Professor	Direção	5	19
Direção da Escola de Engenharia	Docente	Professor	Vice Direção	5	15
Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico	Docente	Professor	Direção	1	28

Setor	Vínculo	Cargo	Função	Tempo na Função (anos)	Tempo do vínculo (anos)
Escola de Desenvolvimento de Servidores	Técnico	Técnico Em Assuntos Educacionais	Diretor	4	9
Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento	Técnico	Administrador	Diretor	1	4
Divisão de Análise e Orientação do Desenvolvimento na Carreira	Técnico	Assistente Em Administração	Diretor	4	23
Escritório de Processos	Técnico	Engenheiro-Área	Diretor	1	3
Divisão de Planejamento Institucional	Técnico	Engenheiro-Área	Diretor	4	5
Divisão de Indicadores e Análise de Dados	Técnico	Estatístico	Diretor	3	4

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram do tipo não estruturadas e não dirigidas, ou seja, de forma a explorar mais amplamente a questão por meio de perguntas abertas dentro de uma conversação informal e para proporcionar total liberdade ao entrevistado para expressar suas opiniões (MARCONI; LAKATOS, 2011). As pessoas foram escolhidas por terem sido consideradas chave para o aperfeiçoamento da estrutura de avaliação e para fornecer orientações para a elaboração e aplicação do questionário. Os setores foram escolhidos por terem, no escopo de suas atividades, relação direta com o tema de qualidade em serviços administrativos na educação superior.

As medidas a seguir, sugeridas por Cervo, Bervian e Silva (2007), foram adotadas visando à obtenção de respostas válidas e informações pertinentes, bem como, à manutenção de um ambiente de cordialidade e confiança: i) escolha do entrevistado de acordo com familiaridade ou autoridade em relação ao tema de pesquisa; ii) agendamento com antecedência do horário e local da entrevista; iii) fornecimento prévio de informações sobre o motivo da entrevista e de sua escolha; iv) encaminhamento prévio de material a ser discutido em que constava a estrutura a ser validada.

A duração média das entrevistas foi de uma hora e trinta minutos, tempo durante o qual foi apresentada e explicada a estrutura com o conjunto de atributos e dimensões obtidos da literatura. Na condução da conversa, foi solicitado aos entrevistados que avaliassem os atributos e dimensões quanto às duplicidades, a clareza na semântica das palavras utilizadas e a possibilidade de inclusão ou exclusão de partes. Além disso, foi solicitado que os entrevistados se posicionassem favoráveis ou não quanto à viabilidade e aplicabilidade da estrutura para avaliar os serviços administrativos em seus setores. Após validar a estrutura de avaliação em serviços administrativos, criou-se o instrumento de coleta de dados.

3.2.2 Etapa 2: Desenvolvimento do instrumento de avaliação de qualidade percebida

O instrumento desenvolvido foi um questionário composto exclusivamente de perguntas fechadas, distribuídas em três partes (Apêndice B). A primeira e a segunda partes foram compostas, cada uma, de 28 perguntas fechadas, de estimação ou avaliação, que solicitavam que o respondente emitisse uma opinião por meio de uma escala com graus de intensidade para um mesmo item (MARCONI; LAKATOS, 2009). As perguntas destas duas partes foram criadas a partir dos atributos sob a forma de declarações e redigidas positivamente.

O desenvolvimento do questionário teve como base os instrumentos SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), o HESQUAL (TEEROOVENGADUM; KAMALANABHAN; SEEBALUCK, 2016) e a Estrutura Geral proposta por Tinoco (2011). Na primeira parte do questionário avaliou-se o grau de importância dos atributos de qualidade relacionados aos serviços administrativos da universidade e, na segunda parte, a percepção de desempenho referente aos mesmos atributos de qualidade. Desta forma, uma pergunta na primeira parte tinha uma correspondência na segunda, com exceção da pergunta 29 da segunda parte, na qual foi solicitado que o respondente atribuísse uma nota geral ao serviço avaliado. A última parte foi composta de perguntas fechadas para coletar o perfil do respondente.

Adicionalmente, cabe informar que se optou por essa separação entre as medidas de importância e de desempenho na formatação do questionário para minimizar o efeito de a primeira resposta influenciar na segunda sobre o mesmo atributo. Assim, ao agrupar as questões sobre importância e desempenho separadamente, esperou-se que o respondente seguiria uma progressão lógica de raciocínio na avaliação de cada atributo sob as duas perspectivas diferentes (MARTILLA; JAMES, 1977).

Conforme recomendado por outros estudos específicos em educação superior, como, por exemplo, Leblanc e Nguyen (1997), Abdullah (2006a), Mahapatra e Khan (2007), Yildiz e Kara (2009), e por 3 dos especialistas entrevistados, adotou-se duas escalas (importância e desempenho) tipo Likert (LIKERT, 1932) de 7 pontos, variando de 1 a 7 para avaliar os atributos de qualidade, considerada, também, uma forma de mensuração adequada para aplicação dos procedimentos estatísticos que foram utilizados neste estudo (HAIR, 2005; MALHOTRA, 2012).

Na parte primeira parte, em que se avaliou o nível de importância dos atributos, o 1 foi rotulado como “é pouquíssimo importante” e o 7 como “é muitíssimo importante. Já na

segunda parte, em que se avaliou a percepção de desempenho relacionada aos atributos, o 1 foi rotulado como “discordo fortemente” e o 7 como “concordo fortemente”. Em ambas as partes os pontos intermediários das escalas não foram rotulados.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011) e Malhotra (2012), depois de redigido, o questionário deve ser testado (pré-teste) e aplicado em uma pequena amostra da população-alvo. Sendo assim, efetuou-se o pré-teste por meio de entrevistas pessoais em entrevistados escolhidos por conveniência, principalmente com o objetivo de se evitar um instrumento exaustivo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; GIL, 2010), que causasse desinteresse, uma vez que os especialistas entrevistados já haviam alertado para a possibilidade do baixo índice de respostas. Outro elemento verificado no pré-teste foi acessibilidade do vocabulário. Assim, após a construção do instrumento de coleta de dados, procedeu-se com a aplicação prática para avaliação de setores administrativos no âmbito de uma unidade de uma IFES Brasileira.

3.2.3 Etapa 3: Aplicação do instrumento de avaliação de qualidade percebida

3.2.3.1 Descrição do cenário institucional

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com sede em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, é uma instituição pública e gratuita, com mais de 80 anos, reconhecida nacional e internacionalmente, com abrangência de atuação em cursos em todas as áreas do conhecimento, da educação básica à pós-graduação (UFRGS, 2016a). O estatuto e regimento geral (UFRGS, 2015) especificam que a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico integrados constituem a finalidade da Instituição, contextualizado pelo arcabouço jurídico institucional do país, o qual estabelece que as IFES tenham por finalidade precípua o ensino, a pesquisa e a extensão (UFRGS, 2017a).

Dentro do contexto de avaliação, a UFRGS, atende ao previsto na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o SINAES, formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos, principalmente o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações.

Já a Comissão Própria de Avaliação (CPA) possui as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das

informações solicitadas INEP. A CPA/UFRGS conta com a Secretaria de Avaliação Institucional (SAI) e com os Núcleos de Avaliação de Unidades Acadêmicas e Escolares (NAUs), órgãos executivos que coordenam e articulam as diversas ações de avaliação desenvolvidas na Instituição.

A CPA, em conjunto com os NAUs, elaboram anualmente o Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI) da UFRGS. A autoavaliação é exigência legal do SINAES e considerada pelo INEP como o primeiro instrumento a ser incorporado ao conjunto de mecanismos do processo de regulação e avaliação. O relatório contém as informações e demais elementos constantes em roteiro comum de base nacional, análises qualitativas e ações de caráter administrativo, político, pedagógico e técnico-científico. Esses aspectos guiam o processo de avaliação e identificação dos meios e recursos necessários para a melhoria das IES.

Uma das dimensões avaliadas no SINAES é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), determinado, também pelo Decreto nº 5.773, de 9 de maio 2006. Este Decreto dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das IES no sistema federal de ensino. Assim, o PDI é instrumento obrigatório nos processos de credenciamento e reconhecimento de IES. Na UFRGS, o atual PDI, que compreende o período de 2016 a 2026, não atende somente o disposto legalmente, mas propõe-se a ser uma manifestação concreta da direção para a qual se pretende caminhar, optando-se por um caráter estratégico e abrangente, entendendo-se que as decisões a respeito dos caminhos ficarão ao encargo das administrações da Instituição, dos seus Conselhos e planos de gestão (UFRGS, 2016a).

Outro desdobramento do contexto de avaliação na UFRGS são os Planos de Gestão que se vinculam diretamente ao Planejamento Anual da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN). Em sistema específico são inseridas as ações e projetos previstos para as equipes de trabalho dos distintos órgãos da administração superior e unidades universitárias. Ao final de cada ano, são inseridos os resultados obtidos e o fechamento é certificado pelo dirigente da unidade. As informações provenientes deste processo de planejamento compõem a Relatório de Gestão Anual, que é o documento oficial de gestão e de prestação de contas da Universidade para os órgãos de fiscalização da União, Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU).

O Planejamento Anual também se relaciona com Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnicos-Administrativos (TAs) da Universidade, vinculado a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP). O sistema de planejamento permite que projetos, processos, indicadores, metas, objetivos, sejam associados à avaliação do desempenho

funcional dos servidores TAs, determinada pela Lei no 11.091 (BRASIL, 2005a) e Decretos 5.707 (BRASIL, 2006a) e 5.825 (BRASIL, 2006c). Ainda, conforme decisão do Conselho Universitário (UFRGS, 2008), esta avaliação:

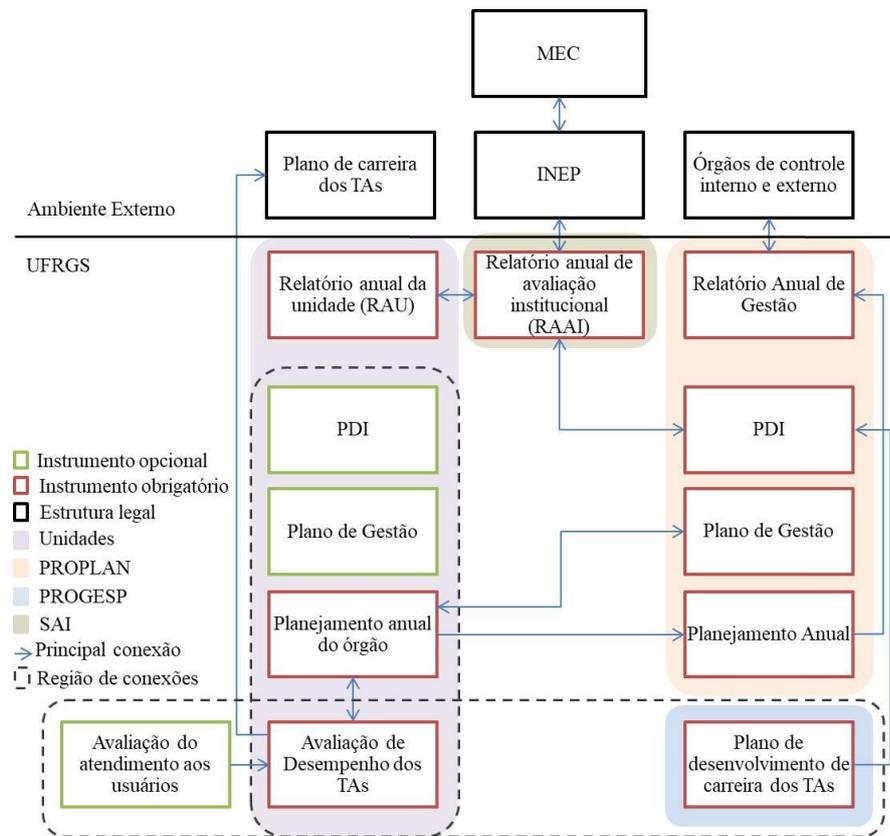
[...] é um instrumento gerencial que permite mensurar os resultados obtidos pelo servidor e pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário da UFRGS, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

O grau de cumprimento das metas estabelecidas no planejamento anual e vinculadas à avaliação de desempenho do servidor TA compõe 40% do resultado final da avaliação funcional, tanto para servidores sem função de chefia, quanto para servidores com função de chefia. Além disso, com objetivo de considerar a perspectiva do usuário dos serviços prestados pelos TAs, agrega-se a avaliação sobre atendimento proveniente de formulário independente. Caso o usuário não avalie o setor, é atribuída uma nota média de 15 pontos. Por fim, cabe ressaltar que neste processo também são avaliados os docentes em função de chefia, no entanto, os resultados são computados somente para a progressão funcional dos servidores TAs, conforme Brasil (2005a) e UFRGS (2016b).

Neste cenário, percebe-se uma variedade de formas de avaliação e monitoramento do desempenho universitário. Apesar disso, grande parte dos instrumentos ou perspectivas de avaliação tem como fim a análise das atividades acadêmicas (MEC, 2004), ou análise do desempenho financeiro e orçamentário, ou o acompanhamento de objetivos traçados no plano de desenvolvimento institucional (UFRGS, 2017c). Isto é, as principais iniciativas ainda são motivadas principalmente pelas obrigações provenientes do ambiente regulatório e legal.

A partir da identificação dos instrumentos existentes, da participação no Simpósio de Avaliação da Educação Superior (AVALIES) e da verificação das atividades desenvolvidas pelos órgãos da Administração Central, percebeu-se que a UFRGS procura contribuir gradativamente para o desenvolvimento da cultura de avaliação institucional. No entanto, ainda está em discussão as possibilidades de avaliação da qualidade dos distintos serviços de apoio nos níveis mais operacionais, o que fortalece a justificativa do presente estudo e configura-se como uma oportunidade de aplicação prática. A Figura 4 ilustra as principais relações entre instrumentos de avaliação e desempenho, bem como, a relação entre os órgãos internos e externos.

Figura 4 – Relações entre instrumentos e órgãos



Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.3.2 Descrição do cenário de aplicação do instrumento de coleta de dados

A aplicação do instrumento de coleta de dados foi realizada no ambiente da Escola de Engenharia (EENG), unidade fundada em 1896, representante do início da educação de nível superior no Estado e precursora da UFRGS. Justifica-se a escolha desta unidade por conveniência de acesso às pessoas e informações, uma vez que o autor desta dissertação faz parte do quadro de pessoal TA da EENG. Além disso, para conduzir uma pesquisa abrangendo toda a UFRGS e sua complexidade organizacional seriam necessários distintos níveis de aprovação para a coleta de dados. No caso da EENG, bastou a autorização do Diretor da unidade, o qual também foi importante patrocinador desta pesquisa junto à comunidade interna.

A opção pela aplicação da pesquisa na EENG justificou-se, também, pela presença de estruturas análogas às presentes na administração central e em outras unidades. Portanto, grande parte dos serviços administrativos, ou de apoio, prestados na EENG, possuem serviços

correspondentes na UFRGS. Adicionalmente, em termos de espaço físico, recursos financeiros e quantitativos de pessoas em sua comunidade interna, a EENG pode ser considerada a maior unidade da UFRGS, fundamentando-se a escolha também por estas características que expressam a representatividade desta unidade no contexto estudado.

A EENG também se submete ao mesmo regime regulatório de avaliação que a UFRGS, no entanto, as unidades de ensino possuem relativa autonomia na gestão administrativa e no uso dos instrumentos existentes. Mesmo nos instrumentos de avaliação atuais há espaço para que sejam feitas adaptações, no sentido de se avaliar a qualidade dos serviços administrativos prestados a comunidade com maior precisão, embasamento teórico e clareza, bem como, o desempenho funcional dos servidores TAs.

Aproveitando-se destas possibilidades, a Direção da EENG tem promovido, em conjunto com setores administrativos e departamentos de ensino, iniciativas para integrar e qualificar os instrumentos de avaliação e planejamento, como, por exemplo, a elaboração Planejamento Anual da Escola de Engenharia integrada ao PDI da EENG, que, por sua vez, integrou-se ao PDI e Plano de Gestão da UFRGS. Assim, o cenário de aplicação do questionário configurou-se em um ambiente considerado favorável e uma oportunidade de pesquisa aplicada e intervenção prática na EENG e na UFRGS.

3.2.3.3 Definição da população-alvo e amostragem

A população-alvo definida para este estudo são alunos de graduação, servidores docentes e servidores TAs, todos com vínculo ativo EENG até outubro de 2017, sendo que as listas com os elementos da população-alvo foram obtidas por meio de extração de dados em sistemas próprios UFRGS. Ainda, cabe ressaltar que alunos vinculados aos cursos de graduação em Engenharia Ambiental, Engenharia de Computação e Engenharia Física foram excluídos da população de alunos. Este procedimento de exclusão de elementos justifica-se, pois esses três cursos são compartilhados com outras unidades de ensino e os serviços administrativos são prestados a eles por servidores TAs do Instituto de Pesquisas Hidráulicas, Institutos de Informática e de Física, respectivamente.

A escolha de uma parcela representativa da população ocorreu por meio de técnicas de amostragem probabilística. Os tipos utilizados foram amostragem aleatória simples (AAS) e amostragem estratificada. Tais técnicas foram adotadas para que seja possível, a partir de análises estatísticas, obter conclusões satisfatórias sobre a população estudada, sendo estas

técnicas particularmente importantes nos processos de inferência sobre parâmetros populacionais (BARBETTA; REIS; BORNIA, 2008; MALHOTRA, 2012).

A técnica de amostragem estratificada consiste em dividir a população em subgrupos, denominados estratos (BARBETTA; REIS; BORNIA, 2008). Os estratos devem ser escolhidos de forma a possuírem homogeneidade interna e, por outro lado, apresentarem heterogeneidade entre si (RIBEIRO; ECHEVESTE, 1998). Além disso, os estratos devem ser formados pelo pesquisador, segundo as necessidades de seu estudo e construídos com base em determinado critério ou atributo dos indivíduos, como sexo, idade, etnia, nacionalidade, renda, profissão etc. (BARROS; LEHFELD, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2011). No entanto, é possível escolher fatores mais interessantes ou adaptados para cada pesquisa. Assim, o ideal é que, ao planejar um estudo, o pesquisador faça um exame cuidadoso sobre os estratos a serem utilizados, com vista à sua eficácia para a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2011)

Para este estudo, a estratificação foi planejada em conjunto com a Direção da EENG e as variáveis de estratificação definidas foram o setor avaliado e tipo de vínculo do respondente com a EENG. Conseqüentemente, os estratos foram: setor 1 avaliado por docentes, setor 1 avaliado por técnicos-administrativos, setor 1 avaliado por alunos de graduação, setor 2 avaliado por docentes, setor 2 avaliado por técnicos-administrativos, setor 2 avaliado por alunos de graduação, e assim por diante para outros quatro setores. Desta forma, combinando os seis setores selecionados para avaliação e os três tipos de vínculos com a EENG obteve-se um total de 18 estratos.

O dimensionamento da amostra seguiu os procedimentos indicado por Ribeiro e Echeveste (1998) para amostras iguais em todos os estratos. Esse procedimento é recomendado quando se deseja a mesma precisão em todas as inferências, independentemente da importância de cada uma delas no contexto, ou se deseja comparar diversos estratos, ou, ainda, para evitar distorções por parte de atributos que apresentem uma incidência maior na população (RIBEIRO; ECHEVESTE, 1998; BARBETTA; REIS; BORNIA, 2008; GIL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2011). O tamanho da amostra de respondentes foi calculado conforme da equação 1 abaixo e aplicando-se os seguintes parâmetros: i) nível de significância (NS) de 97%, que está associado a um $Z = 2,17$; ii) erro máximo (EM) de 5%; iii) coeficiente de variação da população (CV) de 5% (RIBEIRO; ECHEVESTE, 1998).

$$n = \left(\frac{(Z \times CV)}{EM} \right)^2 \quad (1)$$

Assim, obteve-se, com arredondamento, o resultado de 5 elementos para cada subgrupo, que, agregados, totalizaram uma amostra completa de 90 membros ($5 \times 18 = 90$). Posteriormente, para compor os estratos foi efetuado o procedimento de amostragem aleatória simples (AAS) nas populações de alunos, docentes e TAs, garantindo que cada membro dessas populações tenha a mesma probabilidade de ser incluído. Procedeu-se com a AAS em programa de planilha eletrônica por meio da função “Aleatório” sem repetição. No caso dos TAs, tomou-se cuidado de fazer um novo sorteio caso fosse atribuído o próprio setor para avaliação, evitando-se a autoavaliação, bem como, os fatores de conveniência social ou informações delicadas (MALHOTRA, 2012). Assim, após estes procedimentos de amostragem, procedeu-se com a coleta de dados.

3.2.3.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário em sistema informatizado próprio da UFRGS durante o período de 06 de novembro a 08 de dezembro. Apesar de algumas limitações impostas pelo sistema, pela necessidade de conhecimento da *Structured Query Language* (SQL), ou Linguagem de Consulta Estruturada, e pela falta de suporte técnico à ferramenta, optou-se por este meio devido à garantia de maior autenticidade e de maior controle da amostra proporcionados pela necessidade de autenticação, uma vez que foi necessário o uso de credenciais pessoais de usuário e senha na UFRGS

Ainda, cabe destacar que o sistema de questionários já é conhecido por grande parte da comunidade da UFRGS, pois diversas pesquisas institucionais são conduzidas por meio desta ferramenta. Assim, esperava-se que a familiaridade e facilidade de manipulação (MARCONI; LAKATOS, 2011) com o instrumento de coleta de dados também fosse um fator de influência positiva no retorno dos questionários. Neste sentido, outro procedimento adotado foi o envio por e-mail de um ofício circular pela Direção da unidade para toda a comunidade da EENG, explicando a natureza da pesquisa, sua importância e necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor para que ele preencha e devolva o questionário (MARCONI; LAKATOS, 2011).

As instruções para acessar o questionário foram enviadas por mail e os contatos do autor ficaram disponíveis para caso o respondente necessitasse de suporte para acessar o sistema. Ao longo do período de aplicação, foram enviados e-mails, um por semana, lembrando os respondentes da importância em participar da pesquisa e ratificando as instruções para acessar o questionário. Também foram enviados e-mails na última semana,

lembrando do prazo final para participar. Tais procedimentos foram adotados para mitigar uma das desvantagens de se utilizar questionário *online* como técnica de coleta de dados, que é a percentagem pequena de questionários que voltam, uma vez que o acesso ao sistema requer mais esforço e habilidade (MARCONI; LAKATOS, 2011; MALHOTRA, 2012).

Por outro lado, o questionário é a forma mais utilizada para coleta de dados e levantamento de informações, em razão de apresentar uma série de vantagens, como, por exemplo, economia de tempo, alcance a um maior número de pessoas simultaneamente, maior liberdade e segurança nas respostas em razão do anonimato, menor risco de distorção devido a não influência do pesquisador, possibilidade de responder em hora mais favorável, uniformidade na avaliação em virtude da impessoalidade do instrumento (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; GIL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2011; MALHOTRA, 2012).

Assim, com intuito de contornar a possibilidade de um baixo índice de respostas e de aproveitar a oportunidade concedida pela Direção de abranger a pesquisa para toda EENG, optou-se por enviar o questionário à população de TAs e docentes, bem como, a 30% da população de alunos, mesmo que os procedimentos de amostragem indicassem que seria suficiente, em termos estatísticos, apenas 5 respondentes em cada estrato. Não foi enviado o questionário para todos os alunos de graduação devido às limitações do sistema de questionários da UFRGS. Assim, o instrumento de coleta de dados ficou disponível para a população-alvo, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Número de questionários enviados por estrato

Setor avaliado	Docentes	Técnicos- Administrati- vos	Alunos de graduação
1	41	22	230
2	41	22	230
3	41	22	230
4	41	22	230
5	41	22	230
6	41	22	230
Total Amostra	246	132	1380
Total População	246	136*	4587

**Foi excluído o autor e, por AAS, outros 3 elementos

Fonte: Elaborado pelo autor

O questionário apresentou uma breve descrição do setor (Apêndice C) a ser avaliado e suas principais atividades, bem como, adequações às perguntas sobre o perfil do respondente,

como, por exemplo, aos servidores foi questionado o tempo de vínculo com a UFRGS e aos alunos de graduação foi questionado sobre o semestre em que ele está matriculado. Já o nível de escolaridade e se exerce cargo de chefia foi perguntado somente para docentes e TAs.

Após o encerramento do período de aplicação do questionário, os dados foram extraídos do sistema, consolidados e tabulados inicialmente em planilha eletrônica de maneira a facilitar os procedimentos de análise, bem como, os tratamentos estatísticos em *software* específicos.

3.2.4 Etapa 4: Análises dos dados e resultados

Para a análise de dados e apresentação dos resultados levou-se em consideração, conforme recomenda Malhotra (2012), o contexto aplicado da pesquisa, visando o fornecimento de informações que auxiliassem a abordagem do problema em estudo, bem como, contribuíssem com a melhoria dos serviços administrativos no contexto estudado. Além disso, a formação acadêmica e experiência profissional do pesquisador influenciaram para a escolha dessa estratégia, buscando facilitar a interpretação dos dados e, assim aumentar a utilidade das informações para a tomada de decisão dos gestores da Instituição.

Desta forma, apresentou-se inicialmente a estrutura proposta para avaliação da qualidade em serviços administrativos e, logo em seguida, procedeu-se à série de análises estatísticas, visando a verificação a adequabilidade da estrutura, bem como, sua validade e confiabilidade. Após esta etapa inicial de verificação da estrutura, os atributos foram hierarquizados segundo as médias obtidas para importância e desempenho, depois, analisaram-se os *gaps* entre as médias de importância e desempenho dos atributos de qualidade, construiu-se a matriz importância-desempenho e, ao final, relacionaram-se os instrumentos de planejamento da universidade com os atributos prioritários da matriz IPA.

Para verificação da estrutura e as realização das análises levou-se em consideração uma amostra de 90 respondentes de um total de 121 (ver Tabela 5). Os respondentes foram sorteados por procedimento de AAS dentro de cada estrato, conforme estabelecido nos procedimentos de amostragem descritos na seção 3.2.3.3. Além disso, optou-se por considerar apenas as respostas da perspectiva da percepção do desempenho dos atributos de qualidade. Assim, os dados das respostas foram inseridos no *software* estatístico SPSS 18 para avaliação da aplicabilidade da estrutura de avaliação utilizada, sendo que cada um dos atributos foi definido como variáveis do problema de pesquisa.

Tabela 5 – Detalhes da coleta de dados e sorteio para análise de dados

Tipo de vínculo	Coleta de dados e sorteio	Setor 1	Setor 2	Setor 3	Setor 4	Setor 5	Setor 6	Total
Aluno Graduação	Questionários enviados	230	230	230	230	230	230	1380
	Respostas recebidas	5	5	5	12	6	5	38
	Índice de respostas (%)	2,17%	2,17%	2,17%	5,22%	2,61%	2,17%	2,75%
	Respostas sorteadas ¹	5	5	5	5	5	5	30
Docente	Questionários enviados	41	41	41	41	41	41	246
	Respostas recebidas	13	5	8	7	6	8	47
	Índice de respostas (%)	31,71%	12,20%	19,51%	17,07%	14,63%	19,51%	19,11%
	Respostas sorteadas ¹	5	5	5	5	5	5	30
Técnico-Administrativo	Questionários enviados	22	22	22	22	22	22	132
	Respostas recebidas	5	5	7	9	5	5	36
	Índice de respostas (%)	22,7%	22,7%	31,8%	40,9%	22,7%	22,7%	27,3%
	Respostas sorteadas ¹	5	5	5	5	5	5	30

¹ Não foi efetuado sorteio nos casos em que o número de respostas recebidas foi igual a 5

Fonte: Elaborado pelo autor

A base de dados obtida foi inicialmente analisada quanto à adequabilidade para que se procedessem, em seguida, as demais verificações. Para avaliar a adequação da base de dados verificou-se a existência de valores discrepantes (*outliers*), por meio da análise de médias e desvios-padrão das variáveis e de erros de preenchimento ou valores faltantes.

A validade da estrutura foi testada por meio de análise fatorial (AF), que se trata de um procedimento utilizado para a redução e resumo dos dados a um nível gerencial (MALHOTRA, 2012). Neste estudo, foram utilizadas as recomendações de Malhotra (2012) e Hair et al. (2005) para determinar o número de fatores. Sendo assim, conforme o passo a passo de Malhotra (2012, p. 493), foram configurados os seguintes parâmetros no *software* estatístico SPSS:

- Extração dos fatores: análise de componentes principais da matriz de correlações, baseada em autovalores (*eigenvalue*). Essa técnica é recomendada quando a preocupação maior for determinar o número mínimo de fatores que respondam pela máxima variância dos dados.
- Rotação de fatores: ortogonal pelo método varimax. É o método mais utilizado, pois simplifica a matriz e melhora a interpretação dos fatores.

Após verificação da validade, examinou-se a confiabilidade da estrutura de avaliação, ou seja, o grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável (HAIR et al., 2005). Neste estudo foi utilizada a abordagem da confiabilidade de consistência interna, mais comumente usada e indicada para escalas onde vários itens são somados para formar um escore total. Em uma escala desse tipo, cada item mede algum aspecto do construto que, por sua vez, está sendo medido por toda a escala (HAIR et al., 2005; MALHOTRA, 2012). O tipo de medida adotado foi o alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951), que avalia a magnitude em que as variáveis do instrumento de avaliação estão correlacionadas (CORTINA, 1993).

A partir dos dados da mesma amostra utilizada na AF e verificação da consistência interna, os atributos foram hierarquizados de acordo com as médias de importância e desempenho obtidas por meio das respostas às afirmativas relacionadas aos 28 atributos avaliados. Além disso, os atributos foram organizados em quartis, ou seja, por níveis de valores que organizaram o conjunto de atributos em quatro partes.

Logo depois, foi realizada a análise por comparação das diferenças (*gaps*) entre atributos de importância e percepção de desempenho de Martilla e James (1977), abordagem utilizada em estudos no setor de serviços, principalmente no contexto da educação superior (KITCHROEN, 2004). Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988), a análise de *gaps* compreende uma série de perspectivas de avaliação, pois existem cinco lacunas que podem ser exploradas. Neste estudo, examinou-se a diferença entre importância e percepção de desempenho da qualidade. No entanto, a análise dessa diferença envolve invariavelmente testes de hipóteses para verificar se estatisticamente há diferenças significativas (MALHOTRA, 2012).

Desta forma, foi utilizado o teste paramétrico *t* para amostras pareadas, baseado na estatística de *t* de Student, para analisar a diferença entre médias amostrais de importância e percepção de desempenho dos 28 atributos avaliados, bem como, foram realizadas as análises de variância univariada (ANOVA) e multivariada (MANOVA) para verificar a existência de diferenças e interações significativas nas avaliações entre os grupos de respondentes (alunos, docentes e técnicos-administrativos).

Segundo MALHOTRA (2012), a análise de variância (ANOVA) é utilizada para o estudo das diferenças nos valores da média da variável dependente que, por sua vez, estão associados ao efeito das variáveis independentes controladas. Diferentemente do teste *t*, que analisa a diferença entre médias de dois grupos, a ANOVA possibilita a comparação das médias de diversos grupos para uma variável. No entanto, sabendo-se que a ANOVA examina apenas a diferença global nas médias dos *gaps*, foi realizado o teste de comparação de

múltiplas médias (CMM) de Bonferroni para identificar entre quais grupos de respondentes estariam as diferenças. Já MANOVA foi utilizada de forma a complementar a ANOVA. Assim, foi possível examinar as médias de importância e desempenho separadamente para analisar seus impactos na formação dos *gaps*.

Após a realização dos testes de variância, elaborou-se a matriz importância-desempenho, que é considerada uma ferramenta de apoio eficiente e rápida para interpretar os resultados Martilla e James (1977) e O’Neill e Palmer (2004). A matriz foi construída a partir das médias amostrais de importância e de percepção de desempenho. Optou-se por fixar o cruzamento dos eixos nas próprias médias, já que, conforme Martilla e James (1977), a posição dos eixos é uma opção do pesquisador de acordo com o contexto da pesquisa. Neste caso, foi conveniente a adoção deste critério como parâmetro geral, devido à ausência de referências gerenciais na instituição estudada (KITCHROEN, 2004). Desta forma, qualquer deslocamento de eixos poderia ocasionar a recomendação equivocada de estratégias e ações.

Além disso, criou-se uma região neutra (RN) na matriz, delimitada pelos intervalos de confiança de 95% para as médias amostrais de importância e desempenho. A RN foi formada pela intersecção dos limites inferiores e superiores dos intervalos de confiança com os eixos, formando, assim um retângulo. Segundo Miotto (2012), este procedimento é considerado melhor do que traçar regiões neutras ao longo dos eixos, pois i) não mascara atributos com alta importância, porém com desempenho próximo à média; ii) não mascara atributos com importância média, mas com desempenho muito baixos.

Os limites inferior e superior referentes aos intervalos de confiança foram calculados a partir da fórmula abaixo:

$$\text{Limite} = \text{Média amostral (x)} \pm \left(t_{\text{student}} (t) \times \frac{\text{Desvio-Padrão (s)}}{\sqrt{N^{\circ} \text{ respondentes (n)}}} \right) \quad (2)$$

Ainda, de acordo com Martilla e James (1977) para cada um dos quatro quadrantes formados na matriz de importância e desempenho deve-se associar um esforço organizacional: A) “Concentrar aqui”; B) “Continuar com o bom trabalho”; C) “Baixa prioridade”; e D) “Possível exagero”. Assim, para o presente estudo foram definidos os quadrantes conforme descrição a seguir:

- Quadrante A: **Alta prioridade em ações de melhoria.** Neste quadrante foram identificados atributos mais importantes, porém, com menor desempenho percebido. Neste caso, as ações dos gestores deverão promover transformações significativas para a melhoria de desempenho nestes atributos.
- Quadrante B: **Média prioridade em ações de melhoria.** Aqui também é necessário tomar ações para aumentar o desempenho, de maneira a diminuir continuamente a diferença entre importância e desempenho (*gap*) dos atributos de qualidade. No entanto, em possível cenário de escassez de recursos, os atributos deste quadrante podem ser preteridos em relação aos do quadrante A.
- Quadrante C: **Baixa prioridade de ações de melhoria.** Neste quadrante encontraram-se os atributos considerados menos importantes e com menor avaliação de desempenho. Apesar da baixa prioridade sugerida, deve-se considerar que, de maneira geral, os atributos possuem correlações, conforme alfa de Cronbach calculado (0,98) e matriz de correlações (Apêndice D). Assim, convém que o desempenho e os efeitos destes atributos sobre os demais sejam constantemente monitorados.
- Quadrante D: **Reavaliação de esforços.** O foco neste quadrante é a reavaliação de esforços dispendidos para manter o desempenho de atributos que não são considerados tão importantes. Deve-se a verificar, ainda, a possibilidade de realocar esforços para melhorar o desempenho dos atributos dos quadrantes A e B.

Assim, as médias de avaliação de importância e percepção de desempenho dos 28 atributos foram apresentadas na matriz importância-desempenho, sendo que os atributos foram plotados em pontos formados pelas duas dimensões. Além disso, de acordo com a posição dos atributos, foram sugeridos alguns esforços organizacionais, considerando-se a perspectiva de observador participante, na qual o pesquisador incorpora-se, envolve-se, faz parte, ou vivencia o ambiente que está sendo estudado (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2009).

Logo após a análise da matriz IPA, também considerando a observação participante, foram selecionados dois instrumentos existentes no contexto da IFES estudada, um relacionado à avaliação de atendimento dos usuários, que compõe a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos, e outro instrumento referente ao desenvolvimento institucional. Tais escolhas basearam-se, também, na experiência profissional do autor ao

longo de quase sete anos na IFES estudada e no uso dos instrumentos selecionados em nível gerencial, que foram considerados de fácil adaptação no curto prazo.

Ao final, após a tabulação dos instrumentos escolhidos em planilha eletrônica, técnicas de análise e comparação em relação aos atributos e dimensões de qualidade foram aplicadas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Neste sentido, foram identificadas correspondências entre os elementos dos instrumentos selecionados e os atributos e dimensões levantadas. Além disso, foram apresentadas fragilidades conceituais e operacionais, conforme literatura estudada, e foram descritas possibilidades de melhorias. Ainda, cabe ressaltar que as sugestões encaminhadas foram concebidas por meio do entendimento e interpretação pessoal do autor deste estudo, não representando uma mudança radical nos instrumentos existentes, mas ajustes e atualizações de acordo com os achados do presente trabalho.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

4.1 ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO

A partir da análise de conteúdo do referencial teórico e das recomendações dos especialistas (Apêndice A), obteve-se uma estrutura denominada IFESQUAD (Quadro 3) composta de 28 atributos organizados entre seis dimensões de qualidade.

Quadro 3 – Estrutura de dimensões e atributos

Dimensões	Atributos
1 – Comportamento e atitudes	1.1. Postura profissional
	1.2. Gentileza
	1.3 Respeito à diversidade
	1.4. Transmissão de segurança
	1.5. Atenção individualizada quando necessário
2 – Conhecimento técnico, habilidades e saberes	2.1. Compreensão das necessidades dos usuários
	2.2. Habilidades de comunicação interpessoal
	2.3. Conhecimento para prestar os serviços
	2.4. Capacidade de resolver problemas
3 – Responsividade	3.1. Disponível para o atendimento
	3.2. Serviços prestados com agilidade
	3.3. Problemas resolvidos com agilidade
	3.4. Mudanças são informadas com agilidade
4 – Confiabilidade	4.1. Fazer sem erros da primeira vez
	4.2. Serviços entregues conforme previsto
	4.3. Registros precisos e disponíveis
	4.4. Informações corretas
	4.5. Serviços de caráter profissional
5 – Procedimentos administrativos	5.1. Procedimentos simples e padronizados
	5.2. Tempos de espera adequados
	5.3. Transparência das normas oficiais, regras, políticas, diretrizes, procedimentos
	5.4. Automatização de sistemas e processos
	5.5. Garantia de confidencialidade de informações pessoais
6 – Canais de comunicação	6.1. Horário de funcionamento conveniente
	6.2. Disponibilidade de diversos canais de comunicação
	6.3. Canais de comunicação atualizados e úteis
	6.4. Facilidade de acesso às informações
	6.5. Acessibilidade às informações para PCD

Fonte: Elaborado pelo autor

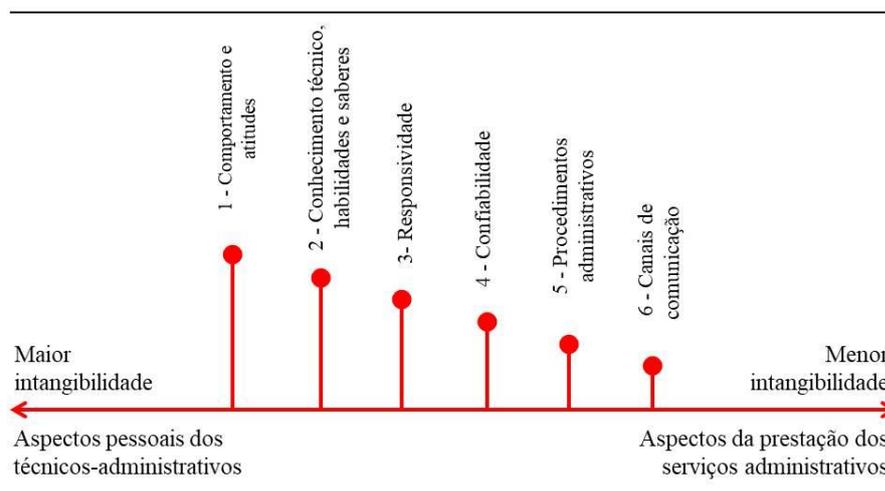
A seguir, apresenta-se de forma sistematizada a constituição e as fontes bibliográficas de cada dimensão e atributo, bem como, as definições das dimensões e as relações destas com os estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988), Tinoco (2011) e Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seelbaluck (2016), entre outros, que fundamentaram a estrutura desta pesquisa. Assim, as dimensões identificadas foram construídas e delineadas da seguinte forma:

- Dimensão 1: Comportamento e atitudes. Incluídos os atributos relativos à respeito ao comportamento e às atitudes dos técnicos-administrativos, levando-se em consideração a forma de tratamento, de relacionamento interpessoal e de interação para com os usuários dos serviços. Presente em Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), Smith, Smith e Clarke (2007), Zafiroopoulos e Vrana (2008), Sultan e Wong (2010), Tinoco (2011) e Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seelbaluck (2016).
- Dimensão 2: Conhecimento técnico, habilidades e saberes. Abrange os atributos que envolvem as capacidades, habilidades e conhecimentos do técnico-administrativo para prestar os serviços de apoio. Conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), Sultan e Wong (2010) e Tinoco (2011).
- Dimensão 3: Responsividade. Esta dimensão refere-se aos itens de capacidade e disponibilidade do técnico-administrativo em atender ou prestar os serviços, bem como, resolver problemas com prontidão. De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), Leblanc e Nguyen (1997), Mahapatra e Khan (2007), Tinoco (2011) e Choudhury (2015).
- Dimensão 4: Confiabilidade. São incluídos os atributos que dizem respeito à confiabilidade e segurança de que o serviço administrativo é prestado com exatidão, conforme previsto e sem erros. Em Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), Abdullah (2005), Smith, Smith e Clarke (2007) e Zafiroopoulos e Vrana (2008).
- Dimensão 5: Procedimentos administrativos. Os atributos desta dimensão referem-se à clareza e à estruturação dos procedimentos administrativos para entrega dos serviços de apoio, levando em consideração a padronização dos procedimentos, a transparência e a burocracia. Presente em Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), Abdullah (2005) e Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seelbaluck (2016)

- Dimensão 6: Canais de comunicação. Esta dimensão foi inicialmente rotulada como “facilidades ofertadas”. No entanto, os especialistas sugeriram a troca, porque os itens que a compuseram traziam aspectos fortemente ligados à comunicação, à facilidade de contato e de obter informações. Além disso, a melhoria da comunicação foi apontada como um dos principais desafios da atual gestão da unidade, conforme gestores entrevistados. Existente em Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), Leblanc e Nguyen (1997) e Abdullah (2006a).

O ordenamento das dimensões obedeceu a uma lógica de *continuum* dentro do espectro dos serviços, que possuem características predominantemente intangíveis, de acordo com Shostack (1977). A dimensão 1 abordou elementos mais intangíveis, ou seja, com baixíssimo número de evidências físicas. Já a dimensão 6 apresentou elementos menos intangíveis. Além disso, as dimensões de 1 a 3 compreenderam atributos mais relacionados com aspectos pessoais dos servidores técnico-administrativos, já as dimensões de 4 a 6 estavam mais ligadas aos aspectos da prestação dos serviços administrativos. Desta forma, as características descritas acima foram expressas na Figura 5.

Figura 5 – Características das dimensões da estrutura de avaliação



Fonte: Adaptado de Shostack (1977)

Os atributos de qualidade foram analisados conforme o número de citações na literatura e de recomendações dos especialistas (Quadro 4). Salienta-se que os atributos foram organizados dentro das dimensões propostas, levando-se em consideração os objetivos desta pesquisa, bem como a aplicação prévia, conforme literatura estudada.

Quadro 4 – Atributos conforme número de citações na literatura e recomendações dos especialistas pesquisados

Atributos	Autores	Esp.	Nº
Gentileza	(a); (b); (c); (e); (f); (g); (h); (k); (l); (m); (n); (o); (q); (s); (t); (u); (v); (w); (x); (y)	5	25
Disponível para o atendimento	(a); (b); (c); (e); (f); (g); (h); (i); (j); (k); (l); (n); (o); (p); (q); (s); (u); (v); (w); (x); (y); (z)	2	24
Facilidade de acesso às informações	(a); (b); (c); (d); (e); (f); (h); (i); (k); (l); (o); (r); (w);	8	21
Transmissão segurança	(a); (b); (e); (f); (g); (h); (i); (k); (l); (o); (s); (v); (x); (y)	6	20
Atenção individualizada quando necessário	(a); (b); (e); (f); (g); (h); (i); (l); (o); (s); (u); (x); (y)	7	20
Postura profissional	(b); (e); (g); (h); (l); (m); (o); (s); (x); (y)	7	17
Registros precisos e disponíveis	(a); (c); (e); (g); (i); (l); (m); (t); (u); (x);	5	15
Tempos de espera adequados	(a); (b); (d); (k); (l); (o); (t); (u); (v); (w); (x); (y)	2	14
Conhecimento para prestar os serviços	(a); (b); (c); (f); (g); (h); (k); (l); (m); (o); (y)	2	13
Serviços prestados com agilidade	(b); (c); (e); (g); (h); (i); (l); (n); (o); (s); (u);	2	13
Compreensão das necessidades dos usuários	(b); (e); (f); (g); (h); (i); (l); (o); (s); (y)	3	13
Fazer sem erros da primeira vez	(h); (m); (o); (p); (t); (y)	7	13
Horário de funcionamento conveniente	(a); (e); (g); (h); (i); (k); (l); (s); (t); (w);	2	12
Serviços entregues conforme previsto	(c); (e); (g); (h); (i); (l); (p); (s);	3	11
Procedimentos simples e padronizados	(a); (b); (l); (n); (r); (v); (x);	3	10
Serviços de caráter profissional	(l); (u); (w); (x); (y)	5	10
Disponibilidade de diversos canais de comunicação	(a); (b); (k); (l); (r);	5	10
Habilidades de comunicação interpessoal	(a); (b); (l); (n); (w); (x); (y)	2	9
Problemas resolvidos com agilidade	(a); (b); (q); (x);	5	9
Informações corretas	(e); (g); (h); (i); (l); (s);	2	8
Acessibilidade às informações para PCD		8	8
Transparência das normas oficiais, regras, políticas, diretrizes, procedimentos	(d); (k); (n); (q); (r); (v); (w);		7
Respeito à diversidade	(a); (b); (l); (x); (y)	2	7
Garantia de confidencialidade de informações pessoais	(a); (b); (l); (x); (y)		5
Capacidade de resolver problemas	(m); (u); (v);	2	5
Automatização de sistemas e processos	(d); (w); (x);	2	5
Canais de comunicação atualizados e úteis	(x); (y)	2	4
Mudanças são informadas com agilidade	(k); (m); (t);		3

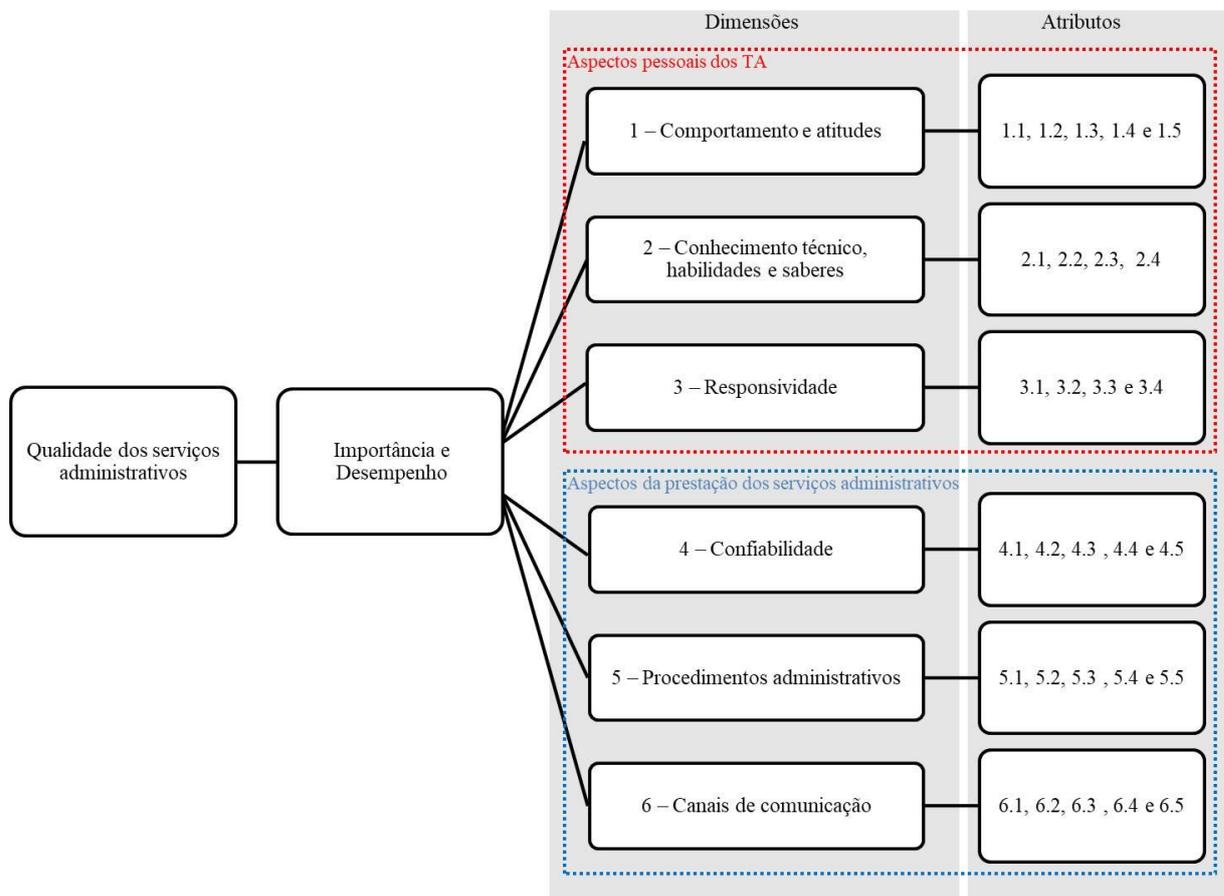
Legenda: (a) Abdullah (2006a); (b) Abdullah (2005); (c) Anderson (1995); (d) Arena et al (2009); (e) Arslanagić-Kalajdžić, Kadić-Maglajlić e Čičić (2014); (f) Owlia e Aspinwall (1996); (g) Brochado (2009); (h) Choudhury (2015); (i) Cuthbert (1996); (j) de Jager e Gbadamosi (2010); (k) Icli e Anil (2014); (l) Law (2013); (m) Leblanc e Nguyen (1997); (n) Mahapatra e Khan (2007); (o) O'Neill e Palmer (2004); (p) Ramseook-Munhurrin, Naidoo e Nundlall (2010); (q) Sahney (2011); (r) Sahney, Banwet e Karunes (2010); (s) Smith, Smith e Clarke (2007); (t) Annamdevula e Bellamkonda (2016); (u) Sultan e Wong (2010); (v) Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seebaluck (2016); (w) Tsinidou, Gerogiannis e Fitsilis (2010); (x) Yildiz (2014); (y) Yildiz e Kara (2009); (z) Zafiroopoulos e Vrana (2008); (Esp) Especialistas.

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do Quadro 3, identificou-se, por exemplo, que o atributo Gentileza foi citado 25 vezes, representando 62,5% das 40 fontes consultadas (26 artigos e 13 especialistas). Já o Disponível para o atendimento representou 60% e o Facilidade de acesso às informações foi mencionado por 21 fontes, o que representou 52,5%. Os atributos Transmissão de segurança e Atenção individualizada quando necessário representaram 50% e, assim por diante, os demais atributos foram quantificados. Mesmo os atributos que tiveram menos ocorrências, como Canais de comunicação atualizados e úteis (4 citações) e Mudanças são informadas com agilidade (3 citações), foram admitidos para composição da estrutura, uma vez que não houve recomendação de exclusão destes atributos por parte dos especialistas. Além disso, optou-se em não estabelecer critério de corte de atributos, pois esse procedimento poderia ser arbitrário.

Assim, a partir da estrutura de dimensões e atributos proposta, bem como, da adoção da abordagem IPA Martilla and James (1977), propõe-se uma estrutura geral (Figura 6) de avaliação de qualidade dos serviços administrativos em IFES, denominada IFESQUAD.

Figura 6 – Estrutura geral de avaliação de qualidade de serviços administrativos em IFES



Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente verificou-se que a base de respostas não apresentou *outliers* por meio da análise de médias e desvios-padrão, uma vez que os valores das respostas encontravam-se, em sua maioria, a uma distância da média inferior a três vezes o desvio padrão ($z \leq 3$). Sendo assim, garantiu-se, com 99,7% de certeza a inexistência de valores *outliers*. Além disto, não foram encontrados erros de preenchimento ou valores faltantes.

Ainda, observou-se que a relação entre tamanho da amostra e variáveis (90 respondentes e 28 atributos) ficou em 3,21. Neste sentido, Malhotra (2012) recomenda que se tenha certa cautela na interpretação dos dados, uma vez que a recomendação geral é para que se tenha, pelo menos, quatro vezes mais respondentes do que o número de variáveis.

Após as considerações descritivas, confirmou-se a adequação da amostra, por meio dos testes estatísticos (Quadro 5) de Kaiser-Meyes-Olkin (KMO), que resultou em um valor de 0,935, e com o Teste de Esfericidade de Bartlett (BTS), que foi considerado significativo (valor $p = 0,000 < 0,05$) a um nível de significância (α) de 5%, ou seja, rejeitou-se a hipótese de que a matriz de correlações é igual à matriz identidade.

Quadro 5 – Testes KMO e BTS

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra.		0,935
Bartlett's Test of Sphericity	Qui-quadrado aproximado	3203,015
	gl	378
	Sig.	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, destaca-se que a literatura indica que o valor do KMO seja superior a 0,5 Malhotra (2012), por outra forma, uma escala sugerida por Friel (2007) indica que valores acima de 0,9 são considerados excelentes. Adicionalmente, outra observação sobre o padrão de correlação entre as variáveis é que a matriz de correlações (Apêndice D) exibiu um número substancial de coeficientes com valor acima de 0,30, indicando que a análise fatorial é apropriada (HAIR et al., 2005). Assim, os resultados obtidos indicaram a conveniência de se proceder com a Análise Fatorial (AF) para verificação da validade da estrutura de avaliação, uma vez que, a partir dos testes, a amostra foi considerada apropriada para a análise.

Após verificar a adequabilidade, testou-se a validade da estrutura por meio de AF. Em primeiro momento considerou-se o critério de autovalores, sobre o qual Hair et al. (2005) e Malhotra (2012) indicaram que somente devem ser retidos os fatores com o autovalor superior a 1,00. Assim, verificou-se que uma estrutura de três fatores já seria suficiente para explicar 76,86% da variância dos dados, baseado na observação do valor de 1,053 do autovalor referente ao terceiro fator (Tabela 6).

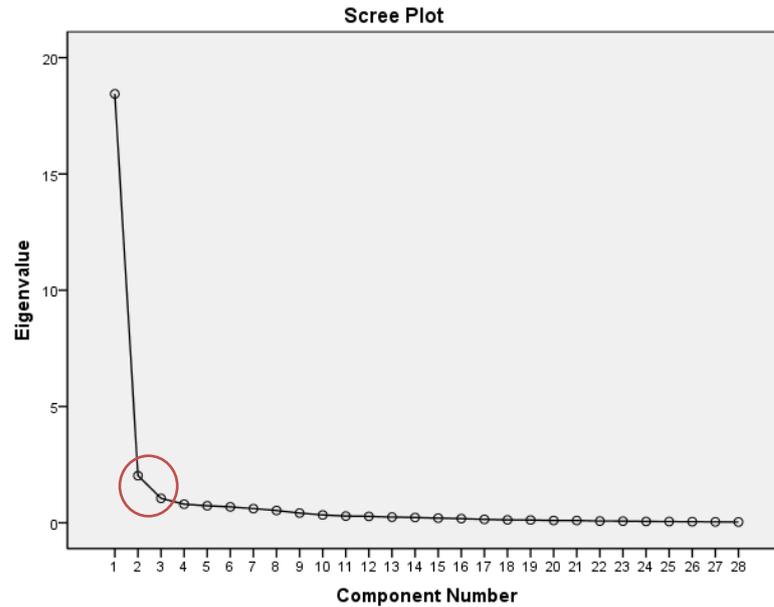
Tabela 6 – Número de fatores com base em autovalores

Fatores	Autovalores		
	Total	% da variância	Variância acumulada %
1	18,442	65,86	65,86
2	2,027	7,24	73,11
3	1,053	3,76	76,86
4	0,800	2,86	79,72
⋮	⋮	⋮	⋮
27	0,040	0,14	99,88
28	0,033	0,12	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Por outro lado, ao analisar os resultados com base no critério do gráfico de declive (*scree plot*), que sinaliza graficamente os autovalores versus número de fatores, observou-se que, ao fazer a opção por três fatores, haveria um ganho marginal de apenas 3,76 na variância em relação à utilização de dois fatores, em outras palavras, a diferença se torna pequena entre dois ou três fatores. Conforme Hair et al. (2005) e Malhotra (2012), neste ponto em que ocorre a suavização da curva do declive pode-se determinar o número de fatores a ser utilizado. Neste estudo, a partir do *scree plot*, observou-se que já seria possível trabalhar com dois fatores, que correspondem a 73,11% da variância acumulada (Ver Gráfico 7).

Gráfico 7 – Autovalores versus número de fatores



Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, outro critério indicado para determinação do número de fatores é considerar unicamente a porcentagem acumulada da variância extraída pelos fatores. No entanto, para Hair et al. (2005) não existe uma definição absoluta sobre qual o nível que garante significância prática dos fatores, aceitando-se em casos que tratam com informações menos precisas valores acumulados menores que 60%. Neste estudo, a extração de dois fatores corresponderia por 73,11% da variância, sendo que o mínimo recomendado por Malhotra (2012) é 60%.

Os resultados obtidos na determinação do número de fatores sugerem que a estrutura proposta está em linha com o proposto por Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seebaluck (2016) no HESQUAL, em que os autores identificaram, também por meio de análise fatorial, a existência de dois fatores para avaliação da qualidade administrativa (ver Figura 2), sendo um “Atitude e Comportamento” e o outro “Processos Administrativos”.

Desta forma, a análise fatorial revelou que a IFESQUAD contém dois principais fatores (ou dois principais construtos) para avaliar a qualidade dos serviços administrativos, que foram: 1) aspectos pessoais do técnico-administrativo e 2) aspectos da prestação dos serviços de administrativos; conforme mencionado na Seção 4.1. Consequentemente, as dimensões de 1 a 3 foram consideradas subdimensões do construto 1 e as dimensões de 4 a 6 foram consideradas subdimensões do construto 2.

Assim, após a definição do número de dois fatores, refez-se a AF substituindo-se a forma de extração baseada em autovalores pela baseada no número fixo de fatores. Tal procedimento teve como objetivo observar as comunalidades das variáveis (Tabela 7), ou seja, verificar qual a porção de variância de cada variável explicada pelos dois fatores extraídos.

Tabela 7 – Comunalidades das variáveis

Variável	Inicial	Extração
V1.1	1	0,700
V1.2	1	0,819
V1.3	1	0,700
V1.4	1	0,779
V1.5	1	0,811
V2.1	1	0,733
V2.2	1	0,777
V2.3	1	0,750
V2.4	1	0,792
V3.1	1	0,761
V3.2	1	0,798
V3.3	1	0,778
V3.4	1	0,771
V4.1	1	0,764
V4.2	1	0,743
V4.3	1	0,804
V4.4	1	0,798
V4.5	1	0,633
V5.1	1	0,827
V5.2	1	0,752
V5.3	1	0,734
V5.4	1	0,607
V5.5	1	0,467
V6.1	1	0,632
V6.2	1	0,746
V6.3	1	0,820
V6.4	1	0,777
V6.5	1	0,396

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela de comunalidades indica que apenas duas variáveis com valor abaixo de 0,500, usualmente considerado o valor mínimo aceitável (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010). Neste caso, recomenda-se a exclusão das variáveis e a execução de nova AF. Portanto, pelo critério estabelecido, os atributos “garantia de confidencialidade de

informações pessoais” (v.5.5) e “acessibilidade às informações para PCD” (V6.5) não deveriam fazer parte da estrutura proposta. No caso desta última variável, cabe salientar que foi a única recomendada somente pelos especialistas, sem referência na bibliografia consultada. Assim, devido ao caráter exploratório deste estudo, as duas variáveis não foram efetivamente excluídas da estrutura de avaliação, no entanto, testou-se esta exclusão para observar o comportamento da variância acumulada, que passaria para 75,60%.

Após a verificação de adequabilidade e validade da IFESQUAD, examinou-se a confiabilidade da estrutura. Assim, obteve-se o valor de 0,98 para o alfa de Cronbrach, sendo que o limite inferior geralmente aceito é de 0,70 (HAIR et al.,2005). Por outro lado, o valor máximo esperado é 0,90, acima deste valor, pode-se considerar que há itens que estão medindo o mesmo elemento de um construto (STREINER, 2003).

Conforme Hair et al. (2005) e Malhotra (2012), os procedimentos para verificar a validade e confiabilidade de uma estrutura de avaliação são aplicados geralmente antes da coleta final de dados. Contudo, neste estudo, foram executados após, com intuito exploratório para verificação se o instrumento poderia ter sido planejado de outra forma. Por exemplo, com outra disposição de dimensões ou exclusão de atributos. Entretanto, os resultados da AF foram considerados satisfatórios para a proposta do presente trabalho, alinhados com a literatura e adequados para promoção de avanços na avaliação da qualidade em serviços administrativos, ampliando-se o conhecimento a respeito da estrutura proposta.

4.2.1 Hierarquização de acordo com a importância e a percepção de desempenho

4.2.1.1 Hierarquização de acordo com a importância

Para proceder com a hierarquização dos atributos, calcularam-se os valores dos quartis a partir dos valores médios de importância atribuídos pelos respondentes (Tabela 8).

Tabela 8 – Quartis de importância

Estatísticas	Importância
Atributos	28
Média	6,45
Desvio Padrão	0,236
Mínimo	5,76
Máximo	6,71
Quartis	75% 6,61

Estatísticas	Importância
50%	6,53
25%	6,32

Fonte: Elaborada pelo autor

Assim, organizaram-se hierarquicamente os valores das médias de importância por ordem dos maiores para os menores valores, destacando-se os quartis calculados (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Hierarquização dos atributos de importância



Fonte: Elaborado pelo autor

No quarto quartil (75%) apresentam-se os atributos com média de avaliações de importância maiores ou igual a 6,61, ou seja, os atributos que foram considerados mais importantes pelos respondentes. O atributo que recebeu maior avaliação média de importância foi Gentileza (6,71), seguido do Fornecimento de informações corretas (6,70) e, logo após, Respeito à diversidade (6,68).

O atributo Gentileza destacou-se também por ter sido o mais recomendado pela literatura, bem como, Postura profissional, Transmissão de Segurança e Conhecimento para prestar os serviços, que foram citados em estudos como os de O'Neill e Palmer (2004), Abdullah (2005), Brochado (2009), Yildiz e Kara (2009), Law (2013) e Choudhury (2015). Pode-se salientar que quatro dos cinco atributos relacionados à dimensão “comportamento e atitudes” ficaram neste quartil, ou seja, com maiores médias de importância.

Já no primeiro quartil (25%), estão os atributos que tiveram avaliação média de importância abaixo de 6,32, isto é, os que foram considerados menos importantes para os respondentes. Assim, os atributos que receberam as avaliações médias mais baixas foram o Fazer sem erros da primeira vez (5,76), Automatização de sistemas e processos (5,89) e Disponibilidade de diversos canais de comunicação (6,06). Além disso, estes atributos tiveram os maiores desvios-padrão nos respectivos valores de importância, sinalizando uma maior dispersão dos dados.

Os demais atributos obtiveram média superior a 6,32 e inferior a 6,61. Assim, no segundo e terceiro quartis destacam-se os atributos Facilidade de acesso às informações, com avaliação média de 6,60, e Disponível para o atendimento com 6,48, ambos os atributos estão entre os mais citados pela literatura e especialistas, por 21 e 24 vezes, respectivamente.

4.2.1.2 Hierarquização de acordo com percepção de desempenho da qualidade

Da mesma forma, para a hierarquização dos atributos de percepção de desempenho de qualidade calcularam-se os valores dos quartis a partir dos valores médios atribuídos pelos respondentes (Tabela 9).

Tabela 9 – Quartis de qualidade

Estatísticas	Qualidade
Atributos	28
Média	4,89
Desvio Padrão	0,417
Mínimo	4,24
Máximo	5,74

	Estatísticas	Qualidade
	75%	5,24
Quartis	50%	4,86
	25%	4,49

Fonte: Elaborada pelo autor

Assim, organizaram-se os valores das médias de percepção de desempenho por ordem decrescente de valores, destacando-se os quartis calculados (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Hierarquização dos atributos de percepção de desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor

No quarto quartil (75%) demonstram-se os atributos com média de percepção de desempenho maiores ou igual a 5,24, ou seja, ou atributos com maior desempenho percebido pelos respondentes. O atributo que recebeu maior média de desempenho foi Respeito à diversidade (5,74), seguido por Postura profissional (5,46) e Atenção individualizada quando necessário (5,43). O atributo Gentileza, que apresentou maior média de importância, foi o quarto atributo melhor avaliado em relação ao desempenho percebido, com média de 5,41. Além disso, todos os cinco atributos da dimensão Comportamento e atitudes ficaram posicionados no quarto quartil.

De outra parte, no primeiro quartil (25%), verificaram-se os atributos que obtiveram avaliação de percepção de desempenho abaixo de 4,49, isto é, os que foram considerados com menor qualidade percebida pelos respondentes. Desse modo, os atributos que receberam as menores avaliações médias foram Procedimentos simples e padronizados (4,24), Acessibilidade às informações para PCD (4,25) e Facilidade de acesso às informações (4,39). Neste quartil também se verificou a presença de quatro dos cinco atributos relacionados à dimensão Procedimentos administrativos.

Os atributos do segundo e terceiro quartis (tabela 18) apresentaram média de desempenho percebido superior a 4,49 e inferior a 5,24. De maneira geral, na avaliação de desempenho percebido ocorreu maior dispersão dos dados, ou seja, maior desvio-padrão das médias de avaliação, bem como, médias inferiores às da importância.

Desta forma, as comparações envolvendo estes aspectos e demais análises foram apresentadas nas seções subsequentes.

4.2.2 Análises gerais do *gap* importância-desempenho

Nesta seção efetuaram-se análises e comparações entre as diferenças (*gaps*) de importância e percepção de desempenho. O primeiro procedimento foi o teste *t*, baseado na estatística de *t* de Student, depois a análise de variância (ANOVA) juntamente com o teste de comparação múltiplas médias (CMM) de Bonferroni e, ao final, a análise de variância multivariada (MANOVA).

4.2.2.1 Teste paramétrico importância-desempenho

Para o teste *t*, foram organizadas as médias amostrais de importância e percepção de desempenho em pares para cada atributo, uma vez que as duas medidas dizem respeito à

avaliação para um mesmo atributo. Neste teste, adotou-se inicialmente um intervalo de confiança de 95% (nível de significância $\alpha = 0,05$) e formularam-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese nula (H_0): a diferença entre as médias não é significativa
- Alternativa (H_1): a diferença entre as médias é significativa

A partir dos resultados obtidos (Tabela 10) no teste, rejeitou-se a hipótese nula para todos os atributos, ou seja, as diferenças entre as médias foram significativas, pois se verificou que apresentaram nível de significância abaixo do nível escolhido ($\alpha = 0,05$). Esta análise destaca que os atributos associados aos serviços administrativos, sob o ponto de vista dos usuários, estão apresentando um *gap* de qualidade, indicando uma situação aparentemente muito ruim em relação ao desempenho da EENG.

Assim, os dados foram submetidos novamente ao teste *t*, mas considerando nível de significância (α) mais ajustado de 0,01 na tentativa de aceitar H_0 . Apesar da alteração de parâmetros, também foi confirmado que as diferenças entre importância e desempenho são significativas. Sendo assim, os testes realizados indicaram que as percepções dos entrevistados sobre os serviços administrativos recebidos estão em um nível muito menor do que o esperado, ou considerado importante.

Tabela 10 – Análises das médias de importância e desempenho

Atributo	Média Imp.	Média Des.	Média gap (D-I)	<i>t</i>	Sig. (Bi-caudal)
<i>Comportamento e Atitudes</i>					
1.1 Postura profissional	6,63	5,46	-1,18	-7,25	0,00
1.2 Gentileza	6,71	5,41	-1,30	-8,17	0,00
1.3 Respeito à diversidade	6,68	5,74	-0,93	-6,83	0,00
1.4 Transmissão de segurança	6,61	5,24	-1,37	-7,78	0,00
1.5 Atenção individualizada quando necessário	6,30	5,43	-0,87	-5,11	0,00
<i>Conhecimento técnico, habilidades e saberes</i>					
2.1 Compreensão das necessidades dos usuários	6,53	5,07	-1,47	-9,18	0,00
2.2 Habilidades de comunicação interpessoal	6,27	5,06	-1,21	-6,98	0,00
2.3 Conhecimento para prestar os serviços	6,61	5,34	-1,27	-8,28	0,00
2.4 Capacidade de resolver problemas	6,61	5,18	-1,43	-8,18	0,00
<i>Responsividade</i>					
3.1 Disponível para o atendimento	6,48	5,12	-1,36	-7,92	0,00
3.2 Serviços prestados com agilidade	6,47	4,71	-1,76	-8,86	0,00
3.3 Problemas resolvidos com agilidade	6,43	4,58	-1,86	-9,13	0,00
3.4 Mudanças são informadas com agilidade	6,33	4,47	-1,87	-9,00	0,00

Atributo	Média Imp.	Média Des.	Média gap (D-I)	t	Sig. (Bi-caudal)
<i>Confiabilidade</i>					
4.1 Fazer sem erros da primeira vez	5,76	4,69	-1,07	-6,09	0,00
4.2 Serviços entregues conforme previsto	6,49	4,88	-1,61	-10,01	0,00
4.3 Registros precisos e disponíveis	6,31	4,68	-1,63	-8,88	0,00
4.4 Informações corretas	6,70	4,89	-1,81	-11,77	0,00
4.5 Serviços de caráter profissional	6,58	5,24	-1,33	-7,83	0,00
<i>Procedimentos administrativos</i>					
5.1 Procedimentos simples e padronizados	6,52	4,24	-2,28	-11,61	0,00
5.2 Tempos de espera adequados	6,54	4,41	-2,13	-10,34	0,00
5.3 Transparência das normas oficiais, regras [...]	6,64	4,41	-2,23	-12,12	0,00
5.4 Automatização de sistemas e processos	5,89	4,44	-1,44	-7,61	0,00
5.5 Garantia de confidencialidade de informações pessoais	6,42	5,34	-1,08	-6,05	0,00
<i>Canais de comunicação</i>					
6.1 Horário de funcionamento conveniente	6,31	4,73	-1,58	-6,70	0,00
6.2 Disponibilidade de diversos canais de comunicação	6,06	4,83	-1,22	-6,41	0,00
6.3 Canais de comunicação atualizados e úteis	6,56	4,66	-1,91	-10,80	0,00
6.4 Facilidade de acesso às informações	6,60	4,39	-2,21	-13,02	0,00
6.5 Acessibilidade às informações para PCD	6,63	4,25	-2,38	-13,35	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados apresentados significam um desafio gerencial para a EENG, no sentido de promover ações para diminuir os *gaps* por meio do aumento do desempenho em todos os atributos avaliados. Assim, verifica-se que os respondentes consideram que cada um desses itens é significativamente importante na avaliação geral da qualidade dos serviços administrativos, mas a entrega não está no nível de desempenho que atenda a importância atribuída.

O próximo passo foi investigar estas diferenças entre os grupos de respondentes (docentes, técnicos-administrativos e alunos de graduação) por meio de análises de variância e, posteriormente, o enquadramento dos atributos e dimensões na matriz importância-desempenho para proposição de ações de melhoria.

4.2.2.2 Análise de variância univariada

Realizou-se a ANOVA para a comparação das médias dos *gaps* entre os grupos estudados. Para esta análise, organizou-se um experimento (Tabela 11) com a amostra de 90 respondentes, considerando o *gap* entre percepção de desempenho e importância como a variável dependente e o setor avaliado e o vínculo do respondente com a EENG como as variáveis independentes.

Tabela 11 – Médias dos *gaps* para o experimento para aplicação da ANOVA

Tipo de vínculo	Setor 1	Setor 2	Setor 3	Setor 4	Setor 5	Setor 6	Total
Aluno Graduação	-2,500	-3,643	-0,750	-1,4643	-3,7143	0,7500	-1,887
	-3,786	-0,071	-1,286	-0,9286	0,4286	-2,8214	-1,411
	-2,357	-1,893	-0,250	-1,4643	-0,1786	-2,3929	-1,423
	-2,464	-1,095	-3,500	-1,1071	-2,2857	-1,4643	-1,986
	-3,500	-1,643	-1,536	-3,7500	-1,2500	-1,4643	-2,190
Média	-2,921	-1,669	-1,464	-1,743	-1,400	-1,479	-1,779
Docente	-1,857	-3,000	-1,505	-4,0357	-5,1071	0,4286	-2,513
	-2,714	-0,571	0,000	-2,1786	-0,2143	-3,1071	-1,464
	-1,750	-3,143	-1,893	-2,5357	-2,6071	-3,2500	-2,530
	-0,821	-3,000	-1,143	-0,6429	-1,6786	-1,6429	-1,488
	-0,143	-2,536	-2,071	0,3929	-1,6138	-2,4286	-1,400
Média	-1,457	-2,450	-1,322	-1,800	-2,244	-2,000	-1,879
Técnico-Administrativo	-2,000	-2,429	-4,071	-0,2143	-0,6429	-2,0000	-1,893
	-0,821	0,179	-0,500	-1,5000	-1,1071	-0,4286	-0,696
	-1,286	-0,750	-0,107	0,0000	-1,1429	0,3214	-0,494
	-2,214	0,000	-0,321	-0,1071	-1,0000	-0,7500	-0,732
	-1,429	-0,750	0,250	-3,0357	-2,4286	-0,6429	-1,339
Média	-1,550	-0,750	-0,950	-0,971	-1,264	-0,700	-1,031

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, adotou-se um intervalo de confiança de 95% (nível de significância $\alpha = 0,05$) e formularam-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese nula (H_0): a diferença entre as médias dos grupos de respondentes não é significativa
- Alternativa (H_1): a diferença entre as médias dos grupos de respondentes é significativa

Inicialmente, considerou-se a análise ANOVA válida para o experimento, uma vez que o nível de significância do modelo (0,00) ficou abaixo do parâmetro escolhido ($\alpha = 0,05$). Em seguida, a partir dos resultados obtidos, rejeitou-se de H_0 para o tipo de vínculo e aceitou-se a H_0 para os setores. Em outras palavras, isto significa que o tipo de vínculo com a EENG influencia no *gap* entre importância e percepção de desempenho, pois o valor-p obtido de 0,021 é menor que 0,05. Por outro lado, verifica-se que avaliar setores separadamente não tem diferença significativa (0,703). Além disso, verifica-se que não há interação significativa entre setor e o vínculo (0,722), ambos os valores ficaram acima do nível de significância de 0,05, ou seja, não há diferença significativa, por exemplo, entre um docente avaliando o setor 1, ou setor 2, ou setor 3 e assim por diante (ver Tabela 12).

Tabela 12 – Resultados da análise de variância entre setor e vínculo

	Tipo III Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	<i>f</i>	Sig.
Modelo	248,49	18,00	13,81	8,77	0,000
Setor	4,69	5,00	0,94	0,60	0,703
Vínculo	12,89	2,00	6,45	4,09	0,021
Setor * Vínculo	11,02	10,00	1,10	0,70	0,722
Erro	113,37	72,00	1,57		
Total	361,87	90,00			

Fonte: Elaborado pelo autor

Entende-se que estes resultados refletiram a realidade da EENG, uma vez que se verifica, de maneira geral, a existência de uma percepção de importância e desempenho equilibrada sobre os setores. Além disso, na prática, percebem-se muitas deficiências organizacionais que atingem a todos os setores, como, por exemplo, a falta de “Procedimentos simples e padronizados”, a deficiência em “Tempos de espera adequados”, ou ainda, a ausência de “Canais de comunicação atualizados e úteis”. Tais fragilidades organizacionais são percebidas no dia a dia da unidade estudada, independentemente do setor que está sendo avaliado. Possivelmente, se fosse realizada uma avaliação geral da EENG, e não segmentada por setores, seriam obtidos resultados semelhantes.

Além disso, o fato do *gap* ser significativo entre tipos de vínculos parece estar de acordo às características do ambiente educacional estudado, uma vez que professores, técnicos-administrativos e alunos têm experiências e perspectivas diferentes em relação aos serviços administrativos. No caso dos docentes, o contato mais profundo com a operação (*back office*) dos serviços administrativos se dá a partir do momento que assumem cargos de chefia. Por outro lado, para os técnicos, o serviço administrativo diz respeito à própria natureza de seus cargos. Já os alunos, na maioria das vezes, recebem apenas o resultado final do serviço prestado, desconhecendo os trâmites internos e burocráticos.

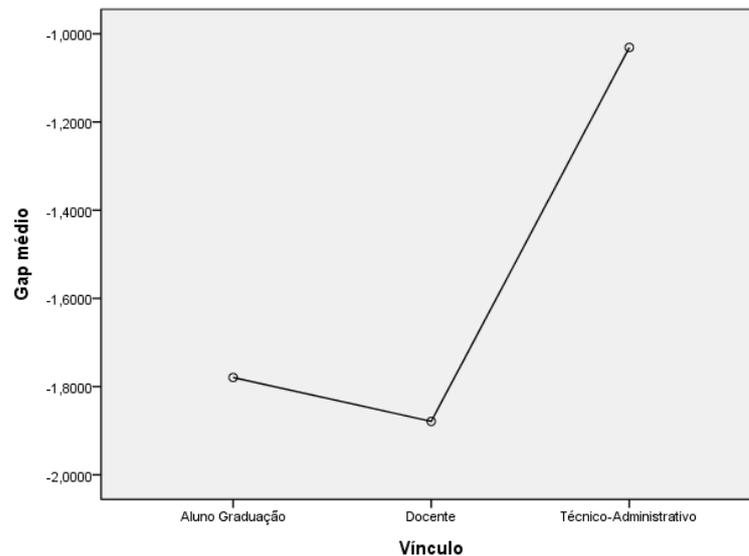
Desta forma, a ANOVA sinalizou que o tipo vínculo é a variável que apresenta resultado significativo, mas não demonstra quais são diferenças entre alunos, docentes e técnicos-administrativos. Assim, realizou-se o teste de comparação de múltiplas médias, que indicou que a diferença estatisticamente significativa está nas médias dos *gaps* entre os respondentes técnico-administrativos e docente, uma vez que o valor-p 0,032 é inferior ao nível de significância 0,05 (ver Tabela 13).

Tabela 13 – Comparação de múltiplas médias

(I) Vínculo	(J) Vínculo	Dif média (I-J)	Erro	Sig.	Intervalo	
					Limite inferior	Limite superior
Aluno Graduação	Docente	0,100	0,324	1,000	-0,695	0,894
	Técnico-Administrativo	-0,748	0,324	0,071	-1,543	0,046
Docente	Aluno Graduação	-0,100	0,324	1,000	-0,894	0,695
	Técnico-Administrativo	-0,848	0,324	0,032	-1,642	-0,054
Técnico-Administrativo	Aluno Graduação	0,748	0,324	0,071	-0,046	1,543
	Docente	0,848	0,324	0,032	0,054	1,642

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, no Gráfico 10 pode-se constatar o *gap* médio por tipo de vínculo demonstrado anteriormente de forma numérica (Ver Tabela 13). Assim, verifica-se que, em média, o *gap* entre importância e percepção de desempenho dos técnicos-administrativos é de -1,031, enquanto que para docentes é de -1,879 e para alunos de graduação é de -1,779.

Gráfico 10 – *Gap* médio por tipo de vínculo

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar da média do *gap* referente aos alunos não ter sido considerada estatisticamente significativa, é possível que por meio de outros testes menos conservadores de CMM, tenha-se outros resultados em relação às médias estudadas. No entanto, a literatura indicou que

estudantes podem não ser capazes de avaliar os serviços administrativos que envolvem a educação e, por outro lado, técnicos e docente são importantes agentes no âmbito administrativo da universidade (ELASSY, 2015; TEEROOVENGADUM; KAMALANABHAN; SEEBALUCK, 2016). Assim, considera-se mais adequado observar a perspectiva dos alunos por meio de outras abordagens e instrumentos de avaliação, bem como outros atributos e dimensões.

Adicionalmente, como o tipo de vínculo demonstrou-se significativo, verificaram-se outras possibilidades de relações entre o tipo de vínculo (docentes e técnicos), sendo considerados tempo de vínculo com a EENG e se o respondente exercia cargo de chefia. Assim, como na primeira ANOVA, procederam-se experimentos semelhantes, extraindo-se os extratos necessários para as análises por meio de outros 2 sorteios por AAS.

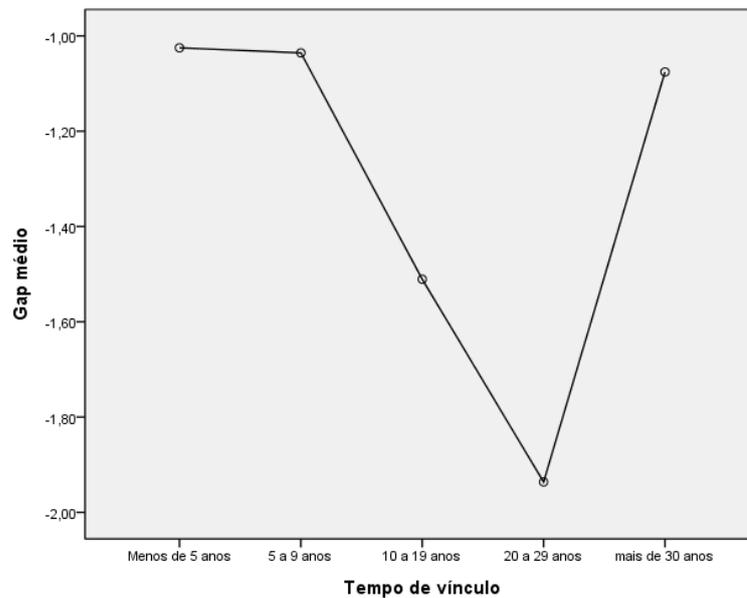
No entanto, nenhum resultado mostrou-se significativo para intervalo de confiança de 95% (nível de significância $\alpha = 0,05$). Caso fosse admitido um nível de confiança mais relaxado, de aproximadamente 88%, seria possível aceitar que há diferença significativa para as médias dos *gaps* relativas ao tempo de vínculo com a EENG (Tabela 14), que apresentou um valor-p igual a 0,124, bem como a interação com o vínculo, com valor-p de 0,127.

Tabela 14 – Resultados da análise de variância entre vínculo e tempo de vínculo

	Tipo III Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	<i>f</i>	Sig.
Modelo	112,25	10,00	11,23	13,46	0,000
Vínculo	12,76	1,00	12,76	15,30	0,000
Tempo	6,44	4,00	1,61	1,93	0,124
Vínculo*Tempo	6,38	4,00	1,59	1,91	0,127
Erro	33,36	40,00	0,83		
Total	145,61	50,00			

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste sentido, apesar de não fazer parte do escopo deste estudo, destacam-se os efeitos do tempo de vínculo com a universidade na avaliação de importância e percepção de desempenho, principalmente no caso dos usuários entre 20 e 29 anos de vínculo que apresentaram um *gap* médio de -1,9362 (Gráfico 11), o maior entre os demais.

Gráfico 11 – *Gap* médio por tempo de vínculo

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste caso, também se percebe coerência com o ambiente estudado, pois à medida que o tempo de vínculo aumenta, nota-se que técnicos e docentes aumentam a percepção de importância em relação aos serviços administrativos, bem como, tornam-se mais exigentes na percepção de desempenho. É razoável acreditar que ao longo da experiência de trabalho no ambiente universitário estes servidores sejam abastecidos com mais informações e que isso impacte diretamente na avaliação de qualidade. Por outro lado, conforme o tempo de vínculo aumenta, nota-se, na prática, que os servidores mostram-se mais conformados, talvez demonstrando certa anistia, com as fragilidades operacionais que afetam diretamente a qualidade dos serviços administrativos.

4.2.2.3 Análise de variância multivariada

De acordo com os testes e análises anteriores, que se verificou a significância do *gap* entre importância e desempenho e que o *gap* entre as avaliações entre docentes e técnicos apresentou diferenças importantes, procedeu-se com a MANOVA para examinar as médias de importância e desempenho, como variáveis independentes, e o fator vínculo, como variável dependente.

Desta forma, na CMM da MANOVA (Tabela 15) verificaram-se diferenças significativas (valor-p $\leq 0,005$) somente nas médias de desempenho. Em outras palavras,

pode-se entender que a percepção de importância é equivalente entre os tipos de vínculo, no entanto, o desempenho é percebido de forma significativamente diferente por técnicos-administrativos em comparação aos demais.

Tabela 15 – Comparação de múltiplas médias para MANOVA

Variável dependente	(I) Vínculo	(J) Vínculo	Dif. Média (I-J)	Erro	Sig.	Intervalo	
						Limite inferior	Limite superior
Importância	Aluno Graduação	Docente	0,019	0,099	1,000	-0,224	0,262
		TA	-0,043	0,099	1,000	-0,286	0,199
	Docente	Aluno Graduação	-0,019	0,099	1,000	-0,262	0,224
		TA	-0,062	0,099	1,000	-0,305	0,180
	Técnico-Administrativo	Aluno Graduação	0,043	0,099	1,000	-0,199	0,286
		Docente	0,062	0,099	1,000	-0,180	0,305
Desempenho	Aluno Graduação	Docente	0,119	0,312	1,000	-0,643	0,880
		TA	-0,792	0,312	0,039	-1,553	-0,030
	Docente	Aluno Graduação	-0,119	0,312	1,000	-0,880	0,643
		TA	-0,910	0,312	0,013	-1,672	-0,149
	Técnico-Administrativo	Aluno Graduação	0,792	0,312	0,039	0,030	1,553
		Docente	0,910	0,312	0,013	0,149	1,672

Fonte: Elaborado pelo autor

Este resultado reforçou as análises anteriores e o entendimento do autor deste trabalho sobre o ambiente organizacional, nos quais a percepção dos TAs sobre a qualidade dos serviços é diferente, principalmente em relação a perspectiva dos docentes (valor-p igual a 0,013). No entanto, devem-se considerar possíveis vieses de conveniência social ou informações delicadas (MALHOTRA, 2012), mesmo que o sorteio tenha eliminado a possibilidade de os TAs avaliarem o próprio setor.

4.2.3 Análise geral da matriz importância-desempenho

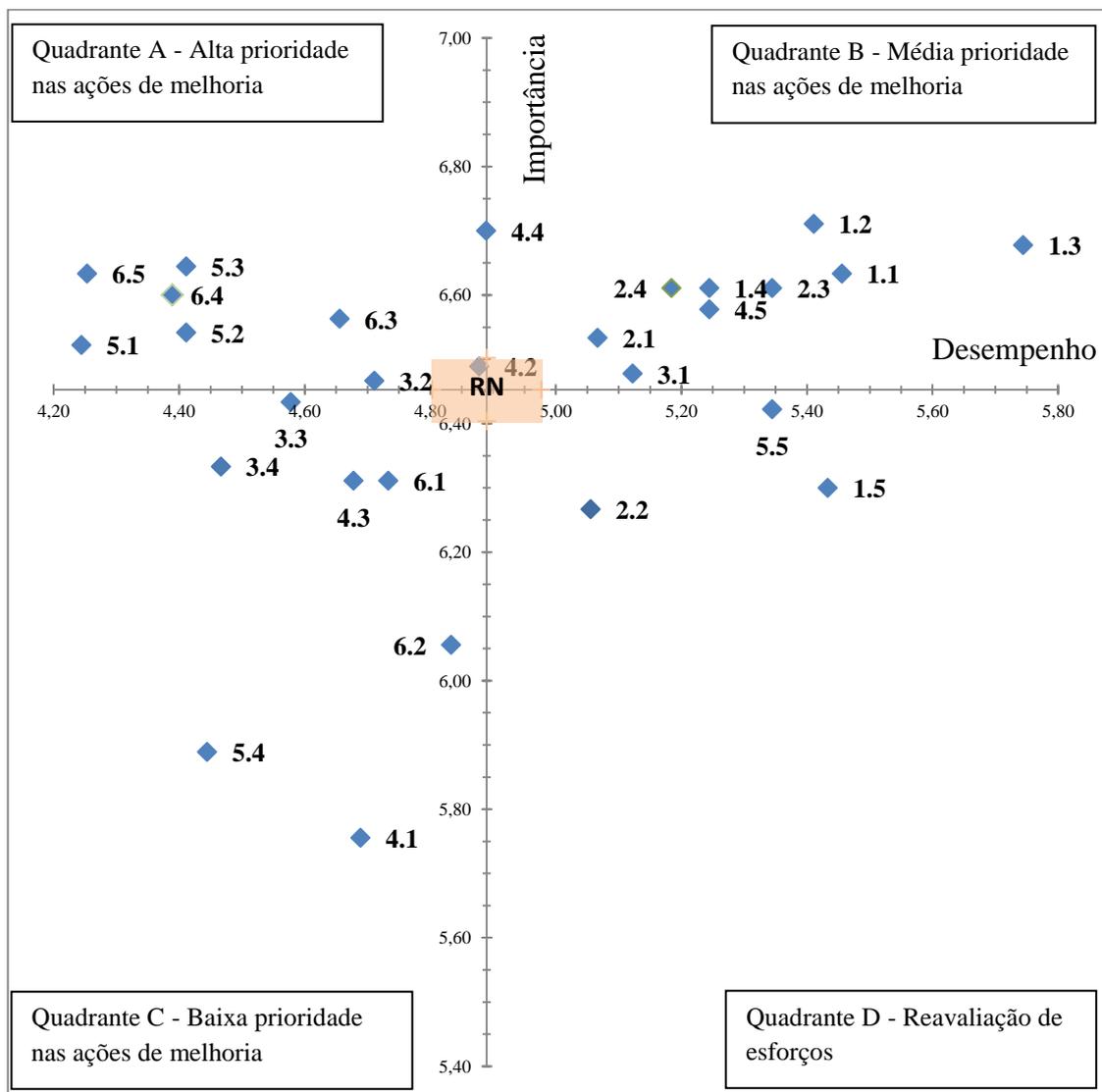
A matriz IPA (Gráfico 12) e a delimitação da região neutra do gráfico foram construídas com base nas médias gerais de importância e desempenho, nas médias dos atributos, segundo as mesmas perspectivas, e limites inferiores e superiores calculados (ver Tabela 16).

Tabela 16 – Parâmetros da matriz importância-desempenho

Intervalo de confiança (95%, t = 1,980, n = 90)	Desvio- padrão	Limite Superior	Médias	Limite Inferior
Importância	0,236	6,50	6,45	6,40
Desempenho	0,417	4,98	4,89	4,80

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 12 – Matriz importância-desempenho dos atributos de qualidade



Fonte: Elaborado pelo autor

Inicialmente, destacam-se os próprios valores médios da importância (6,45) e do desempenho (4,89), ou seja, há uma lacuna média de 1,56 pontos. Neste sentido, cabe lembrar que todos os atributos apresentaram um *gap* negativo, ou seja, a importância foi

maior que o desempenho e, além disso, todas essas diferenças foram consideradas estatisticamente significativas. Assim, qualquer que seja a estratégia adotada pelos gestores, deve-se levar fortemente em consideração a necessidade de se aumentar o desempenho geral. Por outro lado, a gestão da EENG poderia ir além das estratégias sugeridas isoladamente para cada quadrante e considerar ações mais amplas, abrangendo um maior número de atributos, independentemente do quadrante, considerando a disponibilidade de recursos públicos, a conveniência e oportunidade dentro contexto da instituição.

Observou-se no Gráfico 12 o comportamento dos desvios-padrão amostrais, tanto para importância (0,236), quanto para o desempenho (0,417), ou seja, notou-se uma alta concentração dos pontos em torno da média de importância (6,45), demonstrando uma baixa dispersão desta medida, e uma baixa concentração pontos em torno da média da percepção de desempenho (4,89), indicando a maior dispersão.

Além disso, foi possível perceber uma separação quase simétrica nas médias de desempenho dos atributos, caso fosse estendida a região neutra ao longo do eixo das ordenadas. À esquerda do eixo de importância tem-se 13 atributos com as piores médias de desempenho e, à direita, 12 atributos com as melhores médias. Desta forma, apenas três atributos estariam posicionados muito próximos da média. Neste sentido, depreende-se que os respondentes realmente se posicionaram em suas respostas sobre percepção de desempenho, ou seja, evitaram respostas neutras (MALHOTRA, 2012). Já em relação à importância, a maioria dos pontos ficou acima da média desta medida, o que pode significar duas coisas: que os atributos considerados nesta estrutura são verdadeiramente importantes para avaliar a qualidade ou que alguma tendenciosidade afetou as respostas.

Adicionalmente à disposição gráfica, organizaram-se os atributos por quadrante estratégico, classificados em ordem decrescente de *gap* importância-desempenho (Tabela 17). A partir da posição dos atributos em cada quadrante, efetuaram-se proposições de ações para melhoria da qualidade para os quadrantes A e B, relacionando-se com outros atributos e com aspectos observados ao longo da experiência profissional do autor na UFRGS e na EENG.

No quadrante A, que indica alta prioridade em ações de melhoria, situaram-se três atributos pertencentes à dimensão seis (Canais de comunicação) e outros três atributos localizados na dimensão cinco (Procedimentos administrativos). Destaca-se que os dois primeiros deste quadrante, Acessibilidade às informações para PCD e Procedimentos simples e padronizados, apresentaram o maior *gap* geral entre importância e desempenho. O outro atributo deste quadrante foi Serviços prestados com agilidade, associado à dimensão três (Responsividade).

Tabela 17 – Relação de atributos por quadrante estratégico

Nº	Atributo	Média Importância	Média Desempenho	Média gap (D-I)	Quadrante
6.5	Acessibilidade às informações para PCD	6,63	4,25	-2,38	A
5.1	Procedimentos simples e padronizados	6,52	4,24	-2,28	A
5.3	Transparência das normas oficiais, regras [...]	6,64	4,41	-2,23	A
6.4	Facilidade de acesso às informações	6,60	4,39	-2,21	A
5.2	Tempos de espera adequados	6,54	4,41	-2,13	A
6.3	Canais de comunicação atualizados e úteis	6,56	4,66	-1,91	A
3.2	Serviços prestados com agilidade	6,47	4,71	-1,76	A
4.4	Informações corretas	6,70	4,89	-1,81	B
2.1	Compreensão das necessidades dos usuários	6,53	5,07	-1,47	B
2.4	Capacidade de resolver problemas	6,61	5,18	-1,43	B
1.4	Transmissão de segurança	6,61	5,24	-1,37	B
3.1	Disponível para o atendimento	6,48	5,12	-1,36	B
4.5	Serviços de caráter profissional	6,58	5,24	-1,33	B
1.2	Gentileza	6,71	5,41	-1,30	B
2.3	Conhecimento para prestar os serviços	6,61	5,34	-1,27	B
1.1	Postura profissional	6,63	5,46	-1,18	B
1.3	Respeito à diversidade	6,68	5,74	-0,93	B
3.4	Mudanças são informadas com agilidade	6,33	4,47	-1,87	C
3.3	Problemas resolvidos com agilidade	6,43	4,58	-1,86	C
4.3	Registros precisos e disponíveis	6,31	4,68	-1,63	D
6.1	Horário de funcionamento conveniente	6,31	4,73	-1,58	D
5.4	Automatização de sistemas e processos	5,89	4,44	-1,44	D
6.2	Disponibilidade de diversos canais de comunicação	6,06	4,83	-1,22	D
2.2	Habilidades de comunicação interpessoal	6,27	5,06	-1,21	D
5.5	Garantia de confidencialidade de informações pessoais	6,42	5,34	-1,08	D
4.1	Fazer sem erros da primeira vez	5,76	4,69	-1,07	D
1.5	Atenção individualizada quando necessário	6,30	5,43	-0,87	D
4.2	Serviços entregues conforme previsto	6,49	4,88	-1,61	RN

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, percebeu-se que os outros dois atributos da dimensão seis e os outros dois da dimensão cinco estavam posicionados no quadrante D, o qual indica revisão de esforços. Assim, considera-se coerente redirecionar os esforços dos itens Disponibilidade de diversos canais de comunicação e Horário de funcionamento conveniente para os itens de mesma dimensão do quadrante A.

Desta forma, entende-se que os usuários dos serviços administrativos atribuem importância abaixo da média para a Disponibilidade de canais de comunicação, mas anseiam por Facilidade de acesso às informações. Assim, seria adequado tomar uma decisão gerencial

para agir no sentido de reduzir os canais de comunicação e aperfeiçoar os remanescentes, inclusive ampliando acessibilidade para pessoas com deficiência (PCD). Esse entendimento é reforçado pela literatura estudada, uma vez que o atributo Facilidade de acesso às informações foi o terceiro mais recomendado entre os 28 atributos propostos, sendo citado por 13 autores e sugerido por oito especialistas. Além disso, a comunicação é considerada um dos fatores relevantes para o futuro da Universidade (UFRGS, 2016a).

Em relação à dimensão cinco, observa-se no quadrante A que os usuários dos serviços administrativos consideram importantes os Procedimentos simples e padronizados, a Transparência das normas oficiais e Tempos de espera adequados. Estes aspectos também são citados pela literatura, os dois primeiros por sete autores cada e o último por 12. Além disso, estes atributos podem ser relacionados ao tema de gestão organizacional do PDI (UFRGS, 2016a), que aponta para a necessidade de gestão e administração por meio de processos visando à eficiência das atividades do trabalho, desburocratização, governança, informação e transparência. Desta forma, sugere-se a promoção do mapeamento dos processos de trabalho para melhorar a compreensão interna e externa, bem com, o funcionamento dos serviços administrativos.

Além do mais, no quadrante D observou-se que o atributo Automatização de sistemas e processos e Garantia de confidencialidade de informações pessoais são menos importantes para os respondentes. Por outro lado, o plano estratégico da Universidade indica que as ferramentas tecnológicas devem buscar o desenvolvimento da gestão do conhecimento dos serviços prestados e dos processos de trabalho (UFRGS, 2016a).

Desta forma, entendeu-se que a simples existência de diversos sistemas automatizados não estaria atendendo aos usuários, mas que o ideal seria dedicar esforços para que os sistemas efetivamente apoiem os processos de melhoria dos serviços administrativos. Tal compreensão alinha-se com a percepção do autor deste trabalho de que a EENG possui muitos sistemas, mas pouco conhecimento explícito de como executar os processos administrativos conforme padronizado pela Universidade, verificando-se duplicidades em cadastros de pessoal, controles de mandatos, acompanhamentos e encaminhamentos de processos, reserva de espaços físicos, solicitações de manutenção etc.

Ainda, ao examinar da Tabela 17, verificou-se que quase a totalidade dos atributos das dimensões um (Comportamento e atitudes) e dimensão dois (Conhecimento técnico, habilidades e saberes) estão no quadrante B, ou seja, apesar da média prioridade, é necessário, tomar ações para melhorar o desempenho destes atributos que estão associados às competências pessoais dos técnicos-administrativos, enquanto prestadores de serviços de

apoio. Neste quadrante localiza-se, por exemplo, os atributos Gentileza e Disponibilidade para o atendimento, que foram os mais citados na literatura estudada e, também, os que obtiveram altos valores médios de percepção de desempenho.

Da mesma forma, percebe-se coerência com o atual Plano de Desenvolvimento Institucional que destaca a qualificação do pessoal administrativo como um ponto forte do ambiente interno. Neste caso, considera-se adequado o foco na continuidade do desenvolvimento de pessoal por meio da Escola de Desenvolvimento de Servidores (EDUFRGS), conforme UFRGS (2016a), que se propõe aperfeiçoar a política de qualificação e capacitação permanentes dos servidores técnico-administrativos.

Assim, a partir da análise dos atributos de qualidade por meio da utilização da matriz importância-desempenho, pode-se, sinteticamente, indicar três macroestratégias de ação em ordem de prioridade: i) aprimorar os canais de comunicação; ii) intensificar o mapeamento e divulgação dos procedimentos administrativos; e iii) apoiar o desenvolvimento contínuo das competências pessoais e profissionais dos técnicos administrativos. Portanto, fica a critério do gestor e da avaliação do contexto institucional a adoção das estratégias depreendidas da matriz IPA.

4.2.4 Indicações de aplicações gerenciais

Dado o contexto e as delimitações deste estudo, indicaram-se algumas possibilidades de aplicações gerenciais dos resultados obtidos, tanto no âmbito da UFRGS, quanto no da EENG.

4.2.4.1 Aplicações gerenciais na UFRGS

No ambiente da UFRGS, recomenda-se o aprimoramento do questionário disponibilizado pela PROGESP para avaliação de atendimento dos setores (Anexo 2) e regulamentado na Decisão nº 939/2008 do Conselho universitário (UFRGS, 2008). Este instrumento compõe 5% da avaliação de desempenho anual dos servidores técnico-administrativos e docentes em cargo de chefia da UFRGS e está disponível por meio do mesmo sistema utilizado para aplicação desta pesquisa. Assim, são apresentadas no Quadro 6 as alterações propostas comparadas com os elementos da estrutura atual.

Quadro 6 – Alterações propostas na estrutura de avaliação vigente na UFRGS

Elemento	Atual	Alteração Proposta
Nome do instrumento	Avaliação dos Usuários	Percepção de desempenho dos serviços administrativos
Perspectiva	Desempenho	Usar apenas o desempenho
Escala	5 Pontos - Frequência	7 pontos - Nível de concordância ou avaliação
Atributo	1. COMUNICAÇÃO COM O SETOR DE ATENDIMENTO: o acesso ao atendimento e às informações institucionais foi satisfatório, através dos meios disponíveis, tais como: atendimento pessoal, telefone, correio e internet.	Desdobrar em: 1.5. Atenção individualizada quando necessário; 6.1. Horário de funcionamento conveniente; 6.2. Disponibilidade de diversos canais de comunicação; 6.3. Canais de comunicação atualizados e úteis; 6.4. Facilidade de acesso às informações e
Atributo	2. CUMPRIMENTO DOS PRAZOS E HORÁRIOS ACORDADOS: o atendimento ocorreu respeitando-se os prazos e horários previamente combinados, bem como respeitando-se aqueles estabelecidos pela instituição.	Desdobrar em: 4.2. Serviços entregues conforme previsto; 5.2. Tempos de espera adequados;
Atributo	3. EMPENHO NA BUSCA POR RESULTADOS: houve empenho do indivíduo/equipe na busca de solução para a demanda apresentada pelo usuário.	Desdobrar em: 2.4. Capacidade de resolver problemas; 3.1. Disponível para o atendimento; 3.2. Serviços prestados com agilidade; 3.3. Problemas resolvidos com agilidade; 3.4. Mudanças são informadas com agilidade.
Atributo	4. QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS NO ATENDIMENTO: as informações prestadas ao usuário foram suficientemente esclarecedoras para o melhor encaminhamento da demanda apresentada.	Desdobrar em: 2.2. Habilidades de comunicação interpessoal; 2.3. Conhecimento para prestar os serviços; 4.1. Fazer sem erros da primeira vez; 4.4. Informações corretas
Atributo	5. URBANIDADE NO ATENDIMENTO: o atendimento foi realizado de forma solícita, com cordialidade e presteza.	Desdobrar em: 1.1. Postura profissional; 1.2. Gentileza; 1.3 Respeito à diversidade.

Fonte: Elaborado pelo autor

Inicialmente, sugere-se um desdobramento dos atuais atributos, conforme atributos identificados para este estudo. Conforme análise semântica realizada nos termos utilizados para composição dos atributos do instrumento atual, percebeu-se que esses englobam mais de um elemento para avaliação. Notou-se, por exemplo, na construção atual do atributo cinco (Urbanidade no atendimento: o atendimento foi realizado de forma solícita, com cordialidade e presteza), a existência de problemas de duplo efeito ou ambiguidade (MALHOTRA, 2012)

com os termos “urbanidade”, “forma solícita”, “cordialidade” e “presteza” avaliados em conjunto.

Além disso, por meio de comparação com o presente estudo, verificou-se também a possível existência de perguntas embutidas (MALHOTRA, 2012) no instrumento atual, uma vez que os atributos poderiam ser desdobrados, originando-se respostas diferentes e, conseqüentemente, levando ações gerenciais distintas. Observou-se, por exemplo, o caso do atributo dois, no qual se pode ter um tipo de resposta e ação para “o atendimento ocorreu respeitando-se os prazos e horários previamente combinados” e outros para “respeitando-se aqueles estabelecidos pela instituição”. Assim, recomenda-se que as perguntas (ou declarações) e atributos sejam construídos de maneira suficiente para obter as informações de maneira unívocas.

Ainda, cabe ressaltar que a decisão que regulamenta o instrumento vigente não apresenta referencial teórico e tampouco quais foram os procedimentos adotados para obtenção de sua forma e conteúdo. Neste sentido, o presente estudo já pode ser considerado um ganho, já que traz a fundamentação da literatura para os atributos de qualidade que podem ser associados aos atributos da estrutura atual.

Do ponto de vista operacional, sugere-se migrar o questionário para plataforma mais atualizada, prática e segura, já que se observou que o sistema atual apresenta uma série de limitações, como: a falta de manual de uso, de suporte técnico, de manutenção, bem como, a baixa flexibilidade de customização e adequação aos diversos dispositivos dos usuários. No entanto, verificou-se que a própria Universidade já possui opções de *softwares* licenciados para uso institucional que poderiam atender a esta necessidade, como o LimeSurvey, o que facilitaria o acolhimento desta sugestão.

A partir da adoção de um questionário atualizado, mais flexível e adaptado ao usuário, sugere-se o desenvolvimento de mecanismos e técnicas que incentivem a pronta avaliação dos serviços administrativos tão logo sejam prestados, uma vez que se considera provável que as perguntas excedam a capacidade dos entrevistados de lembrarem-se detalhadamente de fatos relacionados com a prestação dos serviços (MALHOTRA, 2012). Atualmente, percebe-se este tipo de procedimento de medição instantânea da experiência do usuário em grandes cadeias de restaurantes (*e.g.* Outback Steakhouse) e lojas de varejo (*e.g.* Lojas Renner).

Assim, consideraram-se tais recomendações factíveis no curto prazo e adequadas para promover melhorias na qualidade dos serviços administrativos no contexto da UFRGS, a partir do uso de instrumento adequado e monitoramento dos dados obtidos. Além disso, entendeu-se como ponto forte deste estudo que 18 dos 28 atributos levantados poderiam ser

diretamente adaptados no atual instrumento de avaliação. Por outro lado, sabe-se que mudanças acerca da avaliação de desempenho devem ser discutidas e validadas com a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica, o que poderia ser um obstáculo, em primeiro momento, à adoção desta proposta no âmbito de toda a Universidade. No entanto, a fim de experimentar as recomendações acima, sugere-se adoção em caráter experimental (piloto) em uma unidade como a própria EENG, de maneira a analisar o impacto das alterações na comunidade universitária.

4.2.4.2 Aplicações gerenciais na EENG

No âmbito da EENG selecionou-se para análise o projeto de desenvolvimento da institucional (PDI-EENG), que tem como objetivo viabilizar ações especiais e complementares à gestão da Unidade, visando ao aprimoramento de processos de trabalho, à melhoria significativa na qualidade dos serviços administrativos e à preservação de conhecimento organizacional da qualidade da EENG, em alinhamento com as estratégias e metas institucionais do PDI da UFRGS.

Neste contexto, observa-se que a atual Direção da EENG vem buscando implantar mecanismos de gestão integrada que facilitem a tomada de decisão, por meio de ações que fomentem a gestão da informação e comunicação, sustentadas por ferramentas de tecnologia que contribuam para a publicidade e transparência aos dados, evitando o retrabalho e qualificando os processos organizacionais.

Desta forma, sugere-se que o presente estudo apoie o monitoramento das ações do PDI-EENG, a partir do acompanhamento dos *gaps* de importância e desempenho dos atributos relacionados às ações. Assim, relacionaram-se os atributos propostos nesta pesquisa com as ações do PDI-EENG, sinalizando-se quais são os atributos que, no entendimento deste autor, podem auxiliar o acompanhamento cada ação.

Cabe sublinhar que a estrutura proposta neste estudo tem o intuito de avaliar a qualidade em serviços administrativos e o PDI-EENG é um instrumento de planejamento que abrange ações em quatro eixos estratégicos:

- Objetivos organizacionais, que envolvem aspectos de desenvolvimento da gestão com cultura, comunicação, infraestrutura, pessoas e sustentabilidade;

- Objetivos acadêmicos e pedagógicos, que envolvem aspectos de interação e integração, interdisciplinaridade, cursos, práticas de aprendizagem e espaços compartilhados;
- Objetivos de inovação científica e tecnológica, que envolvem aspectos gerais sobre o Parque Científico e Tecnológico da UFRGS, alianças estratégicas, parcerias e modelos de interação; e
- Objetivos de impacto social, que envolvem aspectos de interação com a sociedade, inserção internacional, inclusão social (responsabilidade institucional, acessibilidade, diversidade).

Assim, optou-se por considerar apenas as ações relacionadas aos objetivos organizacionais na análise com os atributos de qualidade levantados neste estudo. Mesmo assim, considera-se relevante promover esforços na perspectiva administrativa, uma vez que a melhoria da qualidade administrativa influencia positivamente no desempenho de toda a Universidade (WIERS-JENSSEN; STENSAKER; GRØGAARD, 2002; SOHAIL; SHAIKH, 2004; ARSLANAGIĆ-KALAJDŽIĆ; KADIĆ-MAGLAJLIĆ; ČIČIĆ, 2014; ICLI; ANIL, 2014).

Desta forma, os atributos estudados foram ser relacionados com as ações propostas no PDI-EENG nos Quadros 7 e 8.

Quadro 7 – Proposta de relação entre atributos de qualidade e ações do PDI-EENG (1)

Atributos	Ações do PDI-EENG					
	Criar o portal da gestão do conhecimento	Qualificar o uso das diferentes plataformas tecnológicas de comunicação	Criar espaços de convivência que inspirem a criatividade e a troca de conhecimentos	Desenvolver o projeto do Memorial e Acervo Histórico da Escola de Engenharia	Elaborar e desenvolver projetos de qualificação tecnológica dos espaços físicos	Elaborar e implementar propostas de qualificação da ocupação dos espaços físicos
Serviços de caráter profissional						
Compreensão das necessidades dos usuários						
Transparência das normas oficiais, regras [...]						
Procedimentos simples e padronizados						
Facilidade de acesso às informações						
Serviços prestados com agilidade						
Automatização de sistemas e processos						
Respeito à diversidade						
Conhecimento para prestar os serviços						
Disponibilidade de diversos canais de comunicação						
Habilidades de comunicação interpessoal						
Capacidade de resolver problemas						

Atributos	Ações do PDI-EENG							
	Elaborar a política de informação e comunicação	Elaborar e implementar política e metodologia para qualificação e expansão da produção audiovisual	Criar um programa de diálogo entre as instâncias administrativas, acadêmicas e a comunidade	Elaborar e implementar o manual de boas práticas de sustentabilidade de recursos materiais	Elaborar e implementar o plano de segurança e preservação dos prédios	Elaborar e implementar o programa de gestão ambiental e sustentabilidade	Elaborar e validar metodologia de planejamento administrativo	Elaborar e implementar o programa de qualidade de vida e saúde no trabalho
Atenção individualizada quando necessário								
Disponível para o atendimento								
Mudanças são informadas com agilidade								
Total de atributos	18	8	9	6	5	4	4	3

Fonte: Elaborado pelo autor

Para se inferir sobre a existência de relação entre ações e atributos, procurou-se responder as seguintes perguntas: É possível avaliar o desempenho da ação (ou parte dele) a partir do monitoramento deste atributo? Se a ação estiver sendo bem ou mal executada haverá uma alteração direta na percepção de desempenho do atributo proposto? Em caso de resposta afirmativa para as duas perguntas, preencheu-se o quadro, sinalizando a existência da relação.

Assim, a partir da análise das tabelas, destacam-se duas ações do PDI-EENG em que foram associados o maior número de atributos para acompanhamento do desempenho: i) Elaborar a política de informação e comunicação, com 18 atributos; e ii) Criar o portal da gestão do conhecimento, com 15 atributos. Ressaltaram-se estas ações não somente pelo aspecto de possuírem muitos atributos relacionados, mas por estas ações estarem alinhadas às observações do quadrante A da matriz importância-desempenho (ver Seção 4.2.2), que indica alta prioridade em ações de melhoria.

No quadrante A predominaram os atributos da dimensão 5 – Procedimentos administrativos e 6 – Canais de comunicação, assim, pode-se compreender que a ação de Criar o portal da gestão do conhecimento está diretamente ligada a qualidade de procedimentos administrativos, uma vez que no portal do conhecimento são disseminados manuais, mapas de processos, passos a passos e o conhecimento explícito da organização, que visam a procedimentos mais simples e padronizados, bem como, a transparência da documentação oficial. Já a ação de Elaborar a política de informação e comunicação está alinhada com a qualidade dos canais de comunicação, visto que uma política neste âmbito trata diretamente da facilidade de acesso às informações e da atualização e utilidade dos canais de comunicação.

Desta forma, percebe-se que, mesmo se tratando de instrumentos distintos, há um alinhamento entre as ações do PDI-EENG e a priorização estabelecida na matriz de importância-desempenho. Assim, conclui-se que estrutura de avaliação proposta pode auxiliar também no processo de controle das ações por meio do monitoramento da evolução de alguns dos atributos, tanto por meio do *gap*, quanto pela percepção de desempenho. Além disso, alguns atributos de qualidade poderiam ser transformados diretamente em indicadores de desempenho que poderiam atender a diversas ações, como, por exemplo, Serviços prestados com agilidade transformado em Tempo atendimento da solicitação, ou Fazer sem erros da primeira vez em nº de erros operacionais/administrativos na execução dos serviços.

5 COMENTÁRIOS FINAIS

A seguir apresentaram-se as conclusões gerais da pesquisa, incluindo as principais contribuições práticas e teóricas, bem como, as limitações do estudo e, por fim, as sugestões para futuras pesquisas.

5.1 CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como objetivo geral construir e aplicar uma estrutura de avaliação da qualidade percebida dos serviços administrativos prestados por servidores técnicos-administrativos em IFES. Além deste, definiram-se os seguintes objetivos específicos: i) levantar um conjunto de atributos e dimensões de qualidade percebida para os serviços administrativos prestados pelos técnicos-administrativos em uma IFES; ii) construir o instrumento de avaliação da qualidade percebida dos serviços administrativos prestados por técnicos-administrativos de uma IFES; iii) analisar *gaps* de qualidade percebida em serviços administrativos de uma IFES, usando a abordagem IPA (*Importance-Performance Analysis*), sob a perspectiva de docentes, técnicos-administrativos e discentes; e iv) identificar atributos críticos de qualidade e sua relação com os instrumentos de avaliação de desempenho e de planejamento estratégico na IFES em estudo.

Em primeiro momento, foi realizado um levantamento bibliográfico trazendo aspectos considerados relevantes para ampliação do conhecimento acerca do tema da avaliação da qualidade percebida em serviços administrativos, abordado no âmbito das IFES. Nesta revisão, observou-se uma série de estudos que abordaram e consideraram relevante esta temática, no entanto poucos se dedicaram a avaliar somente serviços administrativos no contexto das universidades. Em geral, as pesquisas existentes avaliam aspectos acadêmicos ou de infraestrutura e priorizam as perspectivas de avaliação de alunos e educadores.

Por outro lado, verificou-se na literatura a importância do funcionamento administrativo e sua influência no desempenho geral da universidade, bem como, a importância de se avaliar a qualidade sob a perspectiva de outros públicos, inclusive da equipe administrativa. Tais achados sinalizam a existência de uma lacuna teórica, também verificada na prática, que procurou ser superada nesta pesquisa com um estudo aplicado ao ambiente administrativo de uma universidade.

A partir da revisão bibliográfica e entrevistas com especialistas, levantou-se um conjunto de 28 atributos de qualidade, que foram agrupados em seis dimensões que abrangem

a aspectos pessoais dos técnicos-administrativos (Comportamento e atitude; Conhecimento técnico, habilidades e saberes; e Responsividade) e aspectos da prestação dos serviços de administrativos (Confiabilidade, Procedimentos administrativos, Canais de comunicação). De maneira geral, após a validação com especialistas, consideraram-se os atributos adequados para avaliação de grande parte de serviços administrativos existentes nas IES.

Em segundo momento, com base no conjunto de atributos e dimensões apurados, construiu-se e validou-se a estrutura de avaliação e o instrumento de coleta de dados, adotando-se a abordagem IPA (MARTILLA; JAMES, 1977), que avalia os atributos de qualidade quanto à importância e percepção de desempenho e estuda a diferença (*gap*) entre estes valores. Desta forma, denominou-se de IFESQUAD o conjunto de estrutura e instrumento propostos. Assim, aplicou-se o instrumento de coleta de dados em formulário eletrônico, disponibilizado para alunos, técnicos-administrativos e professores, todos com vínculo ativo em uma unidade de ensino da IFES estudada.

A partir da aplicação do questionário e respostas dos usuários, obteve-se conjunto de dados referentes às avaliações de importância e desempenho de cada atributo. Cabe ressaltar que foram utilizadas escalas tipo Likert para captar os juízos subjetivos dos respondentes e transformá-los em valores numéricos. Neste sentido, considerou-se, tanto o questionário, quanto a escala, adequados para a aplicação em meio eletrônico e no ambiente plural da universidade, pois este tipo de construção possibilitou que os entrevistados, independentemente da familiaridade com pesquisas, entendessem rapidamente como utilizar a escala, sem requererem muitas instruções.

Com estes dados, foi possível realizar análise fatorial e cálculo do valor do alpha de Cronbach, confirmando-se a validade e confiabilidade da estrutura de avaliação para os propósitos desta pesquisa, bem como, o alinhamento com o estudo de Teeroovengadum, Kamalanabhan e Seelbaluck (2016). Além disso, por meio destes testes, verificaram-se quais pontos poderiam ser aprimorados para futuras utilizações deste material, como, por exemplo, a eliminação de alguns atributos que podem estar medindo exatamente o mesmo elemento.

Após submeter à estrutura de avaliação às análises preliminares, procedeu-se com a hierarquização dos atributos de qualidade, a análise dos *gaps* entre importância e desempenho e a análise da matriz IPA. Com a hierarquização e organização em quartis, verificou-se que os atributos considerados mais importantes para os respondentes foram: Gentileza (6,71), Informações corretas (6,70), Respeito à diversidade (6,68), Transparência das normas oficiais (6,64), Acessibilidade às informações para PCD (6,63), Postura profissional (6,63),

Conhecimento para prestar os serviços (6,61), Transmissão de segurança (6,61) e Capacidade de resolver problemas (6,61).

Por outro lado, quanto à percepção de desempenho, os atributos com melhor *performance* foram: Respeito à diversidade (5,74), Postura Profissional (5,46), Atenção individualizado quando necessário (5,43), Gentileza (5,41), Garantia de confidencialidade de informações pessoais (5,34), Conhecimento para prestar os serviços (5,34), Serviços de caráter profissional (5,24) e Transmissão de segurança (5,24).

Logo depois da hierarquização, procedeu-se com as análises dos *gaps* entre importância e desempenho, por meio de testes estatísticos. Em primeiro lugar, verificou-se por meio do teste *t* que todos os atributos possuem *gaps* significativos, em outras palavras, há uma relevante lacuna de qualidade entre o que os usuários dos serviços consideram importante e o que eles percebem que estão recebendo.

Entre os atributos estudados, os que apresentaram o maior *gap* foram: Acessibilidade às informações para PCD (2,38), Procedimentos simples e padronizados (2,28), Transparência das normas oficiais (2,23), Facilidade de acesso às informações (2,21), Tempos de espera adequados (2,13) e Canais de comunicação atualizados e úteis (1,91). Estes atributos compõem as dimensões de Procedimentos administrativos e Canais de comunicação, entendendo-se, assim, que são as principais fragilidades da unidade estudada.

Com o objetivo de aprofundar a investigação dos *gaps*, analisaram-se os dados por meio da ANOVA, MANOVA e CMM. Desta maneira, verificou-se que existem diferenças significativas entre as médias dos *gaps* para as avaliações de docentes e técnicos-administrativos. Em média, verifica-se que o *gap* da avaliação de qualidade pelos técnicos-administrativos é de -1,03, enquanto que para docentes é de - 1,88. Além disso, demonstrou-se que as avaliações de importância não possuem diferenças significativas entre os grupos de respondentes, mas que é o desempenho que impacta nos *gaps*. A pior avaliação por parte dos professores faz sentido na prática, pois sua relação com os serviços administrativos é, geralmente, como usuário. Já para os técnicos, a operação administrativa faz parte da natureza de seus cargos.

Depois das análises estatísticas, procedeu-se com a construção da matriz IPA a partir do lançamento, em gráfico bidimensional, de pontos formados pelas médias de importância e desempenho de cada atributo, bem como, das médias gerais para formação dos eixos do gráfico. Para cada quadrante formado estabeleceu-se uma estratégia de ação. No entanto, como o foco era nos atributos localizados no quadrante A (alta importância e baixo

desempenho) procedeu-se com algumas recomendações de ações de melhorias, principalmente no sentido de redirecionar esforços.

Ao observar-se a matriz IPA (ver Gráfico 12), percebeu-se, no âmbito da unidade estudada, que as informações fizeram sentido gerencial. Por exemplo, existem realmente vários canais de comunicação disponíveis para os usuários, no entanto, isto não é considerado importante, mas sim, que os canais sejam atualizados e úteis. Assim, considerou-se essa abordagem prática e ágil para a compreensão dos problemas e apoio ao encaminhamento de planos de ação dentro do contexto de IFES. Além disso, destaca-se que o uso do recurso gráfico ampliou a capacidade de se estabelecer soluções para os problemas encontrados, uma vez que a visibilidade dos atributos no gráfico facilitou o entendimento do todo.

Assim, dentre as contribuições teóricas, destacaram-se: i) o foco do estudo em serviços administrativos prestados no âmbito de uma IES, os quais têm pouca atenção na literatura, mas frequentemente são mencionados nas necessidades de estudos futuros; ii) uma estrutura para avaliação da qualidade dos serviços administrativos com atributos e dimensões específicos deste contexto; iii) a adoção da percepção de qualidade a partir de três perspectivas (alunos, docentes e técnicos administrativos), possibilitando comparações estatísticas entre as avaliações; e iv) um procedimento metodológico que abrange a hierarquização atributos, a análise dos *gaps* entre importância e percepção, a elaboração e a interpretação da matriz de importância-desempenho, que pode ser reaplicado em outras IES.

Já nas aplicações gerenciais, ou práticas, ressaltou-se que este estudo pode ser usado pelos gestores da universidade para aperfeiçoar diversos instrumentos de avaliação e controle, como a Avaliação de Desempenho dos Servidores, Avaliação de Setores, Relatório de Auto Avaliação Institucional e o próprio monitoramento das ações estratégicas dos PDIs. Além disso, o estudo adotou uma aproximação ao usuário final do serviço, conhecendo sua percepção de qualidade e aspectos valorizados por eles. Neste sentido, muitas das ações que já estão sendo trabalhadas podem ser ajustadas ou melhores acompanhadas considerando, também, a perspectiva destes usuários. Outro ponto que coube destaque é a facilidade de uso e adaptação no contexto universitário da estrutura proposta.

Assim, entende-se que a Universidade, bem como outras unidades e IES, podem utilizar este estudo para direcionar seus esforços, promover melhorias significativas nos serviços administrativos e avançar na busca pela excelência e qualidade.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para pesquisas futuras que abordem o tema deste trabalho ou que complementem este estudo, sugere-se, inicialmente, eliminar os itens possivelmente redundantes e ajustar a estrutura de avaliação, uma vez que o valor de alpha de Cronbach foi de 0,98. Usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90 (STREINER, 2003). Além disso, pode-se submeter a estrutura de avaliação a outros testes estatísticos para garantir maior robustez em sua validade e confiabilidade.

Após os ajustes recomendados, propõe-se aplicar este estudo em outras unidades de ensino e em unidades exclusivamente administrativas, a fim de avançar na validade da estrutura proposta, bem como, para comparação entre estudos. Além disso, entende-se ser conveniente a ampliação do tempo de coleta de dados, com objetivo de capturar mais respostas, bem como, investigar a existência de outros atributos específicos para avaliação da qualidade dos serviços administrativos na perspectiva dos alunos. Já no âmbito das análises de dados, pode-se explorar outras interações entre variáveis, como, por exemplo, o tempo de vínculo com a universidade, formação, local de trabalho, idade etc.

Recomenda-se produzir estudo comparativo entre o IFESQUAD e outros instrumentos para apontar semelhanças e a abrangência de cada modelo na avaliação de serviços administrativos em IES. Sugere-se, analisar as relações entre produtividade e qualidade percebida dos serviços administrativos, conforme matriz de produtividade dos serviços (MPS) proposta por Calabrese (2012), e examinar os achados com grupo de especialistas e gestores para elaboração e seleção de projetos de melhorias.

Por fim, no âmbito da IFES estudada, propõe-se a investigação das possibilidades de relacionamento entre aspectos da qualidade percebida e a gestão por competências, em concordância com as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (BRASIL, 2006a) e do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos (BRASIL, 2006c).

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, Firdaus. HEdPERF versus SERVPERF: The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. **Quality Assurance in education**, v. 13, n. 4, p. 305-328, 2005.
- ABDULLAH, Firdaus. The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. **International Journal of Consumer Studies**, v. 30, n. 6, p. 569-581, 2006a.
- ABDULLAH, Firdaus. Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 24, n. 1, p. 31-47, 2006b.
- ABDULLAH, Firdaus. Measuring service quality in higher education: three instruments compared. **International Journal of Research & Method in Education**, v. 29, n. 1, p. 71-89, 2006c.
- AGUS, Arawati; BARKER, Sunita; KANDAMPULLY, Jay. An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 2, p. 177-190, 2007.
- ANDERSON, Elizabeth. High tech v. high touch: a case study of TQM implementation in higher education. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 5, n. 2, p. 48-56, 1995.
- ANNAMDEVULA, Subrahmanyam; BELLAMKONDA, Raja Shekhar. Effect of student perceived service quality on student satisfaction, loyalty and motivation in Indian universities: development of HiEduQual. **Journal of Modelling in Management**, v. 11, n. 2, p. 488-517, 2016.
- ANGELL, Robert J.; HEFFERNAN, Troy W.; MEGICKS, Phil. Service quality in postgraduate education. **Quality Assurance in Education**, v. 16, n. 3, p. 236-254, 2008.
- ARENA, Marika et al. Developing a performance measurement system for university central administrative services. **Higher Education Quarterly**, v. 63, n. 3, p. 237-263, 2009.
- ARENA, Marika; ARNABOLDI, Michela; AZZONE, Giovanni. Student perceptions and central administrative services: the case of higher education in Italy. **Studies in Higher Education**, v. 35, n. 8, p. 941-959, 2010.
- ARSLANAGIĆ-KALAJDŽIĆ, Maja; KADIĆ-MAGLAJLIĆ, Selma; ČIČIĆ, Muris. Students' Perceptions about Role of Faculty and Administrative Staff in Business Education Service Quality Assessment. **Market-Tržište**, v. 26, n. 1, 2014.
- ASIF, Muhammad; SEARCY, Cory. A composite index for measuring performance in higher education institutions. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 31, n. 9, p. 983-1001, 2014.
- ASIF, Muhammad; AWAN, Muhammad Usman; HAQUE, Shahbaz Ul. Developing a scale for measuring service quality in the public sector. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 24, n. 3, p. 418-432, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 14.724:**

Informação e documentação - trabalhos acadêmicos – apresentação. 3. ed. Rio de Janeiro, 2011. 11 p.

ASUBONTENG, Patrick; MCCLEARY, Karl J.; SWAN, John E. SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. **Journal of Services marketing**, v. 10, n. 6, p. 62-81, 1996.

BARBETTA, Pedro Alberto; REIS, Marcelo Menezes; BORNIA, Antonio Cezar. Estatística: para cursos de engenharia e informática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 410 p.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2007. 158 p.

BIBENG. Biblioteca da Escola de Engenharia. UFRGS. **Bases de Dados Bibliográficas**.

Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/bibeng/bases-de-dados-bibliograficas/>>. Acesso em: 05 set. 2017.

BITITCI, Umit et al. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International journal of management reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BRANCO, Gabriela Musse. **Proposta de framework para construção da arquitetura de processos: o caso de uma instituição federal de ensino superior**. 2016. 119 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. **Aprova o código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo federal**. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 29 set. 2017.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 29 set. 2017

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o sistema nacional de avaliação da educação superior – SINAES**. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 29 set. 2017.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005a. **Dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação**. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 29 set. 2017.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005b. **Institui o programa nacional de gestão pública e desburocratização - GESPÚBLICA e o comitê gestor do programa nacional de gestão pública e desburocratização**. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm>. Acesso em: 29 set. 2017

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 08 mar. 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006b. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.** Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5773.htm>. Acesso em: 29 set. 2017.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006c. **Estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação.** Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 29 set. 2017

BRASIL. Decreto nº 6.932, de 01 de agosto de 2009. **Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão”.** Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm>. Acesso em: 29 set. 2017.

BRASIL. Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016. **Institui a plataforma de cidadania digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm>. Acesso em: 29 set. 2017.

BRASIL. Decreto s/n, de 07 de março de 2017a. **Cria o conselho nacional para a desburocratização - Brasil Eficiente.** Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Dsn/Dsn14451.htm>. Acesso em: 29 set. 2017.

BRASIL. Decreto 9.094, de 17 de julho de 2017b. **Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no país e institui a “Carta de Serviços ao Usuário”.** Brasília, DF, Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm>. Acesso em: 29 set. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Presidência da República. **Gestão.** Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao>>. Acesso em: 30 set. 2017c.

BROCHADO, Ana. Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. **Quality Assurance in education**, v. 17, n. 2, p. 174-190, 2009.

CALABRESE, Armando. Service productivity and service quality: A necessary trade-off?. **International Journal of Production Economics**, v. 135, n. 2, p. 800-812, 2012.

CALABRESE, Armando; SCOGLIO, Francesco. Reframing the past: A new approach in service quality assessment. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 23, n. 11-12, p. 1329-1343, 2012.

CAPES. Ministério da Educação. **O Portal de Periódicos da Capes.** Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=missao-objetivos&Itemid=102>. Acesso em: 04 ago. 2017.

- CARRILLAT, Francois A.; JARAMILLO, Fernando; MULKI, Jay P. The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. **International Journal of Service Industry Management**, v. 18, n. 5, p. 472-490, 2007.
- CARVALHO, Cláudia; BRITO, Carlos. Assessing users' perceptions on how to improve public services quality. **Public Management Review**, v. 14, n. 4, p. 451-472, 2012.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto Da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007. 162p.
- CHANG, Da-Yong. Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. **European journal of operational research**, v. 95, n. 3, p. 649-655, 1996.
- CHONG, Yit Sean; AHMED, Pervaiz K. Student motivation and the 'feel good' factor: an empirical examination of motivational predictors of university service quality evaluation. **Studies in Higher Education**, v. 40, n. 1, p. 158-177, 2015.
- CHOUDHURY, Koushiki. Evaluating customer-perceived service quality in business management education in India: A study in topsis modeling. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 27, n. 2, p. 208-225, 2015.
- CLEMES, Michael D.; COHEN, David A.; WANG, Yang. Understanding Chinese university students' experiences: an empirical analysis. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 25, n. 3, p. 391-427, 2013.
- CLEWES, Debbie. A student-centred conceptual model of service quality in higher education. **Quality in Higher Education**, v. 9, n. 1, p. 69-85, 2003.
- CORTINA, Jose M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 1, p. 98, 1993.
- CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.
- CRONIN JR, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **The journal of marketing**, p. 55-68, 1992.
- CUTHBERT, Peter F. Managing service quality in HE: is SERVQUAL the answer? Part 1. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 6, n. 2, p. 11-16, 1996.
- DE JAGER, Johan; GBADAMOSI, Gbolahan. Specific remedy for specific problem: measuring service quality in South African higher education. **Higher Education**, v. 60, n. 3, p. 251-267, 2010.
- EKINCI, Yuksel. The validation of the generic service quality dimensions: an alternative approach. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 8, n. 6, p. 311-324, 2001.
- ELASSY, Noha. The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement. **Quality Assurance in Education**, v. 23, n. 3, p. 250-261, 2015.
- EVANS, James R. An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results. **Journal of operations Management**, v. 22, n. 3, p. 219-232, 2004.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FINN, David W.; LAMB JR, Charles W. An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting. **Advances in Consumer Research**, v. 18, n. 1, 1991.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços:- Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. Amgh Editora, 2014.

FLANAGAN, John C. The critical incident technique. **Psychological bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327, 1954.

FOURNIER, Susan; MICK, David Glen. Rediscovering satisfaction. **The Journal of Marketing**, p. 5-23, 1999.

FRIEL, Charles M. Notes on factor analysis. **Criminal Justice Center, Sam Houston State University**, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 200 p.

GUTHRIE, James; NEUMANN, Ruth. Economic and non-financial performance indicators in universities: the establishment of a performance-driven system for Australian higher education. **Public Management Review**, v. 9, n. 2, p. 231-252, 2007.

GRONROOS, Christian. A service-orientated approach to marketing of services. **European Journal of marketing**, v. 12, n. 8, p. 588-601, 1978.

GRÖNROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

HENDERSON, Robert. Industry employment and output projections to 2024. **Monthly Lab. Rev.**, v. 138, p. 1, 2015. Disponível em: <<https://www.bls.gov/opub/mlr/2015/article/industry-employment-and-output-projections-to-2024.htm>>. Acesso em: 29 set. 2017.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593p.

HWANG, Ching-Lai; YOON, Kwangsun. Methods for multiple attribute decision making. In: **Multiple attribute decision making**. Springer, Berlin, Heidelberg, 1981. p. 58-191.

ICLI, G. E.; ANIL, N. K. The HEDQUAL scale: A new measurement scale of service quality for MBA programs in higher education. **South African Journal of Business Management**, v. 45, n. 3, p. 31-43, 2014.

IMRIE, Brian C. The influence of social capital on service quality evaluation. **Management Decision**, v. 51, n. 4, p. 871-889, 2013.

JOHN, Deborah Roedder et al. Brand concept maps: A methodology for identifying brand association networks. **Journal of Marketing Research**, v. 43, n. 4, p. 549-563, 2006.

KAIRUZ, Therése et al. Consequences of KPIs and performance management in higher education. **International Journal of Educational Management**, v. 30, n. 6, p. 881-893, 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71–79, 1992.

KITCHROEN, Krisana. Literature review: Service quality in educational institutions. **ABAC journal**, v. 24, n. 2, 2004.

KLAUS, Philipp. **A systematic review of measurements of service quality and consumer experience**. 2007.

KUO, Yen-Ku; YE, Kung-Don. The causal relationship between service quality, corporate image and adults' learning satisfaction and loyalty: A study of professional training programmes in a Taiwanese vocational institute. **Total Quality Management**, v. 20, n. 7, p. 749-762, 2009.

LADHARI, Riadh. A review of twenty years of SERVQUAL research. **International journal of quality and service sciences**, v. 1, n. 2, p. 172-198, 2009.

LAGROSEN, Stefan; SEYYED-HASHEMI, Roxana; LEITNER, Markus. Examination of the dimensions of quality in higher education. **Quality assurance in education**, v. 12, n. 2, p. 61-69, 2004.

LAW, Dennis C.S. Initial assessment of two questionnaires for measuring service quality in the Hong Kong post-secondary education context. **Quality Assurance in Education**, v. 21, n. 3, p. 231-246, 2013.

LEBLANC, Gaston; NGUYEN, Nha. Searching for excellence in business education: an exploratory study of customer impressions of service quality. **International Journal of Educational Management**, v. 11, n. 2, p. 72-79, 1997.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of psychology**, 1932.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Principles of service marketing and management**. 1a ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

MAHAPATRA, S. S.; KHAN, Mohammed Sadique. A neural network approach for assessing quality in technical education: an empirical study. **International Journal of Productivity and Quality Management**, v. 2, n. 3, p. 287-306, 2007.

MAKLAN, Stan; KLAUS, Philipp. Customer experience. **International Journal of Market Research**, v. 53, n. 6, p. 771-792, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 768 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 320 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 277p.

MARDANI, Abbas et al. Application of multiple-criteria decision-making techniques and approaches to evaluating of service quality: a systematic review of the literature. **Journal of Business Economics and Management**, v. 16, n. 5, p. 1034-1068, 2015.

MARTILLA, John A.; JAMES, John C. Importance-performance analysis. **The journal of marketing**, p. 77-79, 1977.

MARTÍNEZ, Jose A.; MARTINEZ, Laura. Some insights on conceptualizing and measuring service quality. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 17, n. 1, p. 29-42, 2010.

MDIC. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Presidência da República (Brasil). **A importância do Setor Terciário**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

MEC. Ministérios da Educação. Nota técnica nº65, de 09 de outubro de 2004. **Roteiro para Relatório de Autoavaliação Institucional**. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sai/legislacao/arquivos/notatecnica65de2014.pdf>> Acesso em: 29 set. 2017.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

MIKULIĆ, Josip; PREBEŽAC, Darko. Prioritizing improvement of service attributes using impact range-performance analysis and impact-asymmetry analysis. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 18, n. 6, p. 559-576, 2008.

MIOTTO, Juarez Fernando. **Ouvindo os Clientes do Núcleo de Engenharia e Arquitetura de Porto Alegre do Banco do Brasil S.A.**. 2002. 158 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da Medição de Desempenho. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, v. 2992, n. 262, p. 131-153, 2002.

MPDG. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Presidência da República (Brasil). **Programa GESPÚBLICA - Modelo de Excelência em Gestão Pública**. 1. ed. Brasília: SEGEP, 2004. 33 p. Disponível em: <<http://gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

MPDG. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Presidência da República (Brasil). **Documentos Referenciais**. 2016. Disponível em: <<http://gespublica.gov.br/content/documentos-referenciais>>. Acesso em: 28 jul. 2017

MPDG. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Presidência da República (Brasil). **Gestão**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao>>. Acesso em: 04 jul. 2017.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

MÜLLER, Claudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos : uma integração necessária**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 224 p.

OECD. Growth in Services: Fostering Employment, Productivity & Innovation. **OECD Digital Economy Papers**, n. 94, p. 24, 2005. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/growth-in-services-fostering-employment-productivity-and-innovation_232370436752>.

O'NEILL, Martin A.; PALMER, Adrian. Importance-performance analysis: a useful tool for directing continuous quality improvement in higher education. **Quality assurance in education**, v. 12, n. 1, p. 39-52, 2004.

OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of marketing research**, p. 460-469, 1980.

OWLIA, Mohammad S.; ASPINWALL, Elaine M. A framework for the dimensions of quality in higher education. **Quality Assurance in Education**, v. 4, n. 2, p. 12-20, 1996.

PARASURAMAN, Anantharanthan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **the Journal of Marketing**, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, Anantharanthan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. **Journal of retailing**, v. 64, n. 1, p. 12, 1988.

PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. **the Journal of Marketing**, p. 111-124, 1994.

POLLITT, Christopher. Justification by works or by faith? Evaluating the new public management. **Evaluation**, v. 1, n. 2, p. 133-154, 1995.

QUINN, Anita et al. Service quality in higher education. **Total Quality Management**, v. 20, n. 2, p. 139-152, 2009.

RAMÍREZ, Gerardo Blanco. Studying quality beyond technical rationality: political and symbolic perspectives. **Quality in Higher Education**, v. 19, n. 2, p. 126-141, 2013.

RAMSEOOK-MUNHURRUN, Prabha; NAIDOO, Perunjodi; NUNDLALL, Pushpa. A proposed model for measuring service quality in secondary education. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 2, n. 3, p. 335-351, 2010.

RAVE, Jorge Pérez; GIRALDO, Leandro Muñoz. What can't be ignored in service quality evaluation: Application contexts, tools and factors. **Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia**, n. 72, p. 145-160, 2014.

RIBEIRO, José Luis Duarte; ECHEVESTRE, Márcia Elisa. Dimensionamento da amostra em pesquisa de satisfação de clientes. **Anais do XVIII ENEGEP**, 1998.

ROY, Sanjit Kumar et al. Measuring service quality: a systematic review of literature. **International Journal of Services, Economics and Management**, v. 7, n. 1, p. 24-52, 2015.

RUSSELL, Marilyn. Marketing education: A review of service quality perceptions among international students. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 17, n. 1, p. 65-77, 2005.

SAATY, Thomas L. The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resources allocation. **New York: McGraw**, v. 281, 1980.

SAHNEY, Sangeeta. Delighting customers of management education in India: a student perspective, part I. *The TQM Journal*, v. 23, n. 6, p. 644-658, 2011.

SAHNEY, Sangeeta. Use of multiple methodologies for developing a customer-oriented model of total quality management in higher education. **International Journal of Educational Management**, v. 30, n. 3, p. 326-353, 2016.

SAI. Secretaria de Avaliação Institucional. UFRGS. **Avaliação na UFRGS**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sai/>>. Acesso em: 02 ago. 2017a.

SAI. Secretaria de Avaliação Institucional. UFRGS. **CPA**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cpa/>>. Acesso em: 02 ago. 2017b

SAI. Secretaria de Avaliação Institucional. UFRGS. **NAUs**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/forumnaus>>. Acesso em: 02 ago. 2017c

SHANAHAN, Peter; GERBER, Rod. Quality in university student administration: stakeholder conceptions. **Quality Assurance in Education**, v. 12, n. 4, p. 166-174, 2004.

SHOSTACK, G. Lynn. Breaking free from product marketing. **The Journal of Marketing**, p. 73-80, 1977.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

SOHAIL, M. Sadiq; SHAIKH, Nassar M. Quest for excellence in business education: a study of student impressions of service quality. **International Journal of Educational Management**, v. 18, n. 1, p. 58-65, 2004.

STEPHENSON, William. *The study of behavior; Q-technique and its methodology*. 1953.

SETH, Nitin; DESHMUKH, S. G.; VRAT, Prem. Service quality models: a review. **International journal of quality & reliability management**, v. 22, n. 9, p. 913-949, 2005.

SMITH, Gareth; SMITH, Alison; CLARKE, Alison. Evaluating service quality in universities: a service department perspective. **Quality assurance in education**, v. 15, n. 3, p. 334-351, 2007.

STREINER, David L. Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of personality assessment**, v. 80, n. 3, p. 217-222, 2003.

SULTAN, Parves; WONG, Ho. Performance-based service quality model: an empirical study on Japanese universities. **Quality Assurance in Education**, v. 18, n. 2, p. 126-143, 2010.

SUNDER M, Vijaya. Constructs of quality in higher education services. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 8, p. 1091-1111, 2016.

TEAS, R. Kenneth. Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. **The journal of marketing**, p. 18-34, 1993.

TEEROOVENGADUM, Viraiyan; KAMALANABHAN, T. J.; SEEBALUCK, Ashley Keshwar. Measuring service quality in higher education: Development of a hierarchical model (HESQUAL). **Quality Assurance in Education**, v. 24, n. 2, p. 244-258, 2016.

TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo. **Proposta de modelos ampliados de satisfação de clientes de serviços**. 2011. 173 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

T SINIDOU, Maria; GEROGIANNIS, Vassilis; FITSILIS, Panos. Evaluation of the factors that determine quality in higher education: an empirical study. **Quality assurance in Education**, v. 18, n. 3, p. 227-244, 2010.

UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. **Global Importance of Services**. 2013. Disponível em: <<http://unctad.org/en/conferences/gsf/2013/pages/importance-of-services.aspx>>. Acesso em: 04 jul. 2017.

UFRGS. Conselho Universitário. Decisão nº 939/2008, de 21 de novembro de 2008. **Aprova o programa de avaliação de desempenho para os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2008. 13p. Disponível em: <<https://www1.ufrgs.br/RepositorioDigitalAbreArquivo.php?9F02BCF8EDA&11>>. Acesso em 07 out. 2017.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Estatuto e regimento geral**. Porto Alegre: UFRGS, 2015. 107 p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/estatuto-e-regimento>>. Acesso em: 07 out. 2017.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Plano de desenvolvimento institucional : PDI 2016-2026 : Construa o futuro da UFRGS**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2016a. 99 p. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=001004671&loc=2016&l=2f7bb01c4b396d1a>>. Acesso em: 07 out. 2017.

UFRGS. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Manual da Avaliação de Desempenho para Servidores Técnico-Administrativos em Educação**. Porto Alegre: PROGESP, 2016b. 17p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/avaliacao-desempenho>>. Acesso em 07 out. 2017.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Reitoria. **Plano de gestão 2016-2020**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2017a. 37 p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/decisao-no-170-2017-anexo>>. Acesso em: 07 out. 2017.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Secretaria de Avaliação Institucional. **Relatório de autoavaliação institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul:**

12º Ciclo: 2016. Porto Alegre: UFRGS, 2017b. 269. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cpa/arquivos-inicial/copy6_of_RAAl2016UFRGS.pdf>. Acesso em: 07 out. 2017.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Reitoria. **Relatório de gestão do exercício de 2016**. Porto Alegre: UFRGS, 2017c. 353 p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2016>>. Acesso em: 04 mai. 2017.

VAN RYZIN, Gregg G. Service quality, administrative process, and citizens' evaluation of local government in the US. **Public Management Review**, v. 17, n. 3, p. 425-442, 2015.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WIERS-JENSSEN, Jannecke; STENSAKER, Bjørn; GRØGAARD, Jens B. Student satisfaction: Towards an empirical deconstruction of the concept. **Quality in higher education**, v. 8, n. 2, p. 183-195, 2002.

YEO, Roland K. Servicing service quality in higher education: quest for excellence. **On the Horizon**, v. 16, n. 3, p. 152-161, 2008.

YILDIZ, Suleyman M.; KARA, Ali. The PESPERF scale: An instrument for measuring service quality in the School of Physical Education and Sports Sciences (PESS). **Quality Assurance in Education**, v. 17, n. 4, p. 393-415, 2009.

YILDIZ, Suleyman M. Service quality evaluation in the school of physical education and sports: An empirical investigation of students' perceptions. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 25, n. 1-2, p. 80-94, 2014.

ZAFIROPOULOS, Costas; VRANA, Vasiliki. Service quality assessment in a Greek higher education institute. **Journal of business economics and management**, v. 9, n. 1, p. 33-45, 2008.

ZALTMAN, Gerald. Rethinking market research: Putting people back in. **Journal of marketing Research**, p. 424-437, 1997.

APÊNDICES

APENDICE A – RECOMENDAÇÕES DOS ESPECIALISTAS

Atributos (Antes)	Recomendações dos especialistas	Atributos (Depois)
1.1 Postura e Aparência dos funcionários	<p><u>Aparência</u>: o usuário pode não ter contato com o prestador de serviços.</p> <p><u>Aparência</u>: não falar de coisas que exaltem o preconceito. UFRGS = Diversidade.</p> <p><u>Aparência</u>: item sensível devido às políticas afirmativas da UFRGS</p>	1.1 Postura profissional dos funcionários
1.2 Gentileza e Educação	<p><u>Educação</u>: substituir por "cordialidade", pois fica subjetivo se é educação formal ou comportamento.</p> <p><u>Educação</u>: substituir por "cordialidade"</p>	1.2 Gentileza dos funcionários
1.3 Respeitoso e sem preconceitos	<p><u>Respeitoso</u>: substituir por "respeito à diversidade". Ou ainda, dividir em dois itens.</p>	1.3 Respeito à diversidade
1.4 Transmitem confiança	<p><u>Confiança</u>: é um construto e que não seria possível avaliar confiança desta maneira.</p> <p><u>Confiança</u>: substituir pela palavra "seguro"</p>	1.4 Transmitem segurança
1.5 Atenção personalizada/individualizada	<p>Cada serviço ou problema exige um tipo de atendimento, não necessariamente personalizado ou individualizado.</p> <p>Usar apenas um dos termos.</p>	1.5 Atenção individualizada quando necessário
1.6 Vontade de resolver problemas e reclamações	<p><u>Vontade</u>: consideram uma palavra muito subjetiva. Sugerem "proatividade" e usar "ou" em vez de "e".</p>	Excluído
2.1 Compreensão das necessidades dos usuários	<p><u>Compreensão</u>: trocar para "olhar com empatia".</p>	2.1 Entendimento das necessidades dos usuários
2.2 Habilidades de comunicação	<p>Acrescentar a palavra "Interpessoal" ao final.</p>	2.2 Habilidades de comunicação interpessoal

Atributos (Antes)	Recomendações dos especialistas	Atributos (Depois)
2.3 Capacitado na área de trabalho	<p><u>Capacitado</u>: o usuário não consegue saber se o prestador de serviços é capacitado.</p> <p>Questionaram se a pessoa é capaz ou se recebeu capacitação. Além disso, acreditam que o usuário não tem condição de avaliar.</p> <p><u>Capacitado</u>: substituir por "possuem conhecimento técnico".</p>	Excluído
2.4 Conhecimento para prestar os serviços	Muitas vezes a pessoa não sabe prestar o serviço, mas sabe "encaminhar".	2.4 Conhecimento para prestar os serviços
2.5 Capacidade de resolver problemas	Às vezes tem capacidade, mas não tem autonomia para resolver.	2.5 Capacidade de resolver problemas
3.1 Disponível/Acessível para o atendimento	Os dois conceitos são completamente diferentes. Explicam a pessoa ou serviço está fisicamente acessível, mas a pessoa ou serviço não está disponível.	3.1 Disponível para o atendimento
3.2 Serviços prestados prontamente	<u>Prontamente</u> : sugerem substituir por "agilidade".	3.2 Serviços prestados com agilidade
3.3 Problemas resolvidos prontamente	Deveria ficar claro que os problemas resolvidos surgiram durante a prestação do serviço e não outros problemas (desvios 1º problema, 2º problema etc.).	3.3 Problemas durante a prestação do serviço são resolvidos com agilidade
3.4 Informações sobre quando será o atendimento	Sugerem a seguinte construção: Informações sobre o tempo de atendimento.	Excluído
3.5 Mudanças/Alterações são informadas prontamente		3.5 Mudanças/Alterações são informadas com agilidade
4.1 Fazer certo da primeira vez	<p>O que seria "Certo"? Seria algo dentro da legalidade e obedecendo ao fluxo correto, ou algo sem erros.</p> <p>Não existe clareza nesse atributo.</p> <p>Falta um item para verificar se, mesmo não fazendo certo, o problema foi resolvido.</p>	4.1 Fazer sem erros da primeira vez
4.2 Serviços entregues conforme prometido	<u>Prometido</u> : sugerem a palavra "previsto", pois indica formalidade. Prometer pode ser informal e reforçar o clientelismo	4.2 Serviços entregues conforme previsto

Atributos (Antes)	Recomendações dos especialistas	Atributos (Depois)
4.3 Registros precisos e consultáveis	Dúvida se a pergunta se refere aos dados do usuário ou dados do serviço e do processo. <u>Consultáveis</u> : substituir por "disponíveis".	4.3 Registros precisos e disponíveis
4.4 Informações prestadas corretamente	Isto é igual a clareza nas informações?	4.4 Informações prestadas corretamente
4.5 Caráter profissional dos serviços	Parece que está se falando da pessoa e não do serviço. Exemplo de "não furar a fila".	4.5 Serviços de caráter profissional
5.1 Processos simples e padronizados	O usuário só consegue perceber os processos dos quais ele próprio participa. Ou seja, não enxerga o <i>backoffice</i> para conseguir avaliar. Deixar claro se estamos falando da forma de solicitar, da execução, ou do encerramento do serviço.	5.1 Processos simples e padronizados
5.2 Tempos espera adequado	Não só o tempo de espera, mas o valor que é entregue ao usuário deveria ser avaliado. Tempo de espera ou tempo de resposta?	5.2 Tempos de espera adequados
5.3 Transparência das normas oficiais, regras, políticas, diretrizes, procedimentos		5.3 Transparência das normas oficiais, regras, políticas, diretrizes, procedimentos
5.4 Automatização adequada de sistemas e processos	<u>Adequada</u> : acham que deveria ser substituída por "conveniente".	5.4 Automatização adequada de sistemas e processos
5.5 Garantia de confidencialidade de informações pessoais		5.5 Garantia de confidencialidade de informações pessoais
6.3 Horário de funcionamento (expediente) conveniente	<u>Conveniente</u> : muitas vezes não é o "Legalmente estabelecido". Trocar por "adequados" ou "oportunos".	6.3 Horário de funcionamento (expediente) conveniente
6.1 Formas de contato (e-mail ou telefone, app, facebook)	Deve-se deixar claro que são formas para "acessar o serviço". Os "Websites" também devem estar neste item. Alterar para "Disponibilidade de diferentes canais"	6.1 Disponibilidade de diversos canais de comunicação (e-mail ou telefone, app, facebook, site)

Atributos (Antes)	Recomendações dos especialistas	Atributos (Depois)
6.2 Websites atualizados e úteis	<p><u>Websites</u>: sugerem substituir por "canais digitais".</p> <p>Alterar para Canais Atualizados.</p>	6.2 Canais de comunicação atualizados e úteis
6.5 Canais de comunicação otimizados	<p>Questionaram o que seria "otimizado" na percepção do usuário.</p> <p><u>Otimizados</u>: sugerem substituir para eficientes.</p> <p>Algo otimizado é algo que é usado para a finalidade a que se propõe. Alterar para "canais possibilitam a comunicação rápida".</p>	6.5 Facilidade de acesso às informações
6.4 Acessibilidade de informações	<p><u>Acessibilidade</u>: trocar por "Facilidade de Acesso" devido a ambiguidade com PCD.</p> <p>Separar acessibilidade para PCD em outro item.</p> <p>Pode gerar dúvidas em acessível ou PCD.</p>	6.4 Acessibilidade às informações para PCD

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE IMPORTÂNCIA E QUALIDADE PERCEBIDA

ImagePrinter Pro Demo Version
For Evaluation Only



Avaliação de Qualidade Percebida em Serviços Administrativos na Escola de Engenharia (1) - 2017
Responder Questionário

Usuário: DAMIAN STEPPACHER [147382]

Você deve finalizar o questionário para ele ser validado!

Versão para impressão

APRESENTAÇÃO:

Esta **Pesquisa de Avaliação de Qualidade Percebida em Serviços Administrativos** tem por objetivo identificar oportunidades de melhoria nos serviços administrativos prestados pelos setores vinculados à Direção da Escola de Engenharia. Assim, suas percepções e participação, por meio do preenchimento deste questionário, são importantes e muito bem-vindas!

ANTES DE RESPONDER SAIBA QUE:

- 1) Os resultados desta pesquisa serão analisados e apresentados para a Direção da Escola de Engenharia e serão publicados em uma dissertação de mestrado do PPGE/UFGRS;
- 2) Não há identificação do respondente, ou seja, a coleta de dados é totalmente anônima e os dados serão utilizados para fins gerenciais e acadêmicos;
- 3) As informações poderão subsidiar ajustes e melhorias na Gestão Administrativa da Escola de Engenharia.

ATENÇÃO: Você foi sorteado(a) para avaliar o **Sector de Controle e Execução Orçamentária da Escola de Engenharia (SCEO/EE)**.

- Os principais serviços prestados por este setor são: acompanhar fornecedores, emitir notas de empenho, comprar passagens e diárias, participar em licitações e pregões, comprar material de expediente, comprar material permanente. -

PARTE 1 - Indique, na sua opinião, qual o NÍVEL DE IMPORTÂNCIA dos atributos de qualidade abaixo relacionados, levando em consideração o setor avaliado:

1. Que os técnicos administrativos apresentem postura profissional no ambiente de trabalho.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
2. Que os técnicos administrativos ajam com gentileza e cordialidade.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
3. Que os técnicos administrativos respeitem à diversidade.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
4. Que os técnicos administrativos transmitam segurança na prestação do serviço.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
5. Que os técnicos administrativos deem atenção individualizada quando necessário.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
6. Que os técnicos administrativos compreendam as necessidades dos usuários.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
7. Que os técnicos administrativos possuam habilidades de comunicação interpessoal.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
8. Que os técnicos administrativos demonstrem conhecimento para prestar os serviços.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
9. Que os técnicos administrativos possuam capacidade de resolver problemas.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
10. Que os técnicos administrativos estejam disponíveis para o atendimento ao usuário.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
11. Que os serviços administrativos sejam prestados com agilidade.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
12. Que os problemas durante a prestação dos serviços administrativos sejam resolvidos com agilidade.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
13. Que as mudanças durante a prestação dos serviços administrativos sejam informadas com agilidade.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
14. Que os serviços administrativos sejam prestados sem erros da primeira vez.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
15. Que os serviços administrativos sejam entregues conforme previsto.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
16. Que os registros sejam feitos sem erros e sejam disponibilizados para consulta.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
17. Que sejam fornecidas informações corretas sobre os serviços administrativos.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
18. Que os serviços administrativos tenham caráter profissional.

- (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
19. Que os procedimentos administrativos sejam simples e padronizados.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
20. Que os procedimentos administrativos tenham tempos de espera adequados.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
21. Que os procedimentos administrativos sejam claros em relação às suas normas, regras, políticas, diretrizes e procedimentos.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
22. Que os procedimentos administrativos sejam automatizados em sistemas.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
23. Que a confidencialidade das informações pessoais seja garantida nos procedimentos administrativos.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
24. Que os horários de funcionamento dos serviços administrativos sejam convenientes.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
25. Que sejam disponibilizados diversos canais de comunicação (e-mail, telefone, app, facebook, presencial, website, etc).
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
26. Que os canais de comunicação disponibilizados sejam atualizados e úteis (e-mail, telefone, app, facebook, presencial, website, etc).
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
27. Que as informações sobre os serviços administrativos estejam disponíveis de forma fácil.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante
28. Que as informações sobre os serviços administrativos estejam acessíveis às pessoas com deficiência.
 (1) É pouquíssimo importante (2) (3) (4) (5) (6) (7) É muitíssimo importante

PARTE 2 - Indique, na sua opinião, qual o NÍVEL DE CONCORDÂNCIA SOBRE O DESEMPENHO ATUAL dos atributos de qualidade abaixo relacionados, levando em consideração o setor avaliado:

1. Os técnicos administrativos apresentam postura profissional no ambiente de trabalho.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
2. Os técnicos administrativos agem com gentileza e cordialidade.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
3. Os técnicos administrativos respeitam à diversidade.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
4. Os técnicos administrativos transmitem segurança na prestação do serviço.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
5. Os técnicos administrativos dão atenção individualizada quando necessário.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
6. Os técnicos administrativos compreendem as necessidades dos usuários.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
7. Os técnicos administrativos possuem habilidades de comunicação interpessoal.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
8. Os técnicos administrativos demonstram conhecimento para prestar os serviços.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
9. Os técnicos administrativos possuem capacidade de resolver problemas.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
10. Os técnicos administrativos estão disponíveis para o atendimento ao usuário.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
11. Os serviços administrativos são prestados com agilidade.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
12. Os problemas durante a prestação dos serviços administrativos são resolvidos com agilidade.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
13. Mudanças durante a prestação dos serviços administrativos são informadas com agilidade.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
14. Os serviços administrativos são prestados sem erros da primeira vez.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
15. Os serviços administrativos são entregues conforme previsto.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
16. Os registros são feitos sem erros e são disponibilizados para consulta.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
17. São fornecidas informações corretas sobre os serviços administrativos.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
18. Os serviços administrativos têm caráter profissional.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
19. Os procedimentos administrativos são simples e padronizados.

NOT REGISTERED VERSION NOT REGISTERED VERSION

- (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
20. Os procedimentos administrativos têm tempos de espera adequados.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
21. Os procedimentos administrativos são claros em relação às suas normas, regras, políticas, diretrizes e procedimentos.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
22. Os procedimentos administrativos são automatizados em sistemas.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
23. A confidencialidade das informações pessoais é garantida nos procedimentos administrativos.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
24. Os horários de funcionamento dos serviços administrativos são convenientes.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
25. São disponibilizados diversos canais de comunicação (e-mail, telefone, app, facebook, presencial, website, etc.).
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
26. São disponibilizados canais de comunicação atualizados e uteis (e-mail, telefone, app, facebook, presencial, website, etc.).
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
27. As informações sobre os serviços administrativos estão disponíveis de forma fácil.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
28. As informações sobre os serviços administrativos estão acessíveis às pessoas com deficiência.
 (1) Discordo fortemente (2) (3) (4) (5) (6) (7) Concordo fortemente
29. Considerando suas percepções, atribua uma nota geral ao setor avaliado.
 (0) Péssimo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Excelente

PARTE 3 - Conte um pouco sobre você:

1. Sexo
 Masculino Feminino
2. Faixa etária
 18 anos ou menos.
 19 a 24 anos.
 25 a 29 anos.
 30 a 34 anos.
 35 a 39 anos.
 40 a 44 anos.
 45 a 49 anos.
 50 a 54 anos.
 55 a 59 anos.
 60 a 64 anos.
 65 anos ou mais.
3. Tipo de vínculo com a Escola de Engenharia.
 Docente
 Técnico-Administrativo
4. Tempo de vínculo com a Escola de Engenharia.
 Menos de 5 anos
 5 a 9 anos
 10 a 19 anos
 20 a 29 anos
 mais de 30 anos
5. Atualmente ocupando cargo de chefia.
 Não
 Sim
6. Escolaridade
 Ensino fundamental incompleto.
 Ensino fundamental completo.
 Ensino médio ou técnico completos.
 Graduação ou Tecnólogo completos.
 Especialização completo.
 Mestrado completo.
 Doutorado completo.
 Pós-Doutorado completo.

Obrigado por responder!
Damian Steppacher
Setor de Gestão e Análise de Informações
Escola de Engenharia | UFRGS
damian@ufrgs.br

Após o preenchimento, salve e finalize (nessa ordem) o formulário de avaliação.

NOT REGISTERED VERSION NOT REGISTERED VERSION

APÊNDICE C – DESCRIÇÃO DOS SETORES

APRESENTAÇÃO:

Esta **Pesquisa de Avaliação de Qualidade Percebida em Serviços Administrativos** tem por objetivo identificar oportunidades de melhoria nos serviços administrativos prestados pelos setores vinculados à Direção da Escola de Engenharia. Assim, suas percepções e participação, por meio do preenchimento deste questionário, são importantes e muito bem-vindas!

ANTES DE RESPONDER SAIBA QUE:

- 1) Os resultados desta pesquisa serão analisados e apresentados para a Direção da Escola de Engenharia e serão publicados em uma dissertação de mestrado do PPGEP/UFGRS;
- 2) Não há identificação do respondente, ou seja, a coleta de dados é totalmente anônima e os dados serão utilizados para fins gerenciais e acadêmicos;
- 3) As informações poderão subsidiar ajustes e melhorias na Gestão Administrativa da Escola de Engenharia.

ATENÇÃO: Você foi sorteado(a) para avaliar o **Setor de Controle e Execução Orçamentária da Escola de Engenharia (SCEO/EE)**.

- Os principais serviços prestados por este setor são: acompanhar fornecedores, emitir notas de empenho, comprar passagens e diárias, participar em licitações e pregões, comprar material de expediente, comprar material permanente. -

ATENÇÃO: Você foi sorteado(a) para avaliar o **Núcleo de Tecnologias da Informação e Comunicação da Escola de Engenharia (NTIC/EE)**.

- Os principais serviços prestados por este setor são: dar suporte técnico em TI e rede de dados, propor e implementar soluções em sistemas de informação, elaborar o informativo da escola, gerenciar notícias nas redes sociais e mídias institucionais (fotografias, vídeos, impressos). -

ATENÇÃO: Você foi sorteado(a) para avaliar o **Setor de Infraestrutura da Escola de Engenharia (SINFRA/EE)**.

- Os principais serviços prestados por este setor são: realizar a gestão de projetos arquitetônicos e de instalação elétrica dos prédios da EENG, formular e acompanhar reformas e reparos, realizar serviços de manutenção e conservação de prédios, de instalações e equipamentos (elevadores, ares-condicionados, caixas d'água, etc). -

ATENÇÃO: Você foi sorteado(a) para avaliar o **Setor de Apoio Acadêmico da Escola de Engenharia (SACAD/EE)**.

- Os principais serviços prestados por este setor são: realizar a matrícula presencial dos calouros, fornecer informações gerais sobre os cursos de engenharia, registrar as atividades discentes (créditos complementares, estágios, etc), atuar como suporte em processos regulatórios e de avaliação dos cursos, dar suporte nas atividades e eventos de integração dos alunos à universidade. -

ATENÇÃO: Você foi sorteado(a) para avaliar o **Gerência Administrativa da Escola de Engenharia (GERAD/EE)**.

- Os principais serviços prestados por este setor são: Articular a operação administrativa da Escola de Engenharia, emitir documentação oficial (portarias, ofícios, atas), realizar serviços de protocolo, apoiar as atividades do conselho da unidade, realizar as colações de grau, apoiar as atividades da direção, atender demandas de alunos, servidores e comunidade externa. -

ATENÇÃO: Você foi sorteado(a) para avaliar o **Setor de Gestão de Pessoas da Escola de Engenharia (SGP/EE)**.

- Os principais serviços prestados por este setor são: Certificar frequência de servidores; acompanhar e encaminhar de processos funcionais (progressões, afastamentos, licenças), agendar perícia médica, apoiar a realização de concurso público docente, orientar quanto às diversas situações da vida funcional (benefícios, plano de saúde, aposentadoria, capacitação, selo de estacionamento, etc). -

APÊNDICE D – MATRIZ DE CORRELAÇÕES DE ATRIBUTOS (DESEMPENHO)

	V1.1	V1.2	V1.3	V1.4	V1.5	V2.1	V2.2	V2.3	V2.4	V3.1	V3.2	V3.3	V3.4	V4.1	V4.2	V4.3	V4.4	V4.5	V5.1	V5.2	V5.3	V5.4	V5.5	V6.1	V6.2	V6.3	V6.4	V6.5
V1.1	1	0,82	0,64	0,71	0,66	0,67	0,63	0,67	0,71	0,60	0,65	0,63	0,54	0,59	0,55	0,47	0,55	0,63	0,52	0,54	0,50	0,44	0,45	0,44	0,37	0,40	0,43	0,24
V1.2	0,82	1	0,78	0,79	0,76	0,73	0,76	0,69	0,78	0,67	0,69	0,70	0,61	0,68	0,61	0,57	0,62	0,62	0,58	0,61	0,60	0,50	0,56	0,52	0,39	0,46	0,52	0,37
V1.3	0,64	0,78	1	0,66	0,84	0,60	0,66	0,62	0,68	0,69	0,60	0,62	0,59	0,69	0,61	0,58	0,61	0,60	0,48	0,55	0,45	0,47	0,49	0,37	0,39	0,44	0,53	0,35
V1.4	0,71	0,79	0,66	1	0,80	0,74	0,79	0,83	0,79	0,69	0,73	0,71	0,62	0,76	0,66	0,61	0,64	0,63	0,64	0,61	0,70	0,49	0,50	0,50	0,51	0,55	0,58	0,43
V1.5	0,66	0,76	0,84	0,80	1	0,74	0,77	0,74	0,82	0,76	0,72	0,71	0,66	0,76	0,70	0,69	0,69	0,61	0,56	0,58	0,57	0,49	0,57	0,47	0,51	0,54	0,62	0,45
V2.1	0,67	0,73	0,60	0,74	0,74	1	0,87	0,67	0,71	0,77	0,73	0,71	0,65	0,65	0,72	0,68	0,70	0,62	0,63	0,55	0,65	0,50	0,67	0,55	0,47	0,57	0,65	0,48
V2.2	0,63	0,76	0,66	0,79	0,77	0,87	1	0,74	0,80	0,80	0,73	0,75	0,66	0,68	0,69	0,65	0,65	0,64	0,60	0,57	0,63	0,52	0,57	0,65	0,48	0,57	0,65	0,50
V2.3	0,67	0,69	0,62	0,83	0,74	0,67	0,74	1	0,83	0,68	0,70	0,71	0,63	0,78	0,71	0,70	0,75	0,80	0,70	0,67	0,73	0,55	0,54	0,61	0,65	0,68	0,62	0,37
V2.4	0,71	0,78	0,68	0,79	0,82	0,71	0,80	0,83	1	0,73	0,76	0,76	0,66	0,73	0,68	0,65	0,66	0,63	0,59	0,65	0,62	0,52	0,44	0,58	0,52	0,54	0,57	0,37
V3.1	0,60	0,67	0,69	0,69	0,76	0,77	0,80	0,68	0,73	1	0,82	0,79	0,78	0,71	0,76	0,75	0,77	0,69	0,64	0,65	0,64	0,55	0,61	0,65	0,55	0,67	0,71	0,46
V3.2	0,65	0,69	0,60	0,73	0,72	0,73	0,73	0,70	0,76	0,82	1	0,93	0,86	0,76	0,77	0,77	0,77	0,67	0,77	0,79	0,68	0,60	0,53	0,71	0,61	0,68	0,66	0,45
V3.3	0,63	0,70	0,62	0,71	0,71	0,71	0,75	0,71	0,76	0,79	0,93	1	0,88	0,76	0,76	0,75	0,73	0,65	0,76	0,78	0,67	0,61	0,51	0,69	0,56	0,65	0,63	0,47
V3.4	0,54	0,61	0,59	0,62	0,66	0,65	0,66	0,63	0,66	0,78	0,86	0,88	1	0,78	0,80	0,85	0,81	0,65	0,79	0,77	0,71	0,59	0,56	0,66	0,59	0,67	0,72	0,54
V4.1	0,59	0,68	0,69	0,76	0,76	0,65	0,68	0,78	0,73	0,71	0,76	0,76	0,78	1	0,85	0,83	0,78	0,66	0,77	0,72	0,70	0,56	0,59	0,58	0,55	0,65	0,65	0,46
V4.2	0,55	0,61	0,61	0,66	0,70	0,72	0,69	0,71	0,68	0,76	0,77	0,76	0,80	0,85	1	0,83	0,75	0,66	0,72	0,68	0,68	0,58	0,65	0,61	0,57	0,66	0,69	0,52
V4.3	0,47	0,57	0,58	0,61	0,69	0,68	0,65	0,70	0,65	0,75	0,77	0,75	0,85	0,83	0,83	1	0,87	0,67	0,83	0,76	0,76	0,60	0,65	0,63	0,64	0,73	0,77	0,53
V4.4	0,55	0,62	0,61	0,64	0,69	0,70	0,65	0,75	0,66	0,77	0,77	0,73	0,81	0,78	0,75	0,87	1	0,73	0,78	0,72	0,75	0,60	0,66	0,65	0,66	0,75	0,79	0,53
V4.5	0,63	0,62	0,60	0,63	0,61	0,62	0,64	0,80	0,63	0,69	0,67	0,65	0,65	0,66	0,66	0,67	0,73	1	0,67	0,66	0,65	0,47	0,57	0,64	0,63	0,64	0,58	0,34
V5.1	0,52	0,58	0,48	0,64	0,56	0,63	0,60	0,70	0,59	0,64	0,77	0,76	0,79	0,77	0,72	0,83	0,78	0,67	1	0,86	0,87	0,72	0,56	0,67	0,69	0,78	0,72	0,50
V5.2	0,54	0,61	0,55	0,61	0,58	0,55	0,57	0,67	0,65	0,65	0,79	0,78	0,77	0,72	0,68	0,76	0,72	0,66	0,86	1	0,78	0,70	0,43	0,65	0,74	0,74	0,67	0,43
V5.3	0,50	0,60	0,45	0,70	0,57	0,65	0,63	0,73	0,62	0,64	0,68	0,67	0,71	0,70	0,68	0,76	0,75	0,65	0,87	0,78	1	0,65	0,63	0,59	0,62	0,72	0,75	0,50
V5.4	0,44	0,50	0,47	0,49	0,49	0,50	0,52	0,55	0,52	0,55	0,60	0,61	0,59	0,56	0,58	0,60	0,60	0,47	0,72	0,70	0,65	1	0,44	0,55	0,73	0,68	0,68	0,46
V5.5	0,45	0,56	0,49	0,50	0,57	0,67	0,57	0,54	0,44	0,61	0,53	0,51	0,56	0,59	0,65	0,65	0,66	0,57	0,56	0,43	0,63	0,44	1	0,42	0,40	0,46	0,60	0,49
V6.1	0,44	0,52	0,37	0,50	0,47	0,55	0,65	0,61	0,58	0,65	0,71	0,69	0,66	0,58	0,61	0,63	0,65	0,64	0,67	0,65	0,59	0,55	0,42	1	0,70	0,76	0,67	0,43
V6.2	0,37	0,39	0,39	0,51	0,51	0,47	0,48	0,65	0,52	0,55	0,61	0,56	0,59	0,55	0,57	0,64	0,66	0,63	0,69	0,74	0,62	0,73	0,40	0,70	1	0,86	0,76	0,49
V6.3	0,40	0,46	0,44	0,55	0,54	0,57	0,57	0,68	0,54	0,67	0,68	0,65	0,67	0,65	0,66	0,73	0,75	0,64	0,78	0,74	0,72	0,68	0,46	0,76	0,86	1	0,81	0,48
V6.4	0,43	0,52	0,53	0,58	0,62	0,65	0,65	0,62	0,57	0,71	0,66	0,63	0,72	0,65	0,69	0,77	0,79	0,58	0,72	0,67	0,75	0,68	0,60	0,67	0,76	0,81	1	0,65
V6.5	0,24	0,37	0,35	0,43	0,45	0,48	0,50	0,37	0,37	0,46	0,45	0,47	0,54	0,46	0,52	0,53	0,53	0,34	0,50	0,43	0,50	0,46	0,49	0,43	0,49	0,48	0,65	1

ANEXOS

ANEXO 1 – OFÍCIO CIRCULAR DA DIREÇÃO DA EE



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA

1

CIRCULAR nº 009, 27 de outubro de 2017 .

DE: Direção da Escola de Engenharia
PARA: Comunidade da Escola de Engenharia/UFRGS

Caros Colegas da Comunidade da EE,

No escopo de ações em implantação que visam criar mecanismos para **identificar oportunidades de melhoria nos serviços administrativos** prestados pelos setores vinculados à Direção, estará disponível, no portal do servidor/aluno, uma **Pesquisa de Avaliação de Qualidade Percebida em Serviços Administrativos** durante o mês de novembro.

A Direção da Unidade espera contar com a colaboração de grande parte de nossa comunidade para que possamos obter informações efetivamente relevantes para a Gestão da Unidade.

Atenciosamente,

Prof. Luiz Carlos Pinto da Silva Filho,
Diretor
Prof.º Luiz Carlos Pinto da Silva Filho
Diretor
Escola de Engenharia / UFRGS

Av. Praça Argentina, 09 - Centro Histórico - Porto Alegre/RS - Brasil - CEP 90040-020
Prédio 11101 Centenário - Fone: (0xx51) (0xx51) 3308-3334 / 3308-4240 / 3308-3336 - eng@ufrgs.br
Autenticação DIB.IAB.DEF.FIF. Disponível em www.ufrgs.br/eeportal/index.php?p=autenticacao



ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS USUÁRIOS

ImagePrinter Pro Demo Version
For Evaluation Only

FATORES A SEREM AVALIADOS	1	2	3	4	5
1. COMUNICAÇÃO COM O SETOR DE ATENDIMENTO: o acesso ao atendimento e às informações institucionais foi satisfatório, através dos meios disponíveis, tais como: atendimento pessoal, telefone, correio e internet.	<input type="checkbox"/>				
2. CUMPRIMENTO DOS PRAZOS E HORÁRIOS ACORDADOS: o atendimento ocorreu respeitando-se os prazos e horários previamente combinados, bem como respeitando-se aqueles estabelecidos pela instituição.	<input type="checkbox"/>				
3. EMPENHO NA BUSCA POR RESULTADOS: houve empenho do indivíduo/equipe na busca de solução para a demanda apresentada pelo usuário.	<input type="checkbox"/>				
4. QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES PRESTADAS NO ATENDIMENTO: as informações prestadas ao usuário foram suficientemente esclarecedoras para o melhor encaminhamento da demanda apresentada.	<input type="checkbox"/>				
5. URBANIDADE NO ATENDIMENTO: o atendimento foi realizado de forma solícita, com cordialidade e presteza.	<input type="checkbox"/>				

COMENTÁRIOS E/OU SUGESTÕES (registre aqui sua manifestação, caso deseje):

CASO QUEIRA, deixe um telefone de contato:

[Voltar](#)

NOT REGISTERED VERSION NOT REGISTERED VERSION