

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A MELHORIA DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE VOLTADA A
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA EM MANAUS

EDNELZA FREITAS DA SILVA

MANAUS
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

EDNELZA FREITAS DA SILVA

A MELHORIA DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE VOLTADA A
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA EM MANAUS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Estratégia e organização.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Dantas Frota

MANAUS
2017

EDNELZA FREITAS DA SILVA

**A MELHORIA DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE VOLTADA A
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA EM MANAUS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Estratégia e organização.

Aprovado em 24 de fevereiro de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Claudio Dantas Frota, Presidente
Universidade Federal do Amazonas

Prof^ª Dr^ª Marivan Tavares dos Santos, Membro
Centro Universitário do Norte – UNINORTE

Prof^ª Dr^ª Kleomara Gomes Cerquinho, Membro
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira, Membro
Universidade Federal do Amazonas

RESUMO

São perceptíveis o aumento e o desenvolvimento das instituições de ensino superior no Brasil e este fato têm gerado um ambiente cada vez com mais competição. A captação e fidelização dos alunos (clientes) passam pelas mesmas condições das demais organizações. Devido ao aumento da concorrência entre as Instituições de ensino superior estão surgindo preocupações para traçar estratégias com o objetivo de conquistar alunos. Uma delas é proporcionar serviços com boa qualidade. As Instituições são essencialmente prestadoras de serviços e a sua qualidade é necessária para o sucesso da organização. O objetivo deste estudo foi investigar a necessidade de melhorias da qualidade e produtividade na prestação de serviços ofertados a uma instituição de ensino superior em Manaus. Objetivando proporcionar aos docentes um direcionamento ao que tange a qualidade em serviços. Para isso, foi utilizado um estudo do tipo quali-quantitativo, pelo método de estudo de caso. Baseado na escala Likert e SERVQUAL, representadas em tabelas. A análise dos dados deu-se por pesquisa bibliográfica, descritiva, por análise inferencial. Assim, este estudo emerge do desafio de desenvolver atividades na modalidade de qualidade em serviços, voltado à melhoria da qualidade e produtividade. Também, objetiva analisar os resultados de um caso concreto, já que verifica um fator existente nas organizações, que, por vezes, não são tratados de forma adequada, sendo este a avaliação da melhoria da qualidade e produtividade. Assim, os resultados obtidos evidenciaram a necessidade de melhoria da qualidade e produtividade de serviço, e o grau de satisfação dos docentes, o que permitiu identificar as dimensões da qualidade dos serviços prestados.

Palavras chave: Qualidade, Instituições de Ensino Superior, Competitividade, Melhorias Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

The increase and development of higher education institutions in Brazil are perceptible, and this fact has generated an increasingly competitive environment. The acquisition and loyalty of the students (clients) pass through the same conditions of the other organizations. Due to the increasing competition among higher education institutions, concerns are emerging to devise strategies aimed at conquering students. One is to provide good quality services. Institutions are essentially service providers and their quality is necessary for the success of the organization. The objective of this study was to investigate the need for quality and productivity improvements in the provision of services offered to a higher education institution in Manaus. Aiming to provide teachers with a focus on quality in services. For this, a qualitative-quantitative study was used, using the case study method. Based on the Likert and SERVQUAL scale, represented in tables. The analysis of the data was by bibliographical research, descriptive, by inferential analysis. Thus, this study emerges from the challenge of developing activities in the modality of quality in services, aimed at improving quality and productivity. It also aims to analyze the results of a concrete case, since it verifies an existing factor in the organizations, which sometimes are not adequately treated, being this the evaluation of the improvement of quality and productivity. Thus, the results obtained evidenced the need to improve the quality and productivity of service, and the degree of satisfaction of the teachers, which allowed identifying the dimensions of the quality of the services provided.

Keywords: Quality. Higher education institutions. Competitiveness. Improvements. Organizational behavior.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: O ciclo PDCA e a melhoria contínua.....	18
FIGURA 2: Qualidade em serviços.....	26
FIGURA 3: Cinco fatores da satisfação no trabalho.....	30

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Lacuna da qualidade.....	23
QUADRO 2: Lacunas (GAPS) entre expectativa e a percepção da qualidade de serviços.....	39
QUADRO I a XXXII- Analise quantitativa da pesquisa.....	44 a 70
QUADRO 3: Quadro Geral da Pesquisa.....	73

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Dimensões da qualidade e sua correspondência no ensino superior.....24 e 25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.3 Geral.....	11
1.4 Específicos.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	11
2.1 Ensino Superior no Brasil.....	12
2.1.1 Histórico do Ensino Superior no Brasil.....	12
2.2 A Escola empresa e a educação como negócio, fator de pouco grau de relevância no ensino aprendizagem.....	13
3 GESTÃO DE QUALIDADE	16
3.1 Evolução do Conceito de Gestão de Qualidade.....	16
3.2 Da gestão da Qualidade para a qualidade total.....	17
3.3 Qualidade	19
3.4 Qualidade em serviços.....	21
3.5 Qualidade Técnica, Qualidade Funcional e Qualidade Percebida.....	23
3.6 Como Avaliar a qualidade percebida.....	24
3.7 Qualidade na prestação de serviços e a percepção do consumidor.....	26
3.8 Qualidade de serviços no ensino superior.....	28
4 O COMPORTAMENTO ORGANIACIONAL DE QUALIDADE	30
5 IES – Instituições de ensino superior, privadas da cidade de Manaus, características ...31	
6 COMPETIVIDADE COMO FATOR DE PERMANÊNCIA E MELHORIAS PARA A QUALIDADE DE SERVIÇOS	34
7 ESCALA DE MENSURAÇÃO SERVQUAL	38
8 METODOLOGIA	40
8.1 Meios.....	41
8.2 Fins.....	41
8.3 Local do Estudo.....	42
8.4 Procedimento.....	42
8.5 Coleta de Dados.....	43
8.6 Tratamento dos Dados.....	43
8.7 Validação dos Resultados.....	43

8.8 Resultados Preliminares Esperados.....	43
9 ANALISE CRITICA DOS RESULTADOS APURADOS.....	44
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	72
11 REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICE I.....	81

A minha amada e saudosa irmã Elizabeth, que desde cedo fez parte integral dos meus sonhos, pois os sonhava comigo, pelo entusiasmo provocado em mim, pela troca de ideias e estímulo, onde, mesmo enferma em seu leito, continuou me direcionando, acreditando e torcendo pelo meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em sua infinita grandeza e generosidade, pois esteve comigo nos momentos mais difíceis me dando sabedoria para prosseguir.

Ao meu orientador professor Doutor Cláudio Dantas Frota, pela orientação deste trabalho, pelo apoio emocional de maneira racional, proporcionado durante todo o processo, e por contribuir ricamente em meu amadurecimento pessoal e profissional.

A toda minha família, que suportou de forma sofrível minha ausência, respeitando as horas intermináveis de estudo, que foram necessários para a construção do meu caminho de sucesso.

AGRADEÇO

Toda grande vida é uma conquista, e em toda grande vida, há sempre lutas e sofrimentos, procurados e aceitos com vista a um triunfo determinado. Enquanto que as vidas comuns, conhecem apenas as lutas comuns e os sofrimentos impostos pelas circunstâncias do dia a dia.

Gibran Khalil Gibran

1 INTRODUÇÃO

A competitividade na educação superior faz com que as instituições de ensino superior-IES, usem para melhor atuar no seu nicho de mercado a prática das melhores estratégias e estas tornam-se para as organizações uma procura incessante pela melhoria da qualidade e produtividade. Em um mundo globalizado, onde informações circulam em tempo real, demonstrando e cobrando, que a Educação é um direito fundamental que ajuda não só no desenvolvimento de um país, mas também de cada indivíduo. Sua importância vai além do aumento da renda individual ou das chances de se obter um emprego. Ao questionar, a respeito da importância da Educação é como perguntar qual a importância do ar para os seres humanos.

É pela Educação que se aprende a preparação para a vida e a desenvolver ferramentas de sobrevivências no convívio, já que estamos inseridos em um sistema. Por meio da Educação, garantimos nosso desenvolvimento social, econômico e cultural. O direito à Educação de qualidade no ensino infantil, ensino fundamental, ensino médio e superior é básico, porque assegura o cumprimento de outros direitos. Sem conhecimento ou acesso a informações, como podemos saber que temos direito à saúde e bem-estar, ao meio ambiente sadio, a condições adequadas de trabalho, a ser tratado com dignidade. Sendo assim, a educação se constitui como direito fundamental e essencial ao ser humano.

Os impactos da Educação são extensos e profundos, uma Educação de qualidade, possibilita aos indivíduos e ao país mudanças em todas as áreas de atuação pessoal e profissional, como no combate à pobreza, desenvolve a economia, promove a saúde, diminui a violência, garante acesso a outros direitos como proteção ao meio ambiente, fortalece a democracia e a cidadania. É no Ensino Superior que se espera que o indivíduo se torne partícipe, apresentando uma postura de sujeito deste ato e não de objeto passivo aos fatos.

Apesar de se estar em pleno século XXI, nos deparando com inúmeras inovações tecnológicas, onde diversos ramos são modernizados, seja econômica ou culturalmente. Mesmo assim, ainda convivemos com um grande problema, que impede o pleno desenvolvimento das instituições de ensino superior de realizarem uma educação com qualidade, por mais que os professores sejam qualificados para exercerem as suas funções.

Problema este, que muitas vezes compromete a melhorias da qualidade, impactando diretamente no fator motivacional, não inserindo ou até mesmo tirando de seus colaboradores a sensação de pertencimento. Pois quando pensamos na importância da motivação na aprendizagem, podemos dizer que é uma luta buscar subsídios, como, qualidade de serviços,

para que as instituições de ensino superior se tornem atraentes aos olhos dos alunos, sendo um fator de responsabilidade direta de seus docentes.

Então por que não investir ou intensificar esforços da mesma maneira, em relação à qualidade de serviços, ao fator de reconhecimento, meritocracia, motivação a quem é peça fundamental e veículo direto de acesso ao discente. Assim, apresenta-se como relevância, a ação em que as instituições de ensino superior desenvolvam uma visão holística de forma sistêmica e consigam tornar os trabalhadores mais próximos da sua Instituição para que estes possam tornar-se seus *stakeholders*. Para isso é necessário que os colaboradores recebam de seus liderados um retorno de suas ações, havendo pontualidade na entrega de *feedback* por parte dos gestores, para saberem com clareza, como estão indo, em relação as suas atividades e atribuições. Torna-se necessário a existência de um programa de qualidade e produtividade na prestação de serviços.

Diante deste pressuposto, encontram-se as Instituições de Ensino Superior, inseridas em um mundo de desafios de manter uma qualidade de ensino e tocar os negócios. Cabendo neste momento a intervenção da Instituição, já que o elemento humano, o capital intelectual, sempre será parte indispensável na transformação do processo de recursos proporcionando saídas ou resultados se possível com eficiência e eficácia.

Hoje, independente de qual produto ou qual serviços se possa comercializar, fica cada vez mais visível que a sustentação de vantagem competitiva, podem significar a diferença entre a vida e a morte de uma organização. Vários são os exemplos existentes que poderíamos tomar. Mas o sucesso competitivo baseia-se na habilidade de produzir algum produto ou serviço tido como valioso por algum grupo de consumidores, e fazer isso de tal modo que ninguém consiga imitá-lo. Empresas que confiam somente na tecnologia como uma fonte de vantagem para continuarem competindo, logo descobrem que suas concorrentes dispõem de acesso à mesma tecnologia e que por consequência também podem copiar equipamentos e processos bem-sucedidos. As organizações estão atravessando mudanças internas e os processos estão se tornando mais complexos, qualidade crucial e as prioridades internas sofrem alterações.

De acordo com Becker (2011), muito se fala nos dias de hoje sobre a valorização do funcionário e do investimento na comunicação interna. Ou seja, a evolução mostra que as empresas estão cada vez mais conscientes que seu principal público é o interno. Onde a tecnologia ainda não conseguiu substituir comprometimento e a confiabilidade do contato humano. Sabendo disso, nesta dissertação, iremos considerar atualmente as pessoas que trabalham e formam a organização como fonte primeira de uma real vantagem competitiva

sustentável e que são os fatores de relevância no tocante à qualidade e a produtividade de serviços.

Marras (2011) afirma que a atenção dada ao colaborador consegue influir na sua produtividade e a motivação humana é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX. Pois o maior motivador para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho.

Assim, as práticas de atividades de programas de qualidade, aplicadas de maneira progressiva e com regularidade, pode ser usada continuamente, como forma de melhoria da qualidade e produtividade na prestação de serviços educacionais, que quando bem planejadas, permitem ao docente desenvolver o sentido de pertencimento e comprometimento com a instituição, levando a uma melhoria de produtividade.

Para isso é necessário se perceber a moderna gestão, lastreada por ouvir os colaboradores, voltada à melhoria de qualidade e produtividade, se utilizada pelas Instituições de Ensino Superior, pode transformá-las em entidades que buscam e podem alcançar a excelência nos relacionamentos entre líderes e liderados, desenvolvendo uma maturidade de comportamento racional e amigável.

Como produzir tal nível de clima organizacional? Segundo Chiavenato (1999) a própria civilização industrializada, que leva as empresas a uma preocupação exclusiva com sua sobrevivência financeira e necessidade de eficiência para o alcance de lucros. Assim, os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana e muito menos, para a objetivos humanos.

Como conceber uma estratégia controlada da produção de melhorias, com o objetivo de alcançar a produtividade na prestação de serviço? Para isso é necessário que se utilize uma técnica de planejamento e uma estratégia de implementação, capaz de atender essas necessidades, as quais, no âmbito, deste estudo, utilizaremos a aplicação de melhorias da qualidade e produtividade na prestação de serviços educacionais.

Ao se afirmar que esta é a via para a aquisição de um alto nível de melhoria da produtividade, estar-se-á confirmando que as atividades práticas de implementação de melhorias levam a qualidade e produtividade na prestação de serviços. Neste processo o produzir precisa do agir motivacional, pois é na ação/reação que se formam os objetivos, metas e resultados.

Assim, o este trabalho teve como escopo, a investigação da necessidade ou não de melhorias da qualidade e produtividade na prestação de serviços. Visa também elevar sensivelmente os

níveis de melhorias de produtividade em serviços, em uma instituição de ensino superior na cidade de Manaus no Estado do Amazonas.

O tema idealizado para esta dissertação contribui para uma academia no contexto do planejamento de um processo de melhorias da produtividade, baseado em um caso concreto, fazendo uso da investigação, por meio de pesquisa, como instrumento voltado à melhoria da qualidade na prestação de serviços em uma IES, com a finalidade de garantir a transformação da teoria em prática, no ambiente interno da instituição a partir da melhoria de produtividade.

O modelo pensado teve como base os colaboradores, ou seja, professores de uma instituição de ensino superior privada em Manaus, mais especificamente que ministram aulas, do 1º aos 8º períodos, em que será solicitado aos colaboradores docentes as seguintes contribuições para as ações:

Participar espontaneamente, da pesquisa que irá contribuir para esta dissertação e tem por foco, os principais itens que podem ser usados para medição da melhoria da qualidade e produtividade a uma instituição de ensino superior privada em Manaus.

Conforme apresentado, a definição da temática encontrou amparo diante da necessidade de se pesquisar a respeito das melhorias da qualidade e produtividade dos serviços prestados.

Para tal, faz-se necessário utilizar a aplicação da pesquisa, demonstrando que, tem as possíveis características para identificar falhas e transformar o colaborador em um agente da melhoria de produtividade, à medida que ou melhor, produzir profissionais que dominem o fazer motivar, criando assim a cultura da automotivação, preparados para o contribuir para o desenvolvimento local e, concomitantemente sintonizados com a cultura, e ética e os valores sociais.

Logo, é neste cenário que o estudo proposto se revela justificado e importante para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, análise do processo de produção do conhecimento e a transformação da teoria em prática, voltada para a melhoria da produtividade. É relevante a identificação de alguns emissores de comunicação que tragam à tona, as percepções e expectativas do corpo docente. Entendendo que a implementação de melhoria de qualidade, é capaz de mensurar à melhoria da qualidade e da produtividade na prestação de serviços em IES, com a finalidade de garantir a transformação do agir profissional no ambiente interno da instituição. E que com a aplicação e a prática desta melhoria, proporciona a construção de um ambiente de trabalho favorável à concepção de ideias, visando às melhorias nos resultados para a organização como um todo, e uma comunicação interna com minimização de ruídos, fortalecendo os relacionamentos tanto entre os pares como entre padrões e empregados, facilitando assim o entendimento e conquista dos objetivos organizacionais,

dentro da categoria do tempo, produção, titulação, comunicação e clima organizacional, gerando notável melhoria da produtividade interna nas instituições de ensino superior. Portanto, estes fatores justificam a realização desta pesquisa.

1.1 – PROBLEMA DA PESQUISA

As organizações possuem necessidades de eficiência organizacional, visando oferecer bens e serviços e a maneira como ela controla ou influencia seus membros para que eles possam fornecê-los, não são aparentes para muitas pessoas fora da organização. No entanto, agrupar pessoas e outros recursos para produzir com bens e serviços de qualidade é desafio constante.

Segundo (CHIAVENATO, 2002, p.251) Novas organizações são criadas quando novas tecnologias tornam-se disponíveis e novas necessidades surgem, então a forma como as organizações usam os recursos humanos é determinante para a criação de valor, podendo seus funcionários se tornarem mais produtivos e eficientes no que fazem, já que as organizações são de natureza coletiva, condicionando os indivíduos a focarem em uma área mais restrita de competências, o que pode lhes possibilitar tornar-se mais habilidosos ou especializados no que fazem.

Onde, muitas vezes, um mercado exigente, que não tolera erros e tem em sua cultura correr riscos, dificulta o acesso a qualidade e intensificam à emergência ou morosidade na execução de tarefas e a falta de informações precisas, impactam em falhas para a obtenção de um resultado com eficiência e eficácia.

Se estes serviços são bem desenvolvidos, seriam somente consequências sistêmicas a serem bem avaliados, e de maneira adequada. Uma nova visão de qualidade em serviços prestados, para as organizações é tornar seus trabalhadores mais próximos para que eles possam ter informações em tempo real e desenvolver comprometimento e aceitação natural de ordens superiores no tocante a execução de suas atividades, e que a partir destas ações, ainda assim, os trabalhadores entendam com clareza a importância de seus papéis dentro das organizações. Também, é importante ressaltar que, tal atividade requer um elevado investimento no tocante a tomada de decisões, quebra de paradigmas, para o funcionamento e aplicação de uma ferramenta de medição de melhoria de qualidade do trabalho desempenhado pelos colaboradores, dentro das organizações principalmente quando se trata da organização como um todo.

Portanto, está dissertação tem como objeto de estudo um caso concreto da necessidade de investigação da melhoria da qualidade e produtividade, que foi aplicada por meio de pesquisa em uma instituição de ensino superior privada em Manaus.

Para tal, será investigada a qualidade de serviços oferecidos, direcionando para a melhoria da produtividade, bem como as suas contribuições para a qualidade de vida no trabalho, desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, para a competitividade organizacional.

Considerando as informações citadas, este trabalho tem como problemática responder a seguinte indagação:

“De que forma uma investigação, voltada à necessidade de avaliação da melhoria da qualidade e produtividade de serviços prestados, poderá contribuir, com maior efetividade, na melhoria da qualidade e produtividade em uma instituição de ensino superior privada em Manaus”?

1.2. OBJETIVO GERAL

Investigar a necessidade de melhorias da qualidade e produtividade na prestação de serviços ofertados por uma instituição de ensino superior privada em Manaus.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar, via benchmarking, as práticas de melhorias da qualidade e produtividade dos serviços no curso de administração em IES privadas em Manaus;
- b) Verificar o uso de melhorias voltado à qualidade na prestação de serviços em IES com a finalidade de contribuir a transformação da teoria em prática no ambiente interno da instituição a partir da melhoria de produtividade;
- c) Propor a aplicação de melhoria da qualidade e produtividade em uma instituição de ensino superior privada em Manaus.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Foram abordados, neste capítulo, os subtópicos: Histórico do Ensino Superior no Brasil, focando a educação como negócio e referência à escola empresa, sendo este um fator de pouco grau de relevância no ensino aprendizagem; serviços, conceitos e suas características visando a definir as suas peculiaridades e distinguindo-os dos produtos; qualidade de serviços definindo

os atributos que identificam as suas características; o comportamento organizacional de qualidade, sendo este, busca incessante das organizações; as IES privadas da cidade de Manaus e suas características; Competitividade como sendo um fator de permanência e melhorias para qualidade de serviços e também a metodologia SERVQUAL; satisfação nos serviços relacionando a qualidade dos serviços como fator gerador de satisfação nos funcionários e clientes e melhoria da qualidade e produtividade na prestação de serviços.

2.1 Ensino Superior no Brasil

2.1.1 Histórico do Ensino Superior no Brasil

A partir da história referente à América do Sul no ensino superior, o Brasil obteve sua primeira instituição dos primeiros cursos superiores, datados de 1808, pois com a invasão francesa em Portugal, a família real muda-se para o refúgio seguro da colônia. Com isso, D. João assina os atos que criaram as escolas médico cirúrgicas na Bahia e Rio de Janeiro. (SOUZA, 1997). Como se vê, o ensino superior no Brasil nasce do modelo de instituto isolado e de natureza profissionalizante. No século XIX, após a proclamação da independência, o país assiste ao aumento das escolas superiores, distribuídas em forma de grupos regionalmente isolados.

No século seguinte, a Constituição Republicana não apresentava compromisso algum com a Universidade. Em 1912 nasce no Estado do Paraná a primeira universidade do país, e em 1920 é criada a tão sonhada Universidade do Rio de Janeiro. Com o passar das décadas, diversas instituições de ensino foram criadas em todo país, dentre as principais: Universidade de São Paulo, Universidade do Rio de Janeiro (que se tornou Universidade do Brasil). A criação da Universidade de São Paulo em 1934 deu-se através da iniciativa de integrar os cursos já existentes no estado, partindo da recém-estruturada Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, destinada ao cultivo do saber fundamental em todas as áreas do conhecimento humano. As principais faculdades que agregaram esse grandioso projeto foram: Direito, Politécnica, Medicina, Agronomia, entre outras. Nos anos 70, ocorreu no Brasil a chamada “explosão do ensino superior” e, segundo Souza (1997), o número de matrículas subiu de 300.000 para mais de um milhão.

As principais causas desse fenômeno foram a alta concentração urbana da população e a exigência de melhor formação para a mão-de-obra industrial e de serviços, provindas do aumento das indústrias no país. Segundo Souza (1997), no período de 1983 a 1989, o Conselho Federal da Educação autorizou e reconheceu 24 novas universidades particulares e o aumento

na demanda fez com que os institutos isolados de ensino superior, hoje chamadas Instituições de Ensino Superior (IES), passassem a prevalecer, sobretudo no setor da iniciativa privada. Para se obter a sustentabilidade pela diferenciação era necessário que seu valor fosse percebido de forma contínua pelos alunos de maneira que a concorrência não imitasse o que era considerado singular.

Toda essa transformação fez com que as instituições de ensino, ao contrário do que acontecia nos anos anteriores, mudassem seus paradigmas e com isso passassem a olhar para si mesmas, numa visão de empresa, inseridas em um cenário de negócios. As instituições deveriam adaptar-se à nova realidade, e deveriam ser modificadas, fornecendo respostas cada vez mais rápidas e eficazes.

A regra passa a ser a necessidade imediata de identificar e atender as necessidades e as expectativas de seus clientes e de outras partes interessadas (proprietários, mantenedores, acionistas, fornecedores, comunidades acadêmicas em geral) na busca de melhores posições competitivas, por intermédio da conquista de excelentes padrões de qualidade (COLOMBO, 2004). Essa melhoria depende de uma eficiência interna e da flexibilidade para a mudança. Ainda segundo a autora, um sistema de gestão da qualidade é um conjunto de atividades coordenadas, usadas como forma de comandar e controlar uma organização com base nas políticas e diretrizes utilizadas para se alcançar os objetivos determinados pelo seu planejamento estratégico. Deve haver um comprometimento de toda a instituição.

2.2 A Escola-empresa e a educação como negócio, fator com pouco grau de relevância no ensino aprendizagem

Os professores, como corresponsáveis pela formação de pessoas capazes de pensar com profundidade e coerência, levantam suas vozes para defender uma educação-cidadã, que leve em conta os direitos dos indivíduos, sem subestimar seus deveres. Apoiam-se em uma visão educacional que vê o aluno como construtor de seu existir, a partir da relação ensino-aprendizagem.

Os autores Gentili (2000) e Alcadipani e Bresler (2000) apresentam visões críticas a respeito da escola-empresa e do fato da educação ser vista como negócio, e pontuam que: “quando uma instituição de ensino direciona seu compromisso para o mercado, o sentido de qualidade se conecta com as vantagens competitivas e com a ideia de diferenciação, o que

reforça a imagem de ‘*macdonaldização* do ensino’, a qual privilegia a ‘pedagogia *fast food*’ e ignora a necessidade de uma educação sedimentada em valores humanos”.

Nesse contexto, segundo a linha histórica da evolução das instituições de ensino superior, em 1991 uma faculdade norte americana chamada DeVry foi pioneira na abertura de seu capital na bolsa de valores. Foi o primeiro passo de um processo hoje muito praticado por instituições do mundo todo, criando um elo entre o setor de educação e o mercado financeiro.

Colombo (2004) destaca essa relação com o crescente desenvolvimento no setor de serviços, ao mesmo tempo em que as habilidades necessárias para o mercado de trabalho vêm tornando-se cada vez mais complexas, isto é, as vantagens competitivas das empresas estão cada vez mais ligadas à qualidade do corpo de funcionários e não mais a equipamentos e capital.

Segundo Gimeno Sacristán (2001, p. 21),

A educação contribuiu consideravelmente para fundamentar e para manter a ideia de progresso como processo de marcha ascendente na História; assim, ajudou a sustentar a esperança em alguns indivíduos, em uma sociedade, em um mundo e em um porvir melhores. A fé na educação nutre-se da crença de que esta possa melhorar a qualidade de vida, a racionalidade, o desenvolvimento da sensibilidade, a compreensão entre os seres humanos, o decréscimo da agressividade, o desenvolvimento econômico, ou o domínio da fatalidade e da natureza hostil pelo progresso das ciências e da tecnologia propagadas e incrementadas pela educação. Graças a ela, tornou-se possível acreditar na possibilidade de que o projeto ilustrado pudesse triunfar devido ao desenvolvimento da inteligência, ao exercício da racionalidade, à utilização do conhecimento científico e à geração de uma nova ordem social mais racional.

O crescimento na oferta de trabalho que exige mão-de-obra qualificada aumentou a demanda por ensino superior no mundo. No Brasil, o maior número dos estudantes universitários, estão no setor privado. O setor público tem encontrado dificuldades para buscar orçamentos adicionais e o setor privado, aproveitando-se dessa demanda esperada, aumentou a oferta de cursos e vagas, dobrando o número de autorizações na última década. Esta é uma tendência que só aponta para um crescente no que se diz respeito a educação de Ensino Superior em nosso país.

Vignerón (1994, p.276), "os educadores pensam imediatamente em dinheiro e hipocritamente não querem misturar dinheiro e educação. Infelizmente todo sistema educacional deve ser sustentado financeiramente, seja com dinheiro público, seja com dinheiro privado".

Porém, o fato das instituições de ensino superior operarem em meios cada vez mais competitivos e com maiores restrições orçamentais, faz depender a sua saúde financeira da capacidade para recrutar e reter estudantes e torna indispensável efetuar o estudo da satisfação

do estudante, que aparece assim como de primordial importância, dada a necessidade do ensino superior em melhorar a qualidade do ensino. Tornando-se cada vez mais necessário a capacitação de docentes por meio de um treinamento e desenvolvimento que impactem nas habilidades referentes a execução das atividades de suas atribuições.

Atualmente a concepção de gestão faz parte do cenário escolar. O modelo tradicional de administração escolar não atendia mais as necessidades atuais. A incapacidade pública de atender toda a demanda pela educação alavancou o crescimento do setor privado da educação.

Colombo em sua obra destaca que a grande maioria dos educadores, ao defenderem os princípios e valores da sua atividade, muitas vezes relutam em aceitar a incorporação de estratégias e mecanismos provenientes de outras atividades empresariais, criando a ideia de que educação e empresa são incompatíveis.

Percebe-se então, que ainda persiste a resistência em aceitar a legitimidade de se obter lucros oriundos da prestação de serviços educativos. A definição apontada pela autora mostra o papel empresarial da escola, através de uma política de gestão composta por uma equipe de profissionais com conhecimento e perfil que favoreçam o aprimoramento da instituição nos dois sentidos, escola e empresa. Pois hoje dificilmente a escola sobrevive se não mantiver uma política organizacional direcionada e que der suporte e amparo a política educacional.

Porém, o fator grau de relevância inquestionável, será sempre a busca do conhecimento, em um cenário onde educandos e professores, privam mais o ensino aprendizagem, ao lucro.

Aluno não pode ser visto somente como cliente, porque faz parte da construção de sua própria aprendizagem. É um indivíduo que busca na instituição de ensino superior a realização da tarefa a que está se propôs: educar. Se novos processos e modelos de gestão se fazem necessários, que se os adote. Afinal, na sociedade centrada no mercado na qual vivemos, o que diferenciará os indivíduos nesse mercado são os conhecimentos assimilados, suas habilidades técnicas e comportamentais, evidenciados em atitudes e valores decorrentes de uma educação-cidadã.

Os verdadeiros clientes são o mercado e a sociedade em geral. Eles esperam receber profissionais preparados para responder aos desafios de um mundo em transformação permanente; indivíduos abertos para novas construções. Sendo este o verdadeiro objetivo das instituições.

3. GESTÃO DE QUALIDADE

3.1 Evolução do Conceito de Gestão da Qualidade

A questão da qualidade de bens e serviços vem sendo discutida desde a era da inspeção. O consumidor sempre teve a preocupação de inspecionar os bens e serviços que recebiam, muito embora voltados inicialmente para o produto pronto, limitando-se a encontrar produtos defeituosos (LONGO, 1994).

A partir de 1950 surgiu a preocupação com a gestão da qualidade com base no desenvolvimento e aplicação de conceitos, métodos e técnicas de forma sistêmica, envolvendo todos os aspectos da produção. Essa nova visão ficou conhecida como gestão da qualidade total. A qualidade deixou de ser vista em razão do produto ou serviço, sob a responsabilidade de um setor específico, passando a ser um problema da empresa. A democratização das informações, a aceleração das mudanças sociais, culturais e políticas, levaram as empresas perceberem que esses instrumentos exigiam uma associação às 7 novas técnicas de gestão. Daí que a gestão da qualidade evoluiu para a ideia do planejamento estratégico.

A gestão estratégica, segundo Braga e Monteiro (2005, p. 150), “é um processo administrativo que visa dotar a instituição da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a necessária velocidade e efetividade sempre que for necessário”. Para tanto, são fundamentais as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas, políticas e culturais das empresas, assim como o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado (LONGO, 1996).

Assim, inaugura-se uma nova concepção empresarial, baseada na consciência de que bens e serviços de alta qualidade pode dar a uma organização considerável vantagem de competição. A qualidade pode ser definida como um atributo essencial e diferenciador de alguma coisa ou de alguém, como uma medida de valor ou excelência, como a adequação ao uso, como conformidade com as situações, ou ainda, nas palavras de Campos (1999, p. 2.), “um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende sempre perfeitamente e de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

O pesquisador Ribeiro *et al*, (2008) informa que David Garvin em sua Obra *What does Product Quality Mean*, de 1984, caracterizou a qualidade a partir de cinco critérios ou abordagens a saber: transcendental, baseada em manufatura, baseada no usuário, baseada no produto e baseada no valor. Já Slack, em seu livro *Administração da Produção*, define qualidade na visão do consumidor dizendo, que as expectativas dos consumidores podem ser diferentes, isto é, eles percebem o produto ou serviço de maneira diferente.

Para o objetivo este trabalho é importante destacar a abordagem baseada não só consumidor, mas também nos funcionários. Nessa concepção, a qualidade é vista como a satisfação tanto do consumidor, como dos funcionários, sendo auferida a partir da comparação de suas expectativas e sua percepção sobre o produto ou serviço, pois cada um percebe o produto ou serviço de modo diverso. Conhecer as preferências e expectativas aumenta a qualidade e produtividade, levando a uma maior competitividade e assegurando a sobrevivência das empresas.

3.2 Da gestão da Qualidade para a qualidade total

A compreensão da qualidade pode ser feita por meio de diversas abordagens, dependendo da visão do pesquisador, do critério a ser utilizado, dos objetivos que se quer atingir. A percepção do consumidor e também do funcionário, como visto acima, é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços. Essa compreensão criou e fez surgir novas ideias no sentido de inserir ao conceito básico de qualidade outros atributos ou dimensões que lhe conferiram características de sistema, isto é, de totalidade.

Ribeiro et al (2008) destaca que Deming, estatístico norte americano, desenvolveu a concepção do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), ofertando a base conceitual para a melhoria contínua de processos, produtos e serviços; Juran, por sua vez, despertou para o objetivo das empresas trabalharem no planejamento, controle e melhoria de qualidade; Fiegenbaum registrou a ideia de que a qualidade é conseguida pelo esforço conjunto da organização, dando raiz ao conceito de Controle Total da Qualidade e Gestão da Qualidade Total (TQM).

Ruthes (2010, p. 1) “define Gestão da Qualidade Total como uma estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais”.

Longo (1996, p. 9), afirma que:

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

Demostramos, aqui, os princípios básicos da qualidade total, que são: produzir bens ou serviços que respondam concretamente às necessidades dos clientes; garantir a sobrevivência da empresa por meio de um lucro contínuo, obtido com o domínio da qualidade; identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais elevada prioridade; falar, raciocinar e decidir

com dados e com base em fatos; administrar a empresa ao longo do processo e não por resultados; reduzir metodicamente as dispersões por meio do isolamento das causas fundamentais.

Em relação a um crescimento e desenvolvimento das empresas, elas podem se direcionar, de acordo com esses pressupostos, devem adotar a lógica do PDCA, que busca atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área de atuação da empresa.

Sendo o início do ciclo o planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução. Os passos a serem seguidos, são os seguintes:

Plan (planejamento): estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação.

Do (execução): realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.

Check (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão à vista.

Act (ação): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas. Conforme exemplifica a figura a seguir.

Figura 1- O ciclo PDCA e a melhoria continua.



Fonte: Adaptado de Deming (1990).

A gestão da qualidade total é um processo circular e, portanto, sem começo ou fim. Gerenciar a qualidade do serviço é pôr em prática ações deliberadas com o objetivo de assegurar que as exigências dos clientes estão sendo identificadas com precisão e estão sendo atendidas de forma que a organização possa ter a máxima vantagem lucrativa possível. A qualidade total requer a compreensão de um sistema, devendo está presente em todas as etapas de produção, considerando que estas são efetuadas por pessoas as quais necessitam permanecer capacitadas para exercer sua função da melhor forma possível.

3.3 Qualidade

Segundo Slack, (1997), “há uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização considerável vantagem competitiva. Apesar do ano de publicação da obra, essa afirmação faz-se presente nas empresas até os dias atuais”. Mas qual a relação de qualidade com Educação, Dentre as diversas definições para qualidade, o pesquisador David Garvin em sua obra *What does “Product Quality” really mean*, de 1984, caracterizou muitas das várias definições em cinco abordagens:

- Abordagem transcendental - Vê a qualidade como um sinônimo de excelência, nessa abordagem a qualidade é vista como absoluta.
- Abordagem baseada em manufatura - Preocupa-se em fazer produtos ou proporcionar serviços que estão livres de erros que correspondem precisamente a suas especificações de projeto.
- Abordagem baseada no usuário - Assegura que o produto ou serviço está adequado a seu propósito, essa definição preocupa-se não só com a conformidade e suas especificações, mas também com a adequação das suas especificações ao consumidor.
- Abordagem baseada no produto - Essa abordagem vê a qualidade como um conjunto mensurável e repleto de características fundamentais para satisfazer o consumidor.
- Abordagem baseada no valor - Essa abordagem leva a definição de manufatura a um estágio além e define a qualidade em termos de custo e preço.

Essas abordagens aplicadas à prestação de serviços resumem-se a uma ou duas abordagens mais direcionadas, no caso a educação que é o objeto específico analisado. Slack (1997), define qualidade em diferentes visões, dentre elas a qualidade na visão do consumidor e sua afirmação diz que a definição de qualidade em suas expectativas é que as expectativas

dos consumidores podem ser diferentes, isto é, eles percebem o produto ou serviço de maneira diferente.

Ele divide o planejamento e controle da qualidade em 6 passos: Definir as características de qualidade, decidir como medir cada característica, estabelecer padrões de qualidade, controlar a qualidade contra os padrões, encontrar e corrigir causas de má qualidade e continuar a fazer melhoramentos. Outros autores ganharam status de “gurus da qualidade” por estarem ligados ao desenvolvimento dos conceitos e práticas da Qualidade no século XX. Dentre os principais estão:

- Wiliam Edwards Deming - Estatístico norte-americano responsável pelos ensinamentos aos japoneses após a Segunda Guerra Mundial. Foi o principal responsável pela adoção dos preceitos de qualidade naquele país. A ele é atribuída a concepção ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), base conceitual para a melhoria contínua de processos, produtos e serviços.
- Joseph Juran - Romeno naturalizado norte americano, também esteve no oriente defendendo suas ideias. Autor da Trilogia Juran, cujo objetivo é o planejamento, controle e melhoria da qualidade.
- Armand Fiegenbaum - Foi o primeiro a registrar que a ideia de que a Qualidade é conseguida pelo esforço conjunto da organização. Essa definição foi raiz da criação dos conceitos de Controle Total da Qualidade e Gestão da Qualidade Total, TQM.
- Kaoru Ishikawa - Japonês, de formação humanista, interpretava a qualidade como algo associado à qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade do processo, qualidade da estrutura, qualidade das pessoas, qualidade da companhia, qualidade dos objetivos, etc. Foi o criador do diagrama da causa e efeito, espinha de peixe, inexistente na análise e solução de problemas.
- Vicente Falconi Campos - Brasileiro, grande especialista em qualidade, divulgador das técnicas japonesas para a qualidade no país.
- Garvin (1984), - Por sua vez, apresenta um conjunto de oito dimensões da qualidade, idealizado, em princípio para operações de manufatura (1994). - Desempenho: relacionada à sua principal função. - Complementos: referentes a itens que se agregam ao exercício da principal função. Que são:
 - Confiabilidade: referente à segurança, à ausência de falhas.
 - Conformação: que diz respeito ao cumprimento das especificações.
 - Durabilidade: relacionada com a vida útil.

- Assistência técnica: referente ao apoio pós-venda.
- Estética: diz respeito à boa aparência, ao bom gosto.
- Qualidade percebida: subjetiva, refere-se à opinião do cliente.

3.4 Qualidade em serviços

Ao classificar o ensino como um serviço de qualidade, Manãs (1996) afirma que “o ensino é um serviço. Um serviço que ganha fortes proporções à medida que a informação estabelece novos padrões de orientação, de trabalho e acesso. O negócio – ensino – ganha uma expansão cujos frutos mostram-se tão rentáveis quanto a capacidade do gerenciamento que sobre o empreendimento recai”.

A qualidade em serviços, em uma instituição de ensino superior é composta por quatro elementos, quais sejam: a qualidade ambiental, que se refere à infraestrutura, como salas de aula, laboratórios, biblioteca, restaurantes etc.; a qualidade dos processos de gestão, inerentes aos processos administrativos da instituição, tais como atendimentos aos alunos, normas de funcionamento, calendário escolar etc.; a qualidade científico-pedagógica concernente ao método e processo de ensino-aprendizagem, currículo etc.; e a qualidade político institucional, que diz respeito à credibilidade de aceitação pela sociedade na qual a IES está inserida (ARRUDA, 1997).

A qualidade em serviços tem conotações diversas àquelas encontradas em produtos. O autor Las Casas (2006), aborda como sendo um elemento que sofre variação à medida que as expectativas das pessoas se modificam. Um serviço de qualidade é visto pelo autor como aquele capaz de proporcionar satisfação, sendo importante considerar que os serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço, propriamente dito, e a forma como é percebido pelo cliente.

Durante o processo de prestação de serviços e percepção do cliente, ocorre um “encontro de serviço” que é composto de vários momentos de interação que impactam na percepção total da qualidade de um serviço. Além disso, são chamados de “momentos da verdade”, simbolizando as interações entre comprador e fornecedor (LAS CASAS, 2006).

Segundo Grönroos (1995), esses momentos podem ser considerados, também, “momentos de oportunidade”, em que o prestador de serviço pode demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. Albrecht (1995) define esse momento como sendo "a hora da verdade", em que o cliente entra em contato com determinado aspecto da organização e, então,

obtem a chamada impressao de qualidade. Por outro lado, o mesmo autor defende que o momento da verdade nao sugere positivismo ou negativismo, em si mesmo, mas o que realmente importa e se o cliente reagiu, favoravelmente ou nao, aos servicos prestados como um todo. Assim, entende-se que os servicos devem ser administrados de acordo com as impressoes tidas pelos clientes sobre a qualidade oferecida. Para a administracao da qualidade, Kotler (2000) afirma que e exigido o reconhecimento dos seguintes pontos:

- A qualidade deve ser percebida pelos consumidores, ou seja, nao adianta possuir tecnologia e mao-de-obra qualificada, se os clientes nao perceberem essa diferenciacao no atendimento;
- A qualidade deve ser refletida em todas as atividades da empresa, nao apenas em seus produtos.
- A qualidade exige compromisso total dos funcionarios. Sem comprometimento, nao ha como exercer um bom servico de atendimento;
- A qualidade exige parceiros de alta qualidade. Nao so funcionarios motivados, como tambem fornecedores e distribuidores responsaveis;
- A qualidade pode sempre ser melhorada. Se a empresa estagnar achando que ja atingiu seu apice, sera engolida pelo mercado;
- As vezes, a melhoria da qualidade exige saltos quantitativos. Devem ser traçados objetivos quantitativos por mais arduos que sejam, e sempre focar um mais ambicioso que o anterior;
- A qualidade nao custa mais. Se forem treinados a fazer a coisa certa desde a primeira vez, a empresa nao tera gastos futuros com treinamento e recrutamento;
- A qualidade e necessaria, mas pode nao ser suficiente. A qualidade ultimamente esta deixando de ser um diferencial de mercado, simplesmente porque os consumidores estao exigindo cada vez mais;
- Uma movimentacao para qualidade nao pode salvar um produto ruim. Nao adianta propaganda e servico se esta sendo vendido um produto muito inferior. Apes o estudo dos pontos sobre qualidade, esta pesquisa realizou analises acerca da importancia da qualidade tecnica, funcional e percebida, sobre a percepcao da qualidade por parte das instituicoes.

3.5 Qualidade Técnica, Qualidade Funcional e Qualidade percebida

Qualidade técnica é compreendida como o resultado final da interação empresa-cliente, ou seja, é o que é deixado com o cliente quando acontece a entrega do que foi solicitado. No entanto, as interações são frequentes, pois a simultaneidade em que os serviços ocorrem, ampliam as possibilidades de percepções, influenciando a maneira como a qualidade técnica é transferida.

A qualidade funcional, por sua vez, é percebida por meio da forma com que funcionários se portam no relacionamento com os clientes, como desempenham as suas funções, o que dizem e como dizem. O conceito de imagem presente no modelo de Grönroos (1984) representa os valores existentes entre a organização e os clientes. A imagem funciona como um filtro e como um amplificador dos valores da empresa à disposição dos clientes.

A qualidade percebida não é o resultado somente dos níveis das qualidades funcionais e técnicas, conceitos extremamente subjetivos, mas é dada pela diferença (lacuna) entre o serviço esperado (SE) e o serviço percebido (SP), que pode ser medida e expressa em fórmulas, conforme apresentado abaixo no Quadro 1.

Quadro 1: Lacuna da Qualidade

Discrepância	Lacuna da Qualidade
SE > SP	A qualidade percebida é menor que a esperada. Tende à insatisfação.
SE = SP	A qualidade percebida é satisfatória
SE < SP	A qualidade percebida é maior do que a esperada. Tende à satisfação.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985).

Legenda: SE=Serviço Esperado, SP=Serviço Percebido

3.6 Como Avaliar a qualidade percebida

A percepção da qualidade de um serviço é feita através de determinadas dimensões com diferentes níveis de importância para o consumidor. Assim, Grönroos (apud ALVES, 2000) considera que a qualidade dos serviços, podem se dividir em dois subcomponentes: a qualidade técnica e a qualidade funcional.

A qualidade técnica diz respeito àquilo que é fornecido durante o processo de prestação do serviço, isto é, conhecimento, tangíveis, soluções técnicas, entre outros. Por sua vez, a qualidade funcional, refere-se ao modo como o serviço é fornecido.

Parasuraman (1985, p. 32) afirma que as percepções de qualidade dos consumidores são influenciadas por uma série de desvios que ocorrem nas organizações e podem ser medidas através das seguintes cinco dimensões:

1-A *confiabilidade*, que diz respeito à capacidade de realizar o serviço com precisão e de uma forma que merece confiança;

2-A *tangibilidade*, que se relaciona com a aparência das instalações físicas, com o equipamento, o pessoal e com os materiais de comunicação;

3-A *rapidez*, que se relaciona com a vontade de ajudar o cliente e fornecer um serviço imediato;

4-A *segurança*, que se relaciona com o conhecimento e cortesia dos empregados e com a sua capacidade para inspirar confiança;

5-A *empatia*, que diz respeito ao carinho e à atenção individual prestada ao cliente.

A primeira dimensão tem a ver com o resultado do serviço, enquanto que as demais se relacionam com o processo de prestação do serviço. Apesar da primeira ser a mais importante para satisfazer as expectativas dos consumidores, é através das demais dimensões que uma organização tem oportunidade para exceder as expectativas dos consumidores.

Relativamente ao serviço educacional Owlia e Aspinwall (apud ALVES, 2000), propõem seis dimensões através das quais se pode avaliar a qualidade no ensino superior, salientando, contudo, o fato de estas seis dimensões não suscitarem os mesmos sentimentos e interesses em todos os clientes da instituição.

Pois existe a variação de cliente para cliente, em relação ao que é oferecido. Como o desempenho percebido e as expectativas esperadas.

Conforme a TABELA 1, apresentada a seguir, encontram-se as seis dimensões propostas pelos mesmos autores, bem como as suas características.

Tabela 1 - Dimensões da qualidade e sua correspondência no ensino superior

Dimensões	Características
1- Tangíveis	Equipamentos e instalações suficientes Instalações e equipamentos modernos Facilidade de acesso Ambiente físico agradável Serviços de suporte (dormitórios, desportos, ...)
2- Competência	Pessoal docente suficiente Conhecimentos teóricos e qualificações Conhecimentos práticos Conhecimentos atualizados Capacidade de comunicação e de ensino
3- Atitude	Compreensão das necessidades dos alunos Vontade de ajudar Disponibilidade para orientar e aconselhar Disponibilizar atenção personalizada Simpatia
4- Conteúdo	Relevância do currículo para os futuros empregos dos estudantes Eficiência Com os conhecimentos e capacidades fundamentais Perfeição, utilização de computadores Capacidades de comunicação e de trabalho em equipe Flexibilidade do conhecimento e interdisciplinaridade
5- Prestação	Apresentação efetiva Com sequência, no <i>timing</i> adequado Consistente Justiça nas avaliações <i>Feedback</i> dos estudantes Encorajamento dos estudantes
6- Confiabilidade	Garantia de confiança Atribuição de diplomas válidos Cumprimento das promessas, alcance das metas Gestão das queixas, resolução de problemas

Fonte: OWLIA e ASPINWALL, (apud ALVES, 2000).

Em atendimento às variáveis encontradas na instituição Uninorte Laureate Universities que apresentam uma maior correlação com cada um dos fatores, apresentados acima, indicam-se, as seguintes:

1-Docência- Reúne essencialmente as variáveis relacionadas com a atividade de ensino na sala de aula. Por um lado, o comportamento por parte do professor, a possibilidade de esclarecimentos individualizados e a facilidade de comunicar com o docente. Por outro a

exposição clara e precisa das matérias por parte do docente, a sua capacidade científica, a justiça na avaliação e o aconselhamento da bibliografia base necessária ao acompanhamento das aulas.

2-Apoio à docência - Relaciona-se com a existência de infraestruturas laboratoriais e informáticas, bem como com a possibilidade de utilizar essas infraestruturas fora dos horários das aulas e ainda com a existência de formação nesses meios. Também o acesso à internet aparece relacionado com este fator.

3-Internacionalidade - Encontram-se agrupadas as variáveis relacionadas com o apoio da universidade à colocação dos alunos finalistas em estágios, com a existência de programas de intercâmbio de alunos e ainda a realização frequente de conferências e seminários.

4-Extensão- Existência de atividades desportivas, atividades culturais e associações de alunos, que pelas suas características de complementaridade à vida académica do aluno.

5-Empregabilidade - Variáveis relacionadas com o conteúdo atualizado do curso e ainda a diversidade de saídas profissionais proporcionada pelo curso.

6-Instalações - Variáveis relacionadas com o meio físico da universidade, tais como, instalações modernas e instalações limpas.

Os mesmos esforços que são requeridos para mudar a cultura de qualidade de uma empresa são os mesmos esforços também requeridos para alcançar as mudanças fundamentais na Educação de Ensino Superior.

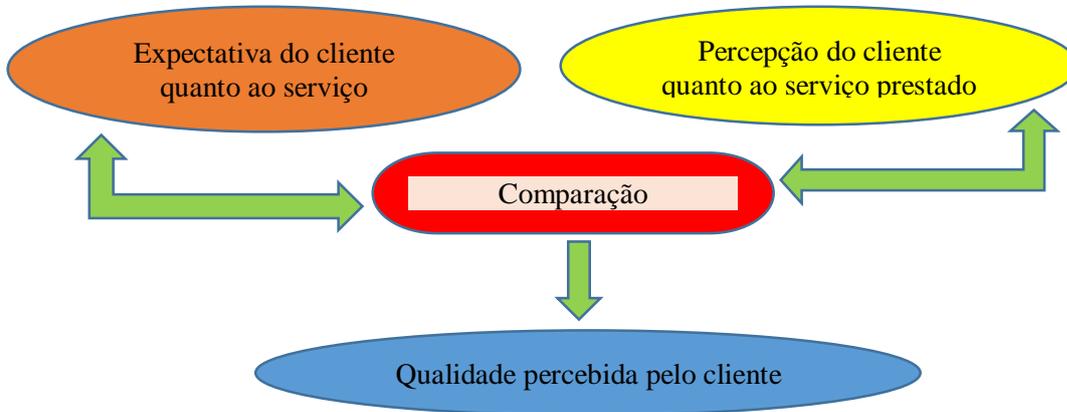
E isso não é tarefa fácil, pois envolve aplicação de forma consciente dos princípios de gerenciamento de qualidade e esforço sincero de todos os níveis da organização para alcançar transformação da qualidade. Moller (1993, p.17) afirma que "Uma empresa de qualidade possui ambiente e clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos traduzem-se em melhores resultados financeiros, imagem melhor e futuro mais brilhante". A instituição de ensino superior que ignorar esta realidade, a curto, médio ou longo prazo, poderá ter problemas, vendo seus alunos, professores e funcionários desaparecerem juntamente com a sua lucratividade, podendo vir a falir ou ser comprada pela concorrência de mercado.

3.7 Qualidade na prestação de serviços e a percepção do consumidor

Tanto no setor público como no setor privado, a oferta de serviços de baixa qualidade é fato comum. A falta de qualidade em geral provoca no cliente irritação, insatisfação e muitas vezes o desejo de procurar outro fornecedor. Portanto, para o cliente, o fator qualidade é dado pela comparação entre sua percepção quanto ao serviço prestado e a expectativa que ele tinha do serviço. Se o nível de percepção estiver abaixo do nível de expectativa, o cliente não ficará

satisfeito, portanto, ele terá a impressão de ter recebido um serviço de baixa qualidade. Assim, a qualidade do serviço pode ser definida como o grau de satisfação. Apresentado conforme figura abaixo.

Figura 2 – Qualidade em serviços



Fonte Gianesi e Corrêa (1994).

Segundo os autores Gianesi e Corrêa (1994), as expectativas e a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados estão diretamente relacionadas aos seguintes aspectos e suas definições, sendo elas:

- Consistência - conformidade com a experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
- Competência - habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades técnicas dos consumidores.
- Velocidade de atendimento - prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido).
- Flexibilidade - ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
- Credibilidade/segurança - baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
- Acesso - facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
- Tangíveis - qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores)
- Custo - fornecer serviços a baixo custo.

De forma semelhante, Parasuraman *et al.* (1990) propuseram o seguinte conjunto de dimensões da qualidade em serviços:

- Aspectos tangíveis - Aparência física de instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação.

- Confiabilidade - Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa.
- Responsabilidade - Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.
- Competência - Habilidades específicas para desempenhar um serviço.
- Cortesia - Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal.
- Credibilidade - Confiança. Honestidade e integridade transmitidas pelo prestador de serviços.
- Segurança - Ausência de riscos.
- Acesso - Proximidade e facilidade de contato.
- Comunicação - Manter o cliente informado de forma compreensível e escutá-lo.
- Conhecimento do cliente - Esforço para conhecer e atender suas necessidades.

Nesse processo, que insere diretamente o cliente, que é a sistemática de oferta e demanda pelos cursos oferecidos pelas instituições de Ensino Superior, é importante ressaltar que a preocupação em saber o nível de satisfação dos alunos, enquanto clientes, é de fundamental relevância, pois, tal *feedback* propicia um norteamto adequado no que diz respeito à melhoria da qualidade do Ensino Superior.

3.8 Qualidade de serviços no Ensino Superior

Johnston (1995) menciona que uma das questões mais prementes antes da escolha por um provedor de serviços, diz respeito à identificação dos determinantes da qualidade do serviço. E esta é uma preocupação para os acadêmicos e profissionais no sentido de poder especificar, medir, controlar e melhorar a qualidade dos serviços percebida pelo cliente.

Para que uma IES compreenda com maior facilidade e consiga avaliar os seus indicadores de qualidade, é necessário analisar os aspectos reais que delimitam a qualidade esperada do serviço ofertado. Portanto, além de conhecer os indicadores de qualidade relacionados ao ensino, é preciso conhecer os clientes e suas necessidades (LUCKESI, 2006).

Niskier (1996) demonstra preocupação com a fragmentação da qualidade e produtividade de serviços, quando aborda que cada instituição administra a qualidade dos serviços da sua forma. Para o autor, há instituições que se voltam apenas para a infraestrutura e

outras para a pesquisa, enquanto algumas permanecem focadas nas questões burocráticas. Há ainda aquelas que visam somente o ensino.

Quando se trata de qualidade, é necessário que exista um equilíbrio entre os diversos aspectos, sejam eles quantitativos ou qualitativos (MACHADO et al., 2001).

Nessa perspectiva, as ferramentas da gestão da qualidade podem ser usadas para chegar a excelência na qualidade dos serviços, se forem aplicadas juntamente, com as quais já se apresentam através do Projeto Político Pedagógico e dos instrumentos de avaliação, que podem existir em algumas instituições.

Contudo, esses instrumentos precisam ser postos efetivamente em prática de forma democrática, clara e objetiva, para que possam retratar fielmente a realidade da IES e, assim, contribuir para o desempenho e competitividade. É perceptível, uma forte e dinâmica mudança, que está acontecendo no que diz respeito à percepção de qualidade de serviços para os alunos. A necessidade mudou, devido a alguns fatores irreversíveis, sendo eles: As novidades da tecnologia da informação na educação; um aumento na expectativa da comunidade; o crescente aumento da concorrência; a escassez de recursos; os altos níveis de inadimplência; o aumento dos custos e ainda, a situação econômica do país, são alguns dos aspectos presentes na realidade das Instituições de Ensino Superior da atualidade. Estes fatores, agora inseridos na realidade das instituições, não podem ser negligenciados, devendo estas, considerarem cuidadosamente a questão da qualidade para se manterem viáveis neste competitivo mercado que é a educação.

Segundo Las Casas (1999, p. 16):

Serviços são atos, ações e desempenho. Esta é uma das melhores definições de serviços, uma vez que engloba de forma simples e objetiva todas as categorias de serviços, quer sejam eles agregados a um bem ou não. O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto a qualidade em serviços é variável de acordo com o tipo de pessoa.

Em relação à natureza do ato do serviço, ela se desdobra em tangíveis e intangíveis (GODOY, 2004). O primeiro é dirigido às pessoas, como serviços de saúde, transporte, restaurante, dentre outros. O segundo é dirigido ao intelecto das pessoas, como os serviços de educação.

Como a qualidade do serviço é subjetivamente relativa à preferência pessoal do consumidor, um serviço ou produto somente terá qualidade se estiver totalmente adequado aos padrões impostos nas expectativas dos clientes. Assim, o conhecimento e a adoção das resoluções destas necessidades têm o poder de tornar a empresa mais competitiva, por proporcionar continuamente a melhoria da qualidade do serviço.

4. O Comportamento organizacional de Qualidade

O *know-how* necessário para à solução de problemas motivacionais de produtividade é obtido no campo do comportamento organizacional, pois sem este conhecimento, gestores não terão a base conceitual para escolher uma maneira específica de resolver problemas de pessoal, direcionando para uma melhor qualidade de clima organizacional e resultando assim, em uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Brum (2010) comenta que a empresa que contribui para uma a construção de um ambiente organizacional mais agradável deve seguir dois caminhos. O primeiro através da criação e manutenção de canais de comunicação com regras claras, mensagens e papéis definidos. O segundo caminho aponta para o respeito das diferenças que existem entre as pessoas e sua utilização para o crescimento pessoal e organizacional. “O homem é apenas 10% vocação e 90% adaptação. Isso significa que nunca é tarde para que a pessoa aprenda a gostar daquilo que faz e da empresa na qual trabalha”, afirma Brum (2010. p. 133).

Os maiores problemas empresariais não são relacionados com os processos técnicos, mas sim com aqueles que dizem respeito às pessoas. Visto que as organizações doentes são formadas por pessoas com patologias individuais, no outro extremo as empresas saudáveis são constituídas por indivíduos mais amadurecidos e mais avançados em seus processos de autoconhecimento. Dessa maneira, as organizações devem repensar antes de gastarem altíssimas somas de dinheiro em reestruturação de processos, deveriam investir em programas que pudessem promover o amadurecimento de colaboradores como profissionais e seres humanos capacitados para as devidas atribuições a serem exercidas.

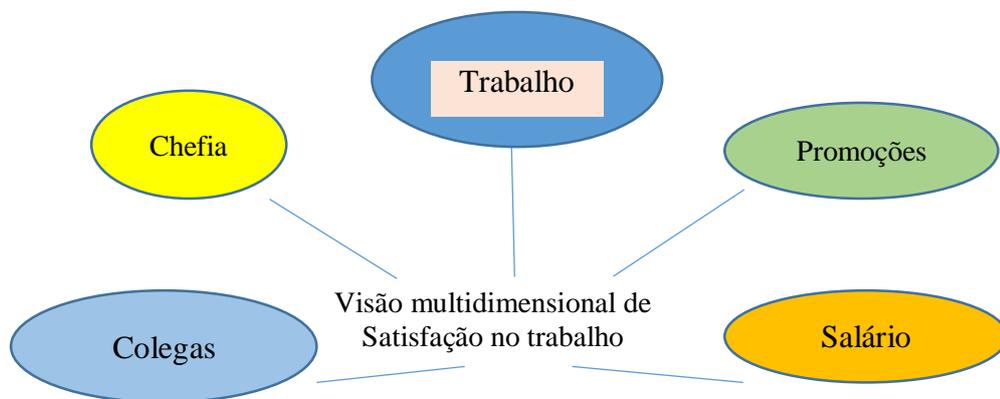
A partir das constantes transformações que vêm acontecendo nas organizações, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que orienta o gestor da empresa a conhecer melhor o ambiente de trabalho e os meios necessários para melhoria do clima interno. A partir das necessidades enfrentadas pelas organizações em identificar possíveis focos de conflitos os gestores podem utilizar como ferramenta de medição uma pesquisa de clima organizacional. A afirmação de Siqueira e Gomide Junior (2004) é que: Reconhecem que a satisfação no trabalho está relacionada com cinco fatores: o próprio trabalho, a remuneração, os colegas de trabalho, o supervisor ou chefe e as promoções, como demonstrado na figura a seguir.

Segundo os autores, essas cinco forças exercem as principais influências para um empregado medir qual o seu grau de satisfação com a organização em que trabalha. Se algum desses fatores é avaliado negativamente pelos funcionários, é uma indicação de que ele pode estar insatisfeito com a organização, cabendo à empresa escolher e utilizar ferramentas que

venham proporcionar melhorias e como resultado motivá-los. Em todo caso, sabemos que a motivação pode ser considerada intrínseca, intangível e algo efêmero, pois não se pode mensurar a perduração, ou tempo real desta nos colaboradores pode também a satisfação no trabalho depender diretamente da criação da cultura da automotivação.

O que torna evidente é que os fatores aqui mencionados dão um direcionamento para as organizações, propiciando um mapeamento em relação à satisfação e insatisfação de seus colaboradores, podendo direcionar para uma maior qualidade de vida dentro das organizações.

Figura 3- Cinco fatores de satisfação no trabalho



Fonte: adaptado de Siqueira (2004)

Com essas informações as organizações têm condições de visualizar maiores transparências, para analisar a real situação de seu ambiente interno, podendo assim intervir de maneira eficiente no foco do problema. Assim, a falha de avaliação e desenvolvimento das competências de trabalho impacta diretamente na empregabilidade. Muitas vezes as necessidades simples, básicas, como falta de equipamentos adequados, ferramentas necessárias, espaços físicos, treinamentos, não possibilitam ou limitam a criatividade, a produção a pesquisa, por falta de suporte ou programas adequados.

5 IES - Instituições de ensino superior, privadas da cidade de Manaus – características

Em mercados competitivos, a qualidade pode fazer a diferença. Nos últimos anos, essa tem sido a realidade do mercado de ensino superior. Para tornar eficaz a busca por qualidade, devem-se investigar os atributos que determinam a qualidade de um curso e de uma instituição de ensino superior. E como o mundo está em constante transformação, os profissionais do mercado de trabalho também necessitam estar em constante aperfeiçoamento e capacitação, os quais, em muitos casos, são buscados em instituições de ensino.

Reinert e Reinert (2005) evidenciaram que esse cenário permitiu o crescimento educacional nos ensinos fundamental, médio e superior. É neste último, porém, que o ensino brasileiro ganhou espaço considerável. Entre os cursos oferecidos pelas instituições de ensino superior (IES), a graduação em Administração cresceu significativamente. O Brasil acompanha essa tendência. Cada vez mais, a competição entre IES nacionais, principalmente em cursos de graduação em Administração, leva as instituições a buscar formas de atrair e reter estudantes (ALFINITO e GRANEMANN, 2003).

Silva *et al.* (2005) constataram que a ampliação do ensino superior no Brasil foi nitidamente visível e que houve um maior crescimento dos cursos de graduação em Administração. Essa situação de crescimento, foi proporcionada, entre outros fatores, pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Lei 9.394 de 1996 (BRASIL, 2008), que tornou o ambiente educacional favorável ao aumento desse tipo de organização, principalmente as IES privadas.

Esse crescimento por um curso de administração se explica, principalmente em regiões onde a necessidade de formação de administradores é constante. Um exemplo disto é o Amazonas, Manaus. Esta é a maior cidade do estado. Tem uma quantidade elevada de empresas privadas, tanto indústrias quanto comércios e prestadoras de serviços. É um polo industrial, que concentra grandes organizações, além de ser uma cidade com forte vocação empreendedora e um turismo nato, pois está localizada em uma região privilegiada, inserida na maior floresta do mundo. São mais de 40 mil empresas, cada uma delas precisando de, pelo menos, um administrador. Portanto, essa necessidade de formação em Administração levou a uma proliferação de cursos de graduação nesta área.

Nesse contexto, houve natural aumento de competitividade entre essas instituições. Dessa forma, segundo Walter, Tontini e Domingues (2005, p.1), “o mercado educacional aproxima-se cada vez mais de um mercado onde a qualidade dos serviços, e a satisfação dos clientes são fundamentais para a sobrevivência das IES”. Como esse é um mercado bastante desafiador, oferecer um curso de elevada qualidade e produtividade, atrair novos alunos e manter os atuais, passou a ser uma estratégia de gestão fundamental para essas IES, pois são esses alunos que garantem as receitas e perpetuam as instituições.

No Brasil seis em cada 10 universidades e faculdades brasileiras tem nota igual ou maior a três, média considerada satisfatória pelo Ministério da Educação - MEC. No Amazonas, das 18 instituições de Ensino Superior, 16 tiveram índice satisfatório. Segundo dados do Instituto

Nacional de Educação e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep, 2014), do Ministério da Educação - MEC. A Instituição que figura em primeiro lugar entre as públicas é a Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Sendo estas Instituições de Ensino Superior particulares ou privadas, o fator comum entre elas é a comercialização ou oferecimento de serviços através da entrega ou disponibilização da educação, e todas querendo apresentar como nível de resultado final uma educação de qualidade.

Assim sendo, fica claro, que o comércio de serviços é um campo estratégico de crescimento para os negócios na economia mundial nos dias atuais, que compreende uma gama diferencial de setores como telecomunicações e turismo, além de setores tradicionais como a educação. Hoje os serviços respondem por mais de 70% da produção e emprego nas sociedades industriais avançadas, níveis para os quais muitas economias emergentes vêm se aproximando rapidamente. Dentro dos setores de serviços, a educação, principalmente as privadas têm sido vistas, como fronteira de grandes oportunidades de lucro e crescimento. No setor de serviços de educação, a parcela vista com maiores possibilidades é a de educação superior para adultos, pois inclui desde cursos tradicionais de graduação até cursos complementares e de treinamento para executivos.

Porém esta fatia de mercado tem sido explorada ao extremo pelas Instituições de Ensino Superior. A dinâmica do mercado de ensino superior privado, segundo um recorte temporal que é privilegiado a partir meados dos anos 90, devido às profundas mudanças políticas e econômicas brasileiras que aceleraram as transformações das taxas de crescimento das instituições de ensino superior e da própria arquitetura do sistema de ensino. Diante desta potencia econômica, que são as Instituições de Ensino Superior, temos as Instituições privadas, em particular, como objeto deste estudo uma instituição de ensino superior privada em Manaus, estado do Amazonas.

As empresas precisam saber que para se manter competitivas, elas necessitam de estratégias cada vez mais eficientes, com resultados imediatos e se possível de baixo custo, e que devem começar, criando uma cultura interna com seus colaboradores, de que o capital humano é o mais valorativo.

No que tange à caracterização do produto, deve-se observar que não são todas as instituições de Ensino Superior (IES) que apresentam diferencial competitivo. A maior parte das IES ainda apresenta uma fragilidade competitiva. Nesse sentido, pode-se dizer que boa

parcela dessas instituições oferece serviços (cursos) que podem ser considerados *commodities*, ou seja, não há substancial diferenciação no produto fornecido (ensino).

Considerando a avaliação institucional, nos dias de hoje, um dos principais instrumentos para assegurar a qualidade nas Instituições de Ensino Superior. O Poder Público, uma vez não tendo condições de ofertar educação básica de qualidade a toda a população brasileira, confere autonomia às instituições privadas de ensino, para que estas desempenhem uma atividade particular de interesse público.

Com isso, o Estado Brasileiro fiscaliza, estas instituições, a fim de garantir a qualidade dos serviços prestados, o que é realizado atualmente pela política do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES. Cabe ressaltar que a avaliação do ensino superior no Brasil é composta de uma gama imensa de métodos, principalmente as avaliações que se remetem aos aspectos internos das instituições, que são definidas e realizadas pelo próprio estabelecimento de ensino (CASTRO *et al.* 2003).

A avaliação institucional tem por escopo desenvolver, qualidade de serviços oferecido, e acima de tudo, “uma nova cultura, fundada na ética da aceitação da diversidade e da polissemia, da busca do saber articulado e da compreensão global, enfim, de uma pedagogia da integração, que não seja mera negação de conflitos” (BALZAN; SOBRINHO, 1995).

6. Competitividade como fator de permanência e melhorias para qualidade de serviços

A produtividade é considerada uma sincronia de estratégias das empresas com o mercado, desta forma, Cerqueira Neto (1991, p.43) a define como:

As grandes empresas se empenham na implementação de programas de qualidade total, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos otimizando a utilização dos recursos existentes.

Segundo os autores Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 484), a produtividade é a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção.

A administração da produção/operações tem sofrido transformações imensas com as mudanças mercadológicas, alcance de metas estratégicas e competitivas das organizações. As empresas precisam constantemente aprimorar produtividade, qualidade e eficiência, que exige bom estruturamento, comunicação fácil e ambiente de valorização do ser humano. Para que estejam enquadradas neste contexto, algumas empresas adotaram e readequaram técnicas de qualidade, fim de linhas de produtos não competitivos, adoção de fluxo de produção mais eficiente, dentre outros processos que a tornem mais competitiva. Tornou-se necessário sincronizar estratégias das empresas com o mercado e a manufatura, que atendam clientes, usuários e aqueles que os representam e os influenciam, ter consciência que a satisfação está relacionada com o que a concorrência oferece e que a satisfação é conseguida durante toda a vida útil do produto não apenas na hora da compra, significa dizer que a produtividade está baseada em melhorias contínuas internas que refletiram externamente. Desta forma, as empresas além de satisfazerem seus consumidores, devem também ser melhores que seus concorrentes.

A gestão da qualidade trata o processo manufatureiro como um potencial alavancador de competitividade e como parte destas estratégias estão as obtenções de produtos sem erros, entregas rápidas ao consumidor, cumprimento de prazos de entregas, colocação de novos produtos no mercado dentro do prazo preestabelecido, *mix* de produtos amplos conforme demanda do mercado, estratégias adequadas para produzir a baixos custos. A gestão da qualidade auxilia o setor operacional a administrar redução de perdas e custos de operação, estrangulamentos das linhas de produção, aprimoramento de métodos e testes de inspeção, otimização do tempo de produção, definição de manutenções preventivas, eliminação de retrabalhos e outras tomadas de decisão necessárias para concretizar a gestão.

Tanto as organizações de fabricação quanto às de serviços usam um processo operacional que converte insumos em produtos ou serviços. Esses tipos básicos de processos são oficinas de trabalho, produção contínua e produção por lote. A programação adequada e o controle do fluxo de trabalho são necessários tanto nas organizações de fabricação quanto de serviços. E como serviço tem crescido de forma dinâmica e irreversível suas melhorias tem que ser constantes e intensificadas.

A competitividade está diretamente ligada à eficiência. Sendo a competitividade a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial

de lucro e crescimento. Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente.

(DEGEN, 1989, p.106-107) A competição é o termômetro para as adaptações das atividades de uma empresa em relação ao seu nicho de mercado. Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para serem competitivas é a diferenciação de seus produtos e/ou serviços. A gestão da qualidade auxilia no processo de competitividade a partir do momento que oferece ao mercado produtos livres de defeitos, entregas rápidas, isto associado aos programas operacionais que passam a contribuir plenamente para atender seus consumidores. A gestão da qualidade procura atender prontamente aos requisitos da competitividade através da colocação de novos produtos e serviços, necessidade de oferecer produtos e serviços com alta qualidade a custos relativamente baixos que os tornem competitivos, capacidade rápida de inovação, dentre várias.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), para vencer no mercado de hoje, as empresas precisam transformar-se em peritas, não apenas da administração dos produtos, mas também na administração dos clientes, diante de uma forte concorrência. Entender os clientes é fundamental, mas não o suficiente. Construir relacionamentos lucrativos com o cliente e conquistar vantagem competitiva requer entregar mais valor e satisfação para os consumidores-alvo do que os concorrentes.

Para se manterem competitivas em um mercado que tem como fator característico ações de contingências cada vez mais rápidas e exigentes, a competição acirrada aliada à globalização obriga as empresas a tomarem decisões emergenciais, porém, nem sempre adequadas. Uma das primeiras medidas que algumas empresas tomam é diminuir o gasto em treinamento e desenvolvimento esperando retorná-los mais tarde, quando as coisas começarem a melhorar. E nem sempre é assim que isso acontece.

Porém, ações precisam ser feitas, e as empresas que implantam uma base de valores sólidas e consistentes conseguem manter os seus colaboradores e ainda sair na frente dos seus concorrentes que são cada vez em maior número.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que, para planejar estratégias competitivas de marketing efetivas, a empresa precisa descobrir tudo o que poder sobre seus concorrentes. Deve comparar continuamente seus próprios produtos, estratégias de marketing, preços, canais e promoções com os de seus concorrentes mais próximos. Desse modo, pode descobrir as potenciais vantagens e desvantagens competitivas.

Em relação a competitividade, Las Casas e Garcia (2007) abordam que, a diferenciação é uma das estratégias que as empresas lançam mão para buscar a fidelidade de seus clientes e aumentar suas margens de lucro, criando vantagem competitiva em relação a concorrência.

Os métodos construtivos, continuaram não acompanhando o desenvolvimento tecnológico desta área. Não houve uma preocupação com a racionalização dos processos produtivos, porque a mão-de-obra barata e abundante compensava os gastos resultantes da falta de controles e processos ultrapassados. Os gestores precisam estar conscientes da necessidade de investimentos na organização, planejamento e treinamento dos operários, chefias e a defesa de valores relevantes para a sociedade.

Os lugares onde grandes organizações estão instaladas não só evoluem ou aumentam o seu capital, mas fazem evoluir toda uma região, levando assim progresso para o entorno. Mas para que se possa evoluir e fazer evoluir o meio onde se está inserida, torna-se necessário que as organizações percebam e entendam os seus problemas internos. Conscientizando assim a necessidades de mudanças internas nas organizações para que estas possam se manter de forma competitiva e inseridas por mais tempo em um ciclo de vida útil de seus produtos e serviços em um mercado globalizado.

Para auxiliar neste processo de melhorias dentro das empresas e refletir como melhorias de mercado competitivo, as organizações podem utilizar-se das estratégias de gestão da qualidade que consistem em ter conhecimento das necessidades e potencialidades dos funcionários, investir em capacitação, treinamento e dar condições de crescimento pessoal e profissional.

Tudo isso acorda para a valorização do capital humano nas empresas, levando-se em conta que estamos na era do conhecimento e as pessoas devem ser reconhecidas e incentivadas no trabalho, afinal, são elas que constituem o motor de funcionamento de uma organização e representam o principal recurso destas empresas, que uma vez inseridas no mercado não poderão subestimar os concorrentes. Para Fernandes e Berton (2005), a análise estratégica da concorrência já não olha somente para as forças genéricas e abstratas de um setor. É mais concreta: procura olhar para cada concorrente que atua no setor. E neste caso o setor de educação e toda sua complexidade.

As IES necessitam ter conhecimento sobre as sensações de satisfação ou não de seus alunos, dos docentes e cursos, assim ela poderá agir com base em informações. Para que estas informações tenham relevância, de tempo e de qualidade, para tomadas de decisão gerenciais, é necessário um monitoramento constante do nível de satisfação dos alunos e dos professores,

para que se consiga retê-los, fazendo com que eles se sintam integrados à instituição e aos seus programas, (GREY,2004).

7. Escala de Mensuração SERVQUAL

Ter informações precisas e de credibilidade, são a base para um sólido planejamento das ações organizacionais. No entanto, grande parte das empresas ainda toma decisões de forma empírica com base somente nas suas percepções e contatos aleatórios com seus clientes. Nestes casos, o problema não é o que elas sabem, e sim o que elas pensam que sabem.

(KOTLER, et al, 2002). Os autores afirmam que tentar presumir o que os clientes pensam é muito arriscado devido à inconsistência das informações, e, para diminuir estas incertezas, existem as pesquisas planejadas que podem fornecer informações com alto grau de exatidão sobre as mais variadas situações organizacionais.

As organizações que buscam a eficácia necessitam de controle sobre as suas atividades. Uma forma de controle é comparar o desempenho com um padrão definido como ideal. Os esforços das organizações, geralmente, estão relacionados à tentativa de diminuir as diferenças entre o desempenho esperado e desempenho realizado. Para esta medição são utilizados diversos tipos de critérios de controle como: mensuração das vendas, da satisfação dos clientes, da qualidade de serviços, dos custos, dos lucros, etc. (LAS CASAS, 2000).

O objetivo do método SERVQUAL é avaliar a qualidade dos serviços prestados, conforme a percepção dos clientes e seus gestores. Ele também identifica quais os atributos dos serviços são mais valorizados pelos envolvidos. Assim é possível, traçar um planejamento estratégico sobre a qualidade de seus serviços com base nas informações do SERVQUAL (GUARIENTI; POLL; RHODEN; et. al, 2006).

Logo, não basta fornecer serviços com excelente qualidade, é necessário que as organizações estruturem processos contínuos para monitorar as percepções dos clientes sobre a sua qualidade de serviços. Com base nestes conhecimentos, as organizações podem identificar as causas das discrepâncias e, por consequência, gerar informações para adotar mecanismos adequados para melhorar a qualidade de seus serviços (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1985).

Para mensurar a qualidade dos serviços prestados, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propuseram um modelo de avaliação de satisfação do cliente, conhecido como “Modelo Gap”. Ele avalia a discrepância entre as expectativas dos clientes em relação aos serviços e as percepções do desempenho. As lacunas do modelo são baseadas nos cinco gaps, a seguir:

Gap 1 – Lacuna entre as verdadeiras expectativas do consumidor e a percepção dessas expectativas pelos gerentes;

Gap 2 – Lacuna entre a percepção gerencial acerca das expectativas dos clientes e a tradução dessa percepção em normas e especificações (padrões) para atender às expectativas dos clientes;

Gap 3 – Lacuna entre as normas e especificações (padrões) e o serviço efetivamente fornecido ao cliente;

Gap 4 – Lacuna entre o serviço realmente prestado e a comunicação externa;

Gap 5 – Lacuna entre o serviço prestado e o serviço percebido, sendo a resultante final em função dos outros quatro gaps.

Como exposto abaixo no Quadro 2, referente as lacunas (gaps) e a relação entre a expectativa e a percepção da qualidade em serviços.

Quadro 2: Lacunas (gaps) entre a expectativa e a percepção da qualidade de serviços.

Lacuna 1	<ul style="list-style-type: none"> • Diferença entre o que os consumidores esperam de um serviço e o que a gerência percebe que os consumidores esperam. • Ele significa que a gerência percebe as expectativas de forma imprecisa.
Lacuna 2	<ul style="list-style-type: none"> • Diferença entre o que a gerência percebe que os consumidores esperam e suas especificações de qualidade determinadas para a execução do serviço. • As especificações da qualidade dos serviços não são coerentes com a percepção dos gerentes.
Lacuna 3	<ul style="list-style-type: none"> • Diferença entre as especificações de qualidade determinadas para a execução do serviço e a verdadeira qualidade da execução do serviço. • As especificações da qualidade não são atendidas pelo desempenho do processo da produção e entrega do serviço.
Lacuna 4	<ul style="list-style-type: none"> • Diferença entre a verdadeira qualidade da execução do serviço e a qualidade da execução do serviço descrita nas comunicações externas da empresa. • As promessas feitas na comunicação com o mercado não são coerentes com os serviços entregues.
Lacuna 5	<ul style="list-style-type: none"> • O serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado (GRÖNROOS, 1995).

Fonte: (BATESON E HOFFMAN, 2001).

Para que as organizações trabalhem com qualidade reconhecida é necessário que elas possuam um sistema de diagnóstico de qualidade de serviços. Quando um serviço deixa de atender as expectativas repetidamente do cliente, este perceberá que os serviços daquela empresa são de má qualidade. A percepção de qualidade está na diferença entre expectativas e

percepções dos clientes. O papel da empresa é eliminar esta lacuna que pode ter origem em outras quatro lacunas apresentadas no quadro a seguir (BATESON E HOFFMAN, 2001).

Segundo Gianesi & Corrêa (1996). Esse “Modelo Conceitual da Qualidade de Serviço” apresenta as situações em que podem ocorrer os *gaps* entre as expectativas e percepções dos clientes. No modelo, fica explícito que a maioria dos fatores que geram os referidos *gaps* ocorre internamente, e, portanto, podem ser controlados por meio da gestão eficaz da empresa.

Com base nas conclusões da fase qualitativa dos estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), foi desenvolvido o instrumento de mensuração da qualidade de serviços conhecida como Escala SERVQUAL. Ele é constituído por um modelo voltado à melhoria da qualidade na prestação de serviços em IES, com a finalidade de garantir a transformação da teoria em prática no ambiente interno da instituição a partir da melhoria de produtividade.

Sendo o modelo SERVQUAL composto por questões que abordam cinco fatores principais: tangibilidade, referente à aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais de comunicação; confiabilidade, referente à habilidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e acurada; atendimento, referente a disposição de atender os clientes e de prestar serviço de forma ágil e rápida; segurança, referente ao conhecimento e cortesia dos empregados e habilidade de transmitir confiança e segurança; e empatia, referente ao tratamento do cliente com cordialidade, cuidado e atenção individual (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1988).

8. METODOLOGIA

Segundo as autoras (MARCONI e LAKATOS, 2010), quanto aos procedimentos a pesquisa é bibliográfica, documental e estudo de caso. De natureza aplicada, quanto aos objetivos é explicativa.

Para Vergara (2011), a pesquisa bibliográfica é um apanhado sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância pela capacidade de fornecimentos de dados atuais e relevantes relacionados com o tema.

Afirma Yin (2010), que deve ser compreendido o fenômeno de estudo de caso em que o investigador tenha sempre as dimensões holísticas dos eventos da vida real, como por exemplo, o comportamento de pequenos grupos.

A pesquisa foi realizada com base na metodologia SERVQUAL, pois possui uma metodologia específica para orientar as investigações de um caso individual, específico, bem

delimitado, contextualizado em tempo e lugar, que contempla uma procura circunstanciada de informações, conforme as lições de Yin (2009).

A pesquisa mensurou o nível de veracidade das informações quanto às práticas de melhorias da qualidade e produtividade de serviço de uma instituição de ensino superior privada em Manaus, e sua implicação direta na produtividade, por meio de apresentação do resultado da pesquisa. E verificação da necessidade de modificação, voltado à melhoria da produtividade. Para a classificação da pesquisa tomou-se como base o critério apresentado, por Vergara (2011), no que se refere à natureza, aos fins e aos meios.

8.1 MEIOS

Segundo Vergara (2011), as pesquisas são qualificadas quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica e estudo de caso.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa. Onde a pesquisa qualitativa, está mais relacionada no levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma população. Portanto não tem o intuito de obter números como resultados, que possam nos indicar o caminho para tomada de decisão correta sobre uma questão-problema.

Já a pesquisa quantitativa, é a mais comum no mercado, e prioriza apontar numericamente a frequência e a intensidade dos comportamentos dos indivíduos de um determinado grupo, ou população.

Utilizar-se-á desta pesquisa na busca de se obter a opinião de certo número de pessoas, com perfis diferenciados e que estão inseridas em uma instituição de ensino superior privada em Manaus, em horários e dias alternados e, com isso, é possível fazer uma análise da qualidade e da produtividade dos serviços.

8.2 FINS

Quanto aos fins, tratou-se de uma pesquisa descritiva, pois descreve uma situação problema e porque constitui um trabalho de registros de opinião dos docentes, observação e análise dos resultados, classificação e interpretação dos fatos coletados nas dependências de uma instituição de ensino superior privada em Manaus, sem a interferência da pesquisadora, que comprovam o caráter descritivo deste trabalho. Foram utilizados levantamentos de pesquisa de campo, através de estudos realizados.

Assim, diante da concepção da qualidade percebida, foi realizada a avaliação das necessidades de melhorias da qualidade e produtividade de serviços prestados, os docentes

foram inseridos em uma pesquisa, in loco, onde o questionário é composto por 05 dimensões, aplicados em uma instituição de ensino superior privada em Manaus.

São inquirições sobre o uso das ferramentas de gestão, estruturados com a escala *Likert* e SERVQUAL. Aos respondentes são solicitados a concordarem ou não, com as afirmações contidas:

8.3 LOCAL DO ESTUDO:

O local do estudo foi uma instituição de ensino superior privada em Manaus, com grande credibilidade no estado do Amazonas.

8.4 PROCEDIMENTOS:

Para alcançar os objetivos do trabalho, delinear-se as seguintes etapas:

a) Planejamento da Pesquisa - Primeira etapa

Nesta etapa, definiu-se o público-alvo, bem como adaptou-se um modelo de questionário que investigue a respeito da necessidade da melhoria da qualidade e produtividade na prestação de serviços, com 12 dimensões composta de asserções. (Ver Apêndice 01).

b) Coleta de Dados – Segunda etapa

Realizou-se de agosto a setembro de 2016, respectivamente a apresentação e aplicação do questionário, para mensurar a partir dos resultados, a respeito da necessidade de melhorias da qualidade e produtividade de serviços, junto ao público-alvo da pesquisa, que são os professores de uma instituição de ensino superior privada em Manaus.

c) Análise e Discussão dos Resultados – Terceira etapa

A análise e discussão dos resultados da pesquisa fala sobre uma instituição de ensino superior privada em Manaus, apresentando os pontos positivos e os pontos negativos observados, confirmados e comprovados pelos dados, apresentados nas respostas coletadas a partir das dimensões e asserções. Terce ainda comentários a respeito do cenário, tendo como base a resposta obtida na pesquisa com embasamento e fundamentação teórica.

8.5 COLETA DE DADOS

A apuração e aplicação da pesquisa, foi realizada juntamente com o número de 40 professores de uma instituição de ensino superior em Manaus. Os dados foram coletados mediante apreciação de 05 dimensões estruturadas com questionamentos construído, conforme observado pelo Apêndice 01, onde consta informações que permitiram avaliar a atividade desenvolvida, em uma instituição de ensino superior privada em Manaus.

8.6 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada a partir do apanhado e levantamento das 40 questões respondidas, distribuídas em 12 dimensões. Variando o número de asserções a partir das necessidades de obtenção de respostas.

8.7 VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS

A validação dos resultados foi realizada, com a apresentação dos resultados obtidos na pesquisa, a respeito da necessidade de melhorias da qualidade e produtividade de serviços prestados, de acordo com o desenvolvimento dos estudos da pesquisadora.

8.8. RESULTADOS PRELIMINARES ESPERADOS

O trabalho proposto evidenciou a importância da avaliação da necessidade de melhoria da qualidade e produtividade dos serviços, para alcançar melhor resultado dos colaboradores na prestação de serviço e o cumprimento dos aspectos legais. Após, o cumprimento de todas as etapas da pesquisa, contribuindo para a melhoria voltada a qualidade e produtividade de serviços.

9 ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS APURADOS

A análise dos resultados foi feita partindo dos atributos relacionados à qualidade de serviço, sempre com o objetivo de identificar a partir das asserções, a comprovação de fatores responsáveis pela necessidade da melhoria da qualidade e serviços. Posteriormente, foi realizada uma análise a partir dos resultados obtido nas dimensões. Focando a melhoria da qualidade e produtividade de serviços oferecidos por uma instituição de ensino superior privada em Manaus.

1. Discordo totalmente;	2. Discordo parcialmente;	3. Concordo parcialmente;	4. Concordo totalmente	5. Não desejo opinar
--------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

9.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 1- COMUNICAÇÃO

9.1 QUADRO I

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
1.1. Os serviços prestados aos funcionários são comunicados em tempo hábil e de maneira inteligível.	1.Discordo totalmente	03	7,5%
	2.Discordo parcialmente	08	20%
	3.Concordo parcialmente	25	62,5%
	4.Concordo totalmente	04	10%
	5.Não desejo opinar	-	-

Fonte: A autora.

QUADRO II

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
1.2. As informações repassadas aos funcionários são claras sobre quando os serviços contratados e atribuídos serão executados.	1.Discordo totalmente	09	22,5%
	2.Discordo parcialmente	04	10%
	3.Concordo parcialmente	06	15%
	4.Concordo totalmente	20	50%
	5.Não desejo opinar	01	2,5%

Fonte: A autora.

QUADRO III

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
1.3. Há eficiência na comunicação entre a instituição, professores e alunos,	1.Discordo totalmente	03	7,5%
	2.Discordo parcialmente	06	15%
	3.Concordo parcialmente	10	25%
	4.Concordo totalmente	20	50%
	5.Não desejo opinar	01	2,5%

Fonte: A autora.

9.1.1 ANALISE QUALITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 1-COMUNICAÇÃO

Para Clemen (2005) quando o assunto é Comunicação “estamos falando de pessoas e como elas interagem com as ferramentas de comunicação. É preciso avaliar se quem emite mensagens em nome da empresa está preparado para tal tarefa”. Já para os autores, Marchesi (apud NASSAR, 2005), “os líderes são os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados. São eles que devem dar o primeiro passo” O discurso empresarial não pode ser diferente da ação. Ele tem que ser transparente e transmitir absoluta credibilidade.

As respostas coletadas a partir da asserção 1.1, visou descobrir se os serviços prestados aos funcionários são comunicados em tempo hábil e de maneira inteligível. Tem a representativa de 27% dos professores respondentes, que revelam não serem comunicados em tempo real, hábil e inteligível. Já uma representatividade de 72%, divergem dessa afirmação, se posicionando de forma positiva. Portanto, o questionamento, a partir das suas respostas coletadas, não demonstra apresentar falha ou ruído na comunicação. Sendo preocupação estratégica da gestão desenvolver continuamente e com crescente regularidade uma comunicação eficiente.

O que a pesquisadora defende é que, mesmo sendo uma representatividade mínima, os que questionam a eficiência na comunicação, torna-se importante que se evidencie com clareza, devendo serem observados e levados em consideração, evitando, assim, insatisfação futura.

No que se refere ao quadro II, asserção 1.2, onde foi abordado se as informações repassadas aos funcionários são claras sobre quando os serviços contratados e atribuídos serão executados. Onde 32% dos questionados afirmam que as informações não são repassadas com total clareza ou transparência. A pesquisa mostra que 65% apontam que as informações são repassadas aos funcionários com total clareza, sobretudo, quando os serviços contratados e atribuídos serão executados. Revelando um cenário de baixa contradição, onde a gestão preza e sabe da importância em manter uma comunicação em tempo hábil, disponibilizando informações em quadros de avisos distribuídos nos murais de cada setor ou andar. A atual gestão segue o papel de intermediadora, entre necessidades e informações desenvolvendo conhecimento técnico, para diagnosticar falhas e saná-las, priorizando a precisão e consistência das informações disponibilizadas, evidenciando a incorporação de uma cultura, que averiguar de maneira frequente a transparência de suas informações.

Visando identificar se há eficiência na comunicação entre a instituição, professores e alunos, na asserção 1.3, os dados de 22% dos entrevistados demonstram não haver eficiência na comunicação entre a instituição, professores e alunos. Onde o número de 75% admitiram ter

sim, uma boa comunicação e procuram desenvolver uma eficiência na comunicação entre a instituição, professores e alunos. Na visão da pesquisadora, as pessoas da gestão pensam e agem de forma assertiva, sempre direcionada ao diálogo e comprometimento em manter uma comunicação eficaz entre a comunidade acadêmica. Sendo está uma ferramenta estratégica de sua competitividade, pois nesta perspectiva, há constância e regularidade sempre de maneira progressiva.

9.2 ANALISE QUANTITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 2 – ACESSO

9.2 QUADRO I

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
2.1. O professor pode ingressar e fazer parte do corpo docente da instituição, tendo formação pedagógica/ capacitação/ experiência pedagógica.	1.Discordo totalmente	10	25%
	2.Discordo parcialmente	18	45%
	3.Concordo parcialmente	06	15%
	4.Concordo totalmente	04	10%
	5.Não desejo opinar	02	5%

Fonte: A autora.

QUADRO II

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
2.2.O tempo de vinculo semestral ininterrupto com o curso de sua escolha, é opção do professor.	1.Discordo totalmente	10	25%
	2.Discordo parcialmente	13	32,5%
	3.Concordo parcialmente	16	40%
	4.Concordo totalmente	01	2,5%
	5.Não desejo opinar	-	-

Fonte: A autora.

QUADRO III

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERTÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
2.3. É permitido ao professor utilizar em sala de aula, sua experiência profissional fora do magistério.	1.Discordo totalmente	10	25%
	2.Discordo parcialmente	15	37,5%
	3.Concordo parcialmente	08	20%
	4.Concordo totalmente	07	17,5%
	5.Não desejo opinar	-	-

Fonte: A autora.

9.2.1 ANÁLISE QUALITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 2 - ACESSO

Nas palavras de Tardif (2006, p.14), o saber dos professores não é um conjunto de conteúdos cognitivos definidos de uma vez por todas, mas um processo em construção ao longo de uma carreira profissional na qual o professor aprende progressivamente a dominar seu ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que se insere nele e o interioriza por meio de regras de ação que se tornam parte integrante de sua “consciência prática”.

Com relação ao acesso à profissão de docente, Pimenta e Anastasiou (2002, p. 8) afirmam que: “A maioria que atua na docência universitária tornou-se professor da noite para o dia: dormiram profissionais e pesquisadores de diferentes áreas e acordaram professores. É interessante pensar que qualquer profissional graduado em curso superior pode se tornar professor, mas o contrário não é verdade”.

Acesso, para Travassos e Martins (2004), é entendido como:

O conceito de acesso do conceito de utilização e concluem que apesar das discordâncias nas terminologias e nas abrangências dos conceitos, acesso é uma dimensão do desempenho dos sistemas de serviços associado à oferta. Quanto à abrangência do conceito, observaram uma tendência de ampliação do escopo, com o deslocamento do seu eixo da entrada nos serviços para os resultados dos cuidados recebidos. Quanto a esta tendência, alertam para a importância de se manterem as distinções entre acesso e uso de serviços; acesso e continuidade do cuidado; e acesso de efetividade dos cuidados prestados.

A asserção 2.1 buscou identificar, se o professor pode ingressar e fazer parte do corpo docente da instituição, tendo formação pedagógica/ capacitação/ experiência pedagógica. A pesquisa demonstrou que 70% dos professores entrevistados afirmaram que não existe problema algum em exercerem a função de docente tendo uma formação profissional. Onde

25% dos respondentes comprovam, em suas respostas, que existe sim, problema em não serem professores de formação pedagógica, e que muitas das vezes, se sentem cobrados pelo próprio mercado, pois percebem em algumas situações que lhes falta a base no agir/lecionar em sala de aula.

Após uma análise da discussão, pôde-se constatar que os professores têm consciência a respeito da exigência de uma formação pedagógica, pois a *expertise* de se ter o ensino pedagógico é o diferencial profissional, fundamental e de grande relevância no meio acadêmico. Tendo esta instituição o compromisso ético e moral com a qualidade de ensino, disponibiliza oficinas de práticas pedagógicas, desenvolvendo habilidades e competências aos seus docentes.

A partir da asserção 2.2, as respostas obtidas, a respeito se o tempo de vínculo semestral ininterrupto com o curso de sua escolha, será opção do professor, evidenciaram um número de 57% dos questionados respondendo que não. E entrevistados em uma representatividade de 42%, afirmam que sim. Existindo questionamentos de que a cada semestre o professor não sabe a que curso estará vinculado e qual a sua carga horária de trabalho.

Percebe-se que esta gestão tem o total cuidado em informar a cada semestre com a devida antecedência a possibilidade de o professor vir a ter uma carga horária reduzida, acreditando ser esta uma ação preventiva, e que irá auxiliar ou direcionar, para que o docente possa se planejar para o semestre vindouro.

A pergunta que se refere a asserção 2.3 onde questiona se é permitido ao professor utilizar em sala de aula, sua experiência profissional fora do magistério. Os dados de 62% revelam que não. Onde o número de 37% pesquisados, responderam que sim. E que esta experiência profissional só acrescenta na contextualização da teoria com a prática.

Os dados são confirmados em parte, pois os professores afirmam serem direcionados ao cumprimento do conteúdo programático e plano de ensino, mas que são incentivados a fazerem uso de suas experiências profissionais, realizando o aprendizado da teoria com a prática.

Neste momento é imprescindível que se abra um parêntese para o bom senso. Segundo Lopes (1987 p. 21) O currículo [...] deve trabalhar em prol da formação das identidades abertas à pluralidade cultural, desafiadoras de preconceitos em uma perspectiva de educação para cidadania, para a paz, para a ética nas relações interpessoais, para a crítica as desigualdades sociais e culturais.

A autora desta pesquisa, afirma, que os entrevistados não tenham entendido a asserção em questão, ou o quê a pergunta busca evidenciar. Ciente, de que um dos compromissos desta gestão é efetivar a liberdade de expressão em relação a conteúdo ministrado, e que estes mesmos conteúdos, advindos de variadas formas de pesquisa, auxiliem de maneira progressiva o despertar da busca pelo conhecimento e a inquietude intelectual, possibilitando, a utilização de atividades integradoras e incentivando a aplicabilidade de metodologia ativa, sabendo que tais atitudes irão trazer contribuições ao processo do ensino aprendizagem, muitas vezes engessado e estático.

Onde o cenário no ensino superior revela uma diversidade de necessidades, e uma delas é que a representatividade maior desses alunos, estão inseridos no mercado de trabalho, onde adentram a sala de aula, após uma jornada exaustiva, necessitando superar suas expectativas, com uma ministração objetiva de conteúdos atualizados e constantemente revisados, devendo ser otimizado o método que o educador utiliza.

A pesquisa ressalta também, ser necessário que o docente se disponha, a se capacitar, a reformular o currículo, requerendo uma nova postura e aceitando o novo desafio. Assim, ambos saem ganhando em relação à qualidade de serviços prestados, pois está gestão propõe uma apropriação política do conhecimento científico e não perde de vista o aspecto fundamental, ou seja, a noção de que o conhecimento não constitui uma série de informações técnicas a serem aprendidas, mas de uma verdadeira construção de saberes.

9.3 ANALISE QUANTITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 3 - ESTÉTICA

9.3 QUADRO I

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
3.1. Os componentes de serviços, mesa, quadro, cadeira, estão dispostos de acordo ou ao agrado dos professores e alunos.	1.Discordo totalmente	07	17,5%
	2.Discordo parcialmente	19	47,5%
	3.Concordo parcialmente	09	22,5%
	4.Concordo totalmente	05	12,5%
	5.Não desejo opinar	-	-

Fonte: A autora.

QUADRO II

Total de Respondentes: 40 Professores
--

ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
3.2. Os equipamentos elétricos como tomadas, computadores, Datashow, estão bem distribuídos nas salas de aulas e sala dos professores.	1.Discordo totalmente	02	5%
	2.Discordo parcialmente	12	30%
	3.Concordo parcialmente	15	37,5%
	4.Concordo totalmente	10	25%
	5.Não desejo opinar	01	2,5%

Fonte: A autora.

QUADRO III

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
3.3. As salas de aulas e sala dos professores sempre estão arejadas e arrumadas dando prazer para estudar e conviver.	1.Discordo totalmente	04	10%
	2.Discordo parcialmente	13	32,5%
	3.Concordo parcialmente	16	40%
	4.Concordo totalmente	05	12,5%
	5.Não desejo opinar	02	5%

Fonte: A autora.

9.3.1 ANÁLISE QUALITATIVA DA PESQUISA- DIMENSÃO 3 - ESTÉTICA

Em relação a dimensão estética, que tem como significado o ato de perceber, de notar o que é belo, seja natural ou artístico. (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY 1988).

O Impacto do bom layout no psicológico dos docentes e discentes é fator de relevância, pois, segundo Couto (1995), o *Layout* pode ser definido como o planejamento e a integração dos caminhos dos componentes de um produto ou serviço a fim de obter o relacionamento mais eficiente e econômico entre o pessoal, os equipamentos e os materiais que se movimentam.

Loff (2003, p.8) afirma que:

É importante ter em conta que o desconforto provocado pelo ambiente inapropriado (condições de iluminação, acústica, temperatura, espaço, cor envolvente, etc), ou por equipamento desajustado que pode levar a desatenção e ao cansaço, refletindo-se negativamente na capacidade de concentração e de aprendizagem.

Quanto à asserção 3.1 e seu questionamento, sobre os componentes de serviços, mesa, quadro, cadeira, estão dispostos de acordo ou ao agrado dos professores e alunos. Onde 64% dos respondentes dizem que não. Quando 34% dos questionados explicitam que sim. E

acrescentam que os utensílios e moveis são muito bem distribuídos no espaço físico, gerando um ambiente de agradável convivência, e que da forma que estão alocados propiciam uma visualização do todo.

As respostas coletadas a partir da asserção 3.2, que busca identificar se os equipamentos elétricos como tomadas, computadores, data show, estão bem distribuídos nas salas de aulas e sala dos professores. O resultado da pesquisa demonstrou que 35% dos docentes afirmaram que realmente a instituição oferece o que de melhor existe em equipamentos eletrônicos, possibilitando o acompanhamento das aulas em tempo real e da necessidade de acessarem o site da instituição podem fazê-lo de imediato.

O representativo de 62% dos professores afirma que não. Mas a preocupação e cuidado desta gestão é evidente, sendo a unidade VI, um prédio de duas décadas, as tomadas foram distribuídas pensando nas necessidades dos alunos e professores que, cada vez mais, utilizam equipamentos eletrônicos. Portanto, a resposta é positiva, já que existe uma boa distribuição e localização de tomadas, reduzindo assim a possibilidade de acidentes, auxiliando na conservação de ferramentas e equipamentos diariamente utilizados durante as aulas.

A pergunta da asserção 3.3, visa identificar a respeito das salas de aulas e sala dos professores sempre estão arejadas e arrumadas dando prazer para estudar e conviver. Na asserção analisada 42% afirmam que não. Enquanto 52% contradizem a resposta concordando que sim.

Logo existe uma resposta positiva, pois as salas são entregues a professores e alunos diariamente arrumadas e arejadas, contribuindo para criar ou reproduzir um ambiente representativo, que desenvolva a capacidade de abstração/ compreensão, entendimento, fixação e aprendizagem de conteúdo indispensável na formação. O resultado é de uma resposta assertiva, já que o número representativo de 5% das respostas coletadas a partir dessa asserção preferiu não opinar em relação ao questionamento exposto.

Bitner (1992) destaca que: “Espaços e funcionalidades é importante, pois o ambiente de serviços existe para que necessidades e interesses específicos de clientes sejam atendidos”.

Neste sentido Newman (2007). Afirma, “O arranjo dos móveis e equipamentos cria um ambiente visual e funcional com a função de auxiliar o comportamento de consumo”. Deste modo, as respostas [...] em relação às dimensões do ambiente são cognitivas, emocionais ou psicológicas e geram dois tipos de comportamentos: de aproximação ou negação (BITNER, 1992).

9.4 ANÁLISE QUANTITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 4 – LIMPEZA

9.4 QUADRO I

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
4.1. Há limpeza e aparência clara e atraente dos componentes tangíveis dos serviços, dos professores incluindo o ambiente, as instalações, os bens e o pessoal de contato.	1.Discordo totalmente	01	2,5%
	2.Discordo parcialmente	15	37,5%
	3.Concordo parcialmente	14	35%
	4.Concordo totalmente	10	25%
	5.Não desejo opinar	-	-

Fonte: A autora.

QUADRO II

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
4.2. Os funcionários da limpeza são suficientes para manter a instituição sempre limpa.	1.Discordo totalmente	-	-
	2.Discordo parcialmente	15	37,5%
	3.Concordo parcialmente	20	50%
	4.Concordo totalmente	05	12,5%
	5.Não desejo opinar	-	-

Fonte: A autora.

QUADRO III

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
4.3. Os banheiros estão sempre limpos para sua utilização.	1.Discordo totalmente	04	10%
	2.Discordo parcialmente	16	40%
	3.Concordo parcialmente	13	32,5%
	4.Concordo totalmente	07	17,5%
	5.Não desejo opinar	-	-

Fonte: A autora.

9.4.1 ANÁLISE QUALITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 4 – LIMPEZA

O Senso de limpeza, é um dos componentes do Programa 5S, surgiu a partir de maio de 1950, quando a equipe do professor Kaoru Ishikawa lançou um método de combate aos desperdícios e eliminação de perdas, visando otimizar os poucos recursos existentes em um país

destruído pela guerra. Sendo chamado de 5S, composto de cinco ações ou Sensos, que começam com a letra “S” quando pronunciados em japonês.

Segundo Falconi (1992), “os cinco Sensos deste método são: Seleção, Ordenação, Limpeza, Bem-Estar e Autodisciplina. Para uma Instituição Particular de Ensino Superior, os cinco Sensos devem ser aplicados de forma setorial que posteriormente se integram. Por conta da alta e constante circulação de pessoas, a frequência do asseio e conservação de uma instituição de ensino superior deve priorizar a limpeza”.

Blangsted, Vinsentes e Sogaard, (2000), afirmam que: “A limpeza é uma tarefa principalmente manual com muito pouca mecanização. Trata-se de trabalho combinando esforços musculares dinâmicos e estáticos e realizado com a utilização de vários equipamentos manuais”.

Os dados apontados na asserção 4.1, no que se refere se há limpeza e aparência clara e atraente dos componentes tangíveis dos serviços, dos professores incluindo o ambiente, as instalações, os bens e o pessoal de contato. 39% dos respondentes afirmaram que não. Logo, 60% divergem dessa afirmação. Explicitando uma resposta positiva, coletada a partir da asserção, onde os dados apontados confirmam que existe limpeza e aparência clara e atraente, alcançando, assim a expectativa exigida. Ressaltando também as dificuldades enfrentadas e encontradas, por esta instituição, como a de estar localizada, em uma região de clima quente e úmido, sendo necessário refazer a pintura das paredes com frequência, mantendo uma regularidade continua.

Como está explícito na asserção 4.2, onde se pergunta, se os funcionários da limpeza são suficientes para manter a instituição sempre limpa. Uma representatividade de 37% dos questionados afirma que não. Diante da divergência da resposta de 62% dos entrevistados, que afirmam que sim.

As respostas coletadas a partir desta asserção, confirma uma assertiva, mostrando um cenário onde são apresentados, equipamentos limpos, salas de aula limpas, ambientes abertos limpos, circulações sem obstáculos, quadros de aviso limpos e atualizados, lousas limpas, etc., demonstram qualidade.

Destaca-se a importância da existência, de recipientes coletores de lixo adequados, e posicionados de tal forma, em ambientes abertos, que possibilitam a todos, a produção da limpeza, assim como também em ambientes fechados.

O item apresentado na asserção 4.3, que pergunta se os banheiros estão sempre limpos para sua utilização. A resposta de 50% dos entrevistados afirma que não. Diante da

representatividade expressiva de 50% dos questionados, divergindo da afirmação negativa e confirmando que sim.

Embora apresente uma diversidade de respostas, a instituição pensa e age de forma comprometida, estando preocupada com o bem-estar pessoal dos professores. Onde os dados podem explicar em parte as respostas negativas. Mesmo que a gestão tenha feito um esforço para combater a situação, ainda se faz necessário uma constante atenção para o fato.

É prática desta gestão, que cotidianamente, a equipe da limpeza realize um trabalho intenso para manter o ambiente higienizado. Uma equipe de funcionários fica responsável pela limpeza dos banheiros, iniciando as atividades às 06h da manhã. A gestão tem a preocupação de não deixar faltar material dentro dos banheiros. Desenvolvendo uma rotina intensa de limpeza o que acontece no mínimo 15 vezes durante o dia. Ou seja, a cada 1h são realizadas higienização e reposição de material, mas ainda assim acontecem casos de desordem dentro destes ambientes.

9.5 ANALISE QUANTITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 5 – CONFORTO

9.5 QUADRO I

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
5.1. Há conforto físico na instituição como área para estudo e pesquisa individual dos professores.	1.Discordo totalmente	09	22,5%
	2.Discordo parcialmente	08	20%
	3.Concordo parcialmente	13	32,5%
	4.Concordo totalmente	10	25%
	5.Não desejo opinar	-	-

Fonte: A autora.

QUADRO II

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
5.2.Há sala para descanso de professores e outros funcionários.	1.Discordo totalmente	10	25%
	2.Discordo parcialmente	07	17,5%
	3.Concordo parcialmente	14	35%
	4.Concordo totalmente	09	22,5%
	5.Não desejo opinar	-	-

Fonte: A autora.

QUADRO III

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
5.3. O ambiente físico da instituição é agradável e de fácil acesso.	1.Discordo totalmente	06	15%
	2.Discordo parcialmente	11	27,5%
	3.Concordo parcialmente	12	30%
	4.Concordo totalmente	10	25%
	5.Não desejo opinar	01	2,5%

Fonte: A autora.

9.5.1 ANÁLISE QUALITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 5 CONFORTO

Em relação a conforto, Rasmussen (1998) afirma que a arquitetura deve ser facilmente compreensível para as pessoas, já que ela está relacionada com a vida cotidiana do homem. O arquiteto deve buscar formas e elementos que estimulem a relação homem/ambiente. O espaço projetado pode trazer a sensação de conforto ou segurança, ou imprimir uma característica de ambiente social e coletivo ou então individual e íntimo. Através da vivência com os diversos espaços construídos, o homem vai somando as suas experiências individuais e aprende a conviver com o que a arquitetura lhe oferece.

Segundo o autor Sommer (1969), o espaço pessoal é um espaço imaginário em torno do indivíduo onde este impõe limites evitando uma aproximação indesejável por parte de outras pessoas. O homem está envolvido pelo meio; então, é natural que ele delimite a sua zona pessoal, ou seja, o seu entorno mais próximo e onde ele tem completo domínio.

Na asserção 5.1, a pergunta visa identificar se há conforto físico na instituição como área para estudo e pesquisa individual dos professores. O número de 22%, dos questionados afirmam que não. Contradizendo este resultado, temos a representatividade de 57% dos entrevistados que dizem que sim. A atual gestão investiu maciçamente na otimização dos espaços físicos, onde foram criados gabinetes para os professores que trabalham com projetos, sala para os docentes que ministram em EAD – Educação à distância. Disponibilizam um cronograma semanal, onde os professores podem atender e tirar as dúvidas dos alunos em um laboratório de informática.

Já o exposto na asserção 5.2, indaga, se há sala para descanso de professores e outros funcionários. As respostas foram que 42% dos respondentes dizem que não. Onde um número representativo de 57% afirma que sim. A afirmativa assertiva confirma os dados apontados.

A instituição está preocupada em atender as necessidades dos professores no que se refere à qualidade de vida no trabalho, percebemos que o espaço para descanso e conforto já existe na extensão do final da sala dos professores, onde a convivência é harmoniosa, alternando o entendimento mútuo, entre professores que querem descansar e que tem a possibilidade de assistirem à TV e professores que querem produzir cientificamente, sendo que, todos estes acontecimentos ocorrem em tempo real e dentro de um clima organizacional otimizado.

As respostas coletadas a partir da asserção 5.3, busca identificar se o ambiente físico da instituição é agradável e de fácil acesso. A resposta da pesquisa evidenciou que 42% dos entrevistados afirmam em sua resposta que não. Já o número de 55%, contestam e dizem que sim. A gestão tem o cuidado e total interesse em desenvolver um ambiente agradável para os professores e para que isso aconteça, vem desenvolvendo de maneira progressiva, alto investimento, principalmente no que diz respeito a facilidade de acesso, colocando o que tem de mais moderno, no tocante a identificação de ambientes, tendo o cuidado de incluir os professores e alunos portadores de deficiências especiais.

9.6 ANALISE QUANTITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 6 – DISPONIBILIDADE

9.6 QUADRO I

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
6.1. Há disponibilidade das instalações de serviço dos bens oferecidos aos funcionários.	1.Discordo totalmente	03	7,5%
	2.Discordo parcialmente	17	42,5%
	3.Concordo parcialmente	13	32,5%
	4.Concordo totalmente	06	15%
	5.Não desejo opinar	01	2,5%

Fonte: A autora.

QUADRO II

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
6.2. Sou atendido prontamente de acordo com as minhas necessidades.	1.Discordo totalmente	03	7,5%
	2.Discordo parcialmente	15	37,5%
	3.Concordo parcialmente	12	30%
	4.Concordo totalmente	10	25%
	5.Não desejo opinar	-	-

Fonte: A autora.

QUADRO III

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
6.3. Em caso de acidente, há sempre uma equipe de brigadistas dispostos e apostos para auxiliar o colaborador.	1.Discordo totalmente	03	7,5%
	2.Discordo parcialmente	11	27,5%
	3.Concordo parcialmente	12	30%
	4.Concordo totalmente	13	32,5%
	5.Não desejo opinar	01	2,5%

Fonte: A autora.

9.6.1 ANÁLISE QUALITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 6 - DISPONIBILIDADE

A disponibilidade de um serviço é calculada na percentagem que quantifica a probabilidade de encontrar o serviço operacional em determinado momento (FERREIRA e SANTOS, 2005).

Normann (1993) define: [...] “os serviços são atividades relacionadas com transações de intangíveis, que influenciam o acesso e a disponibilidade para objetos físicos, e que influenciam a utilização de outros tangíveis ou intangíveis”.

Assim, um dos elementos que afeta o nível de serviço está relacionado à disponibilidade e para garantir a qualidade dos serviços são esperados os seguintes requisitos: direitos de acessos aos serviços, tempos de resposta de serviços e a sua disponibilidade.

A pergunta inserida na asserção 6.1, buscou descobrir, se há disponibilidade das instalações de serviço dos bens oferecidos aos funcionários. Se referindo a indagação, 50% dos questionados responderam que não. Em contrapartida, uma representatividade de 47%, afirma que sim. Neste contexto, após uma análise da investigação, pode-se constatar que existem opiniões diversas a respeito se há disponibilidade das instalações de serviço dos bens oferecidos aos funcionários.

Vale ressaltar que a gestão segue o papel de intermediária entre as diferenças de respostas obtidas, havendo a preocupação e constância desta instituição em averiguar, a respeito do cumprimento e resolução das necessidades dos docentes.

Nessa perspectiva, o que a pesquisadora defende é que se evidencia, o cuidado que esta gestão tem com o que é disponibilizado e oferecidos aos funcionários.

A asserção 6.2 buscou responder, abordando a respeito, se sou atendido prontamente de acordo com as minhas necessidades. Uma totalidade de 45% dos entrevistados afirmam que

não. Sendo que o número de 55% dos respondentes discordam e esclarecem que sim. Tais dados comprovam ser esta uma assertiva.

As respostas coletadas a partir da asserção 6.3 questiona se em caso de acidente, há sempre uma equipe de brigadistas dispostos e a postos para auxiliar o colaborador. Onde uma frequência de 35% dos entrevistados afirma que não. Contrapondo um número expressivo de 62% questionados responderam que sim.

Diante da resposta positiva, vale ressaltar que a instituição tem o sério compromisso, em adotar medidas preventivas, desenvolvendo de forma cultural prevencionista, integrando e capacitando funcionários, com eficiência para eventuais emergências. Ciente de que o treinamento e o comprometimento do trabalhador na cultura de segurança e prevenção são duas questões muito importantes. Agindo assim, tem o engajamento do trabalhador nas ações preventivas nas ocasiões de sinistros e/ou emergências, conscientizando o trabalhador, possibilita o amplo conhecimento sobre a sua segurança e cultivando a responsabilidade de cada um pela segurança dos outros.

9.7 ANALISE QUANTITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 7 – FLEXIBILIDADE

9.7 QUADRO I

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
7.1. Há flexibilidade para negociação de valores e/ ou prazos por parte dos gestores.	1.Discordo totalmente	01	2,5
	2.Discordo parcialmente	12	30/%
	3.Concordo parcialmente	19	47,5%
	4.Concordo totalmente	06	15%
	5.Não desejo opinar	02	5%

Fonte: A autora.

QUADRO II

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
7.2. Há disposição por parte dos gestores em alterar ou complementar a natureza do serviço, segundo as necessidades dos professores.	1.Discordo totalmente	02	5%
	2.Discordo parcialmente	15	37,5%
	3.Concordo parcialmente	14	35%
	4.Concordo totalmente	08	20%
	5.Não desejo opinar	01	2.5%

Fonte: A autora.

9.7.1 ANÁLISE QUALITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 7 - FLEXIBILIDADE

Ansoff e McDonnell (1993, p.178-179) argumentaram que “o objetivo de flexibilidade é uma característica de empresas empreendedoras. A flexibilidade interna é conseguida graças à configuração de recursos, capacidades, habilidades e potencialidades da empresa”.

Segundo Mendes (2002, p. 29), “o tema flexibilidade organizacional está relacionado a estratégias gerenciais que influenciam a efetividade e competitividade das empresas, e ele pode ser analisado tanto sob a perspectivas mais abrangentes como sob perspectivas mais específicas”

Na asserção 7.1, a pergunta visa identificar se há flexibilidade para negociação de valores e/ ou prazos por parte dos gestores. Onde 32% dizem que não. E como resposta contraria o número representativo de 67% dos respondentes afirmam que sim. Logo, a pesquisa demonstrou uma resposta assertiva.

Porém, não necessariamente a gestão precisa saber ou estar preocupada em agradar, mas sim, em estabelecer um compromisso sério com a qualidade de serviços, priorizando o agir ético, pois existem certos valores e prazos que são inegociáveis.

Os resultados obtidos mostram, que está resposta se justifica, pois muitas das vezes isso acontece, em função da dinâmica de um mercado cada vez mais exigente, que trabalha diretamente e está atrelado de forma irreversível a tomada de decisão, resultando na seleção de uma opção entre várias alternativas, e que muitas das vezes a escolhida têm que ser de forma racional, onde são por excelência normativas, baseadas em conceitos de maximização e otimização. Sendo coerentes com a estrutura do ambiente.

Em relação a análise da asserção 7.2, onde é questionado se há disposição por parte dos gestores em alterar ou complementar a natureza do serviço, segundo as necessidades dos professores. Evidenciamos que 42% dos respondentes dizem não.

E um número representativo de 55% dos entrevistados afirma que sim. Nessa perspectiva, a abordagem obtêm um resultado positivo. Percebe-se que existe uma assertividade da gestão, demonstrando está preocupada, em atender em nível técnico as necessidades de seus docentes.

9.8 ANÁLISE QUANTITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 8 - COMPETÊNCIA

9.8 QUADRO I

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
8.1. Há orientação consistente e a habilidade para fazer bem o trabalho.	1.Discordo totalmente	02	5%
	2.Discordo parcialmente	06	15%
	3.Concordo parcialmente	22	55%
	4.Concordo totalmente	08	20%
	5.Não desejo opinar	02	5%

Fonte: A autora.

QUADRO II

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
8.2. Percebe-se o grau de conhecimento dos funcionários no serviço prestado.	1.Discordo totalmente	01	2,5%
	2.Discordo parcialmente	12	30%
	3.Concordo parcialmente	20	50%
	4.Concordo totalmente	06	15%
	5.Não desejo opinar	01	2,5%

Fonte: A autora.

9.8.1 ANÁLISE QUALITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 8 - COMPETÊNCIA

Em relação a competência é abordado que: “A inteligência intrapessoal (autoconhecimento emocional, controle emocional e automotivação) e a inteligência interpessoal (reconhecimento de emoções de outras pessoas e habilidades em relacionamentos interpessoais). É preciso auxiliar no desenvolvimento da inteligência relacional, conceituada como a capacidade de os indivíduos serem “competentes” na interação com outros seres humanos no contexto grupal em que atuam” (Osório, L. C., 2003: 65-66).

Na visão de Ruas, Antonello e Boff (2005), a temática gestão de competências ainda é recente nas organizações, inserindo-se como uma das principais referências nas atuais práticas empresarias, uma vez que organização e pessoas ‘caminham’ lado a lado, num processo contínuo de troca de competências.

Nesse contexto, segundo Dutra (2002), “os funcionários disponibilizam seu aprendizado para a organização, criando condições para que a mesma enfrente novos desafios; por outro

lado, a empresa contribui para as pessoas, desenvolvendo-as”. Dessa forma, para o autor, a agregação de valor dos funcionários é sua real contribuição para o desenvolvimento das competências organizacionais, permitindo que ela mantenha suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Os dados apresentados na asserção 8.1 buscou identificar se há orientação consistente e a habilidade para fazer bem o trabalho. Onde um número de 20% dos questionados responderam que não. E uma representatividade de 75% dos entrevistados afirma que sim. As respostas coletadas a partir da asserção demonstram uma resposta positiva.

Sendo está uma assertiva da instituição, e que está ciente de que, quando o professor é desafiado a atuar numa nova visão, em relação ao processo de ensino e de aprendizagem, poderá encontrar dificuldades, inclusive pessoais, de se colocar numa diferenciada ação docente, geralmente essa dificuldade se inicia pela própria compreensão da necessidade de ruptura com o tradicional repasse de conhecimento. No entanto, ainda que tais situações ainda possam ocorrer, há a autonomia docente, que possibilita a implementação de estratégias diferenciadas, ainda que num nível de ação individual. Temos acompanhado processos onde os professores iniciam a mudança em duplas e ou grupos pequenos, que depois vão se ampliando numérica e qualitativamente.

Na asserção 8.2 o questionamento indaga a respeito se, do grau de conhecimento dos funcionários no serviço prestado. Sendo que o número de 32% dos respondentes da pesquisa afirmam que não. E contradizendo esse número uma representatividade de 65% respondem que sim.

Logo à pesquisa demonstra que, neste contexto, podemos evidenciar que os docentes indicam uma necessidade de realização, e, para isso, procuram se capacitar, representando um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência, estando estes inseridos em uma economia do conhecimento, e nesta, a informação é mais valiosa do que nunca.

9.9 ANALISE QUANTITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 9 - CORTESIA

9.9 QUADRO I

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
9.1. Nota-se habilidade dos professores em não serem desagradáveis e intrusivos com os funcionários e alunos.	1.Discordo totalmente	01	2,5%
	2.Discordo parcialmente	09	22,5%
	3.Concordo parcialmente	12	30%
	4.Concordo totalmente	06	15%
	5.Não desejo opinar	02	30%

Fonte: A autora.

QUADRO II

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
9.2. Os professores são proativos, prestativos e educados ao atender os funcionários e alunos.	1.Discordo totalmente	-	-
	2.Discordo parcialmente	06	15%
	3.Concordo parcialmente	16	40%
	4.Concordo totalmente	05	12,5%
	5.Não desejo opinar	13	32,5%

Fonte: A autora.

9.9.1 ANALISE QUALITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 9 - CORTESIA

Segundo Mariottini, (2007, p. 9), “por ‘cortesia’ se entendem todas aquelas estruturas recorrentes na língua escrita e falada que manifestam um comportamento comunicativo cooperativo e respeitoso”.

Skinner (1972, p. 142 - 143) afirma que:

[...] quando se fala de atenção, aprovação, amizade ou afeição, queremos significar mais especificamente o comportamento do professor quando olha para o aluno, quando o chama, fala com ele, sorri, diz “certo” ou “bem”, facilita-lhe, faz-lhe um agrado, etc. Do lado negativo, significa ignorar o aluno, sobranceá-lo, dizer-lhe “errado!” ou “mal!”, dificultando-lhe as coisas, punindo-o, etc. Quando os alunos fazem sugestões para melhoria do ensino, quase sempre pedem mais e maior contato com os professores.

De acordo com Pretto (1978, p.22), “[...] o professor deve ser mais receptivo do que intrusivo, condicionador, acadêmico ou reforçador. Deve ser capaz de aceitar seus alunos, auxiliá-los [...]. Acima de tudo, deve propiciar ao aluno a busca do seu crescimento e a sua auto

realização. Para tanto deve permitir a auto expressão do aluno, a ação espontânea, a experiência e os erros”.

A asserção 9.1 Evidencia se, nota-se habilidade dos professores em não serem desagradáveis e intrusivos com os funcionários e alunos. A pesquisa teve como resposta negativa uma representatividade de 25% dos respondentes. Em contrapartida, o número de 45% dos questionados responderam de forma positiva, afirmando que sim. Tais dados comprovam, que existe o cuidado dispensado pelos professores, com o intuito de não serem desagradáveis e intrusivos, com os funcionários e alunos, onde o diálogo com seus alunos e demais funcionários é realizado como sendo uma atividade entre iguais.

A falha na dimensão Cortesia, asserção 9.1 existe ao apresentar o número expressivo de 30% dos resultados do questionamento, pelo fato de alguns professores terem escolhido não desejarem opinar.

O estudo em pauta defende, é que os docentes devem continuar investindo mais nas relações do que nas produções. Não devendo o esforço dos professores, estar voltado para reforçar boas produções e punir aquelas que são ruins, fazendo com que as relações sejam esquecidas ou subestimadas. A partir do momento em que o professor investe na sua relação com os alunos, as consequências disso aparecerão nos resultados das produções.

As respostas coletadas a partir da asserção 9.2 busca identificar se os professores são proativos, prestativos e educados ao atender os funcionários e alunos. Onde uma representatividade de 15% dos docentes questionados afirma que não. E o número de 42% dos entrevistados divergem desta afirmação, dizendo que sim. Sendo essa uma resposta positiva, confirma em partes os dados apontados. Nesta perspectiva, fazendo uma análise da discussão, pode-se constatar que existem opiniões diversas, a respeito do questionamento aqui realizado. De posse dessas informações, os dados destacam que existe falha de 32,5% pelo posicionamento de alguns informantes terem escolhido não desejarem opinar.

Porém, o trabalho cita, que a gestão pensa e age de forma diferente, seguindo o papel de intermediadora entre as diferenças, evidenciando que o trato, a proatividade, a boa educação são inerentes do fazer ensino aprendizagem, ela acredita, que quando o docente estabelece uma boa relação com os alunos, estes irão também estabelecer uma boa relação com os objetos de conhecimento. Geralmente, quando alunos apresentam dificuldades em algumas matérias ou afirmam que não gostam de determinados conteúdos, também existe uma dificuldade de relação com aqueles que ensinam.

10.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 10 – CONFIABILIDADE
10.1 QUADRO I

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
10.1. Eu tenho comprometimento com o progresso satisfatório em relação as minhas metas profissionais.	1.Discordo totalmente	01	2,5%
	2.Discordo parcialmente	07	17,5%
	3.Concordo parcialmente	09	22,5%
	4.Concordo totalmente	22	55%
	5.Não desejo opinar	01	2,5%

Fonte: A autora.

QUADRO II

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
10.2. Sou solidário e criativo quando existe algum problema ou reclamação com relação a instituição.	1.Discordo totalmente	02	5%
	2.Discordo parcialmente	08	20%
	3.Concordo parcialmente	10	25%
	4.Concordo totalmente	18	45%
	5.Não desejo opinar	02	5%

Fonte: A autora.

QUADRO III

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
10.3. O funcionário tem confiança em relação ao desempenho de suas tarefas.	1.Discordo totalmente	01	2,5%
	2.Discordo parcialmente	04	10%
	3.Concordo parcialmente	17	42,5%
	4.Concordo totalmente	15	37,5%
	5.Não desejo opinar	03	7,5%

Fonte: A autora.

10.1.1 ANÁLISE QUALITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 10 - CONFIABILIDADE

Confiabilidade humana é a qualidade ou estado de quem se pode confiar. Probabilidade de que uma pessoa não falhe no cumprimento de uma tarefa (ação) requerida, quando exigida,

em um determinado período de tempo, em condições ambientais apropriadas e com recursos disponíveis para executá-las (PALLEROSI, 2011, p. 25).

Para Lafraia (2001), “pode-se definir a confiabilidade humana simplesmente como a probabilidade de que uma tarefa ou serviço (uma ação planejada) seja feito com sucesso (alcançando os objetivos propostos) dentro do tempo reservado para o mesmo”.

Segundo Zanelli (2004), “os vínculos do indivíduo com o trabalho normalmente são a satisfação e o envolvimento com as tarefas. Já os vínculos com a organização são: comprometimento, reciprocidade e percepção de justiça”.

A pergunta inserida na asserção 10.1 busca identificar se o professor tem comprometimento com o progresso satisfatório em relação as suas metas profissionais. A pesquisa teve como resposta o número de 20% dos entrevistados que disseram que não. Diante de uma representatividade 77% dos respondentes que afirma que sim. Os dados apresentados a partir das respostas coletadas confirmam ser está uma resposta positiva. Esta pesquisa ressalta que de maneira progressiva e regular a busca constante de bons profissionais que possam contribuir para o crescimento do todo, tem sido uma constante na vida desta organização, a fim de que possam evoluir e atingir suas metas e objetivos.

De outro lado, os profissionais também esperam da empresa o reconhecimento de seu trabalho, tanto no âmbito financeiro como no pessoal e no profissional. Dentre as muitas habilidades e características esperadas destes profissionais, o comprometimento é um destes elementos que a gestão tem analisado, haja vista que o mercado de trabalho vem buscando muito mais do que funcionários com conhecimento técnico, prático ou teórico.

Na asserção 10.2 a pergunta buscou descobrir se, o professor é solidário e criativo quando existe algum problema ou reclamação com relação a instituição. Os respondentes em número de 25% afirma que não. Diante da representatividade de 70% dos informantes dizem que sim. Os resultados da pesquisa evidenciam, que o comprometimento do docente com a instituição é primordial, sabendo que o funcionário está a trabalho da instituição, caracterizando assim a mais valia. Mas, vale ressaltar, que para que exista uma consciência de se estar comprometido, torna-se necessário que seja trabalhada a valorização do profissional no ambiente de trabalho. Sendo que, a vantagem competitiva não está nas máquinas, nos processos

ou na marca, mas sim nas pessoas que tem capacidade de inovar e investir em melhorias dos processos da empresa.

Na asserção 10.3 as respostas coletadas a partir do questionamento se o funcionário tem confiança em relação ao desempenho de suas tarefas. Apresentam o número de 12% dos entrevistados que respondem que não. Diante da divergência expressiva de 80% dos entrevistados responderam que sim. Segundo Blau (1985 apud BASTOS, 1997, p.31), o comprometimento com a carreira é “uma atitude em relação a sua vocação ou profissão”. Portanto, quem busca desenvolver uma carreira profissional, de alguma forma, procura ter confiança e segurança no exercício de sua profissão. Se posiciona no sentido de ter atitudes que favoreçam seu desenvolvimento profissional, pois ter uma carreira pressupõe a noção de sequência nos trabalhos ao longo do tempo.

Contudo, o indivíduo engajado com sua carreira não necessariamente será um indivíduo comprometido com a organização, pois, são vínculos distintos que podem não ter uma relação em comum. É necessário que a instituição crie programas, para que o docente possa manter-se atualizado, pois mesmo sendo competente, o professor deve saber que suas habilidades também se deterioram; não deixar seu conhecimento se tornar obsoleto, investir em seu conhecimento, pois ele é sua arma mais poderosa, equilibrar suas competências de especialista e generalista, constantemente atualizar suas técnicas, deve aprender sobre outras áreas, desenvolver suas habilidades de líder, comunicador, gestor.

E sempre documentar suas realizações, deixar sua marca registrada, para que outros saibam de seu trabalho e suas potencialidades.

11.1 ANALISE QUANTITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 11 – EMPATIA

11.1 QUADRO I

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
11.1. Sou tratado pelos gestores e outros funcionários de forma atenciosa.	1.Discordo totalmente	05	12,5%
	2.Discordo parcialmente	12	30%
	3.Concordo parcialmente	14	35%
	4.Concordo totalmente	09	22,5%
	5.Não desejo opinar	-	-

Fonte: A autora.

QUADRO II

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
11.2. A instituição demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos funcionários.	1.Discordo totalmente	04	10 %
	2.Discordo parcialmente	15	37,5%
	3.Concordo parcialmente	05	12,5%
	4.Concordo totalmente	16	40%
	5.Não desejo opinar	-	-

Fonte: A autora.

11.1.1 ANÁLISE QUALITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 11 EMPATIA

Segundo Ales Bello (2004 e 2006) e Manganaro (2002), a empatia é um ato *sui generis*, uma vivência própria do ser humano, ao contrário de perspectivas psicológicas que tomam a empatia como simpatia ou, ao contrário, antipatia, que, do ponto de vista fenomenológico, são reações de ânimo e, portanto, psíquicas. Empatizar é reconhecer o outro como alter ego, como outro eu.

Ao falar sobre avaliação da qualidade, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1993) assinalam que: “Para a análise dos consumidores, devem-se considerar [...] a empatia alcançada através do cuidado e da atenção dispensados para o atendimento das necessidades de cada cliente individualmente”.

Na asserção 11.1 que aborda a respeito do questionamento se sou tratado pelos gestores e outros funcionários de forma atenciosa, o número de 42% dos respondentes afirma que não. Em contradição a esta resposta, a pesquisa evidencia que o número de 57% dizem que sim. A pesquisa evidencia, a partir dos dados coletados, que esta é uma resposta positiva.

Embora a gestão priorize a cultura da empatia, sabendo que está é sem sobra de dúvida, algo de extremo interesse, seja dentro ou fora do trabalho, que a vida é constituída por relações que vivemos com outros, pois, enquanto trabalhadores ou não, criamos expectativas, seja com amigos, clientes ou fornecedores, e, portanto, por de trás desta expectativa, existe sempre a ideia, que nos faz acreditar que os outros farão aquilo que esperamos que façam, quando empáticos. Sendo este um ponto crítico identificado.

O que os resultados obtidos pela pesquisa mostram é que se evidencie com mais profundidade, pois o excesso da empatia pode nos tornar cegos, permitindo que tomemos decisões equivocadas, tendenciosas e omissas. Mesmo que não se tenha a intenção de prejudicar

outros ou mesmo o negócio, ser empático sempre, gera um sentimento de dívida e fidelidade, o que nem sempre é algo útil e benéfico.

As respostas coletadas a partir da asserção 11.2 buscou descobrir se, a instituição demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos funcionários. Onde a representatividade dos questionados em número de 47% afirma que não. Revelando dados, onde 52% dos entrevistados, dizem que sim. Tais dados confirmam ser esta uma assertiva. Entretendo, a avaliação sobre esta asserção indica, uma proximidade expressiva de regularidade e diferenças nas respostas, uma dicotomia.

Os dados apontados revelam diversidade de respostas. Na visão da pesquisadora, hoje está gestão, que busca constantemente contratar pessoas com excelentes níveis de qualificação, se preocupa muito mais, em como manter estes profissionais em seus quadros de colaboradores e ainda o que fazer, para satisfazer as necessidades destes perfis. Sendo que a instituição, não necessariamente, precisa saber agradar seus funcionários, mas priorizar a necessidade do todo.

A satisfação de funcionários é uma das tarefas mais difíceis. Gil (2001, p. 210) acredita que os motivos são:

[...] têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

Se o docente pensar nos seus objetivos de carreira a médio e longo prazos, os problemas do dia a dia perdem o peso, sendo ele, obstinado e comprometido com o caminho que traçou para si. Mas, o mais importante, mesmo, é que ele não dependa da empresa para manter-se entusiasmado, até diante de tarefas corriqueiras. Pois quando a empresa é o seu depósito de esperanças, ela assume a sua motivação, quando você mesmo é o construtor de suas esperanças, a empresa é só um meio para que você atinja suas expectativas.

Já não se pode esperar, hoje, que a instituição se encarregue de motivar. Em primeiro lugar, porque uma questão tão fundamental como essa é séria demais para ser deixada em mãos alheias. Em segundo lugar, porque as empresas, cada vez mais, vão se convencendo de que não cabe a elas ficar motivando funcionários. As organizações querem investir na capacitação de funcionários que já estejam motivados, a gastar dinheiro em programas que capacitem seus profissionais a resolver problemas específicos - de mercado, tecnologia, competitividade, sendo esta uma tendência das organizações contemporâneas.

Porque é mais fácil conseguir gente competente do que comprometida. E o compromisso por se só já motiva. Quando você tem prazer no que faz, as dificuldades passam a ser encaradas

como desafios para o seu desenvolvimento pessoal. Os profissionais não negam, que os problemas existem, mas sabem que eles são circunstanciais do dia a dia e estão dispostos a contorná-los ou eliminá-los.

12.1 ANALISE QUANTITATIVA DA PESQUISA – DIMENSÃO 12 – SENSIBILIDADE

12.1 QUADRO I

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
12.1. Sou sempre informado em relação as datas e prazos de entrega de resultados.	1.Discordo totalmente	05	12,5%
	2.Discordo parcialmente	09	22,5%
	3.Concordo parcialmente	19	47,5%
	4.Concordo totalmente	07	17,5%
	5.Não desejo opinar	-	-

Fonte: A autora.

QUADRO II

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
12.2. Os professores estão sempre dispostos a atender alunos também como os funcionários.	1.Discordo totalmente	02	5%
	2.Discordo parcialmente	11	27,5%
	3.Concordo parcialmente	12	30%
	4.Concordo totalmente	15	37,5%
	5.Não desejo opinar	01	2,5%

Fonte: A autora.

QUADRO III

Total de Respondentes: 40 Professores			
ASSERÇÃO	Opções Escolhidas	Frequência	(%)
12.3. Os gestores estão sempre apostos para responder prontamente as solicitações dos professores.	1.Discordo totalmente	05	12,5%
	2.Discordo parcialmente	09	22,5%
	3.Concordo parcialmente	14	35%
	4.Concordo totalmente	11	27,5%
	5.Não desejo opinar	01	2,5%

Fonte: A autora.

12.1.1 ANALISE QUALITATIVA DA PESQUISA -

Considerando a sensibilidade como emergência de um processo múltiplo de comunicação, no qual os processos metafóricos são casos de inferência abdução, deve-se notar que a metáfora, por sua peculiar duplicidade significacional, de todos os tipos de ícones propostos por Peirce, faz uso especial do desajuste e, neste sentido, o desajuste evoca o ícone metafórico (VISOKOLSKIS, 2006).

Em relação a sensibilidade, Grunig (2009, p. 100-101) defende que: “a atenção dada aos relacionamentos resultará fundamentalmente na melhoria da reputação da organização. A reputação, entretanto, não pode ser administrada diretamente, e só ocorre quando se cultivam os relacionamentos”.

Na asserção 12.1 a pergunta buscou descobrir se, os professores são sempre informados em relação as datas e prazos de entrega de resultados. O número de 35% dos informantes afirma que não. Diante da representatividade de 65% dos entrevistados que contrapõem esta afirmação dizendo que sim. Tais dados dão a comprovação de que esta é uma resposta positiva. Contudo se faz necessário que levar em consideração as negativas aqui apresentadas.

Isso às vezes acontece em função das pessoas não prestarem atenção no fator tempo e acabam perdendo, as datas e os prazos. Porém, o comportamento comprometido da gestão revela que os padrões da empresa precisam estar acima dos apresentados pelo setor, independente de se ter sensibilidade profissional. Cabendo ao professor entender e não se ofender ou se melindrar diante dos fatos de ordem profissional. Sensibilidade também é entendida, como a capacidade de perceber movimentos sutis e comportamentos que nos levam a identificar o momento certo de aceitar, agir ou recuar.

Como se expõe na asserção 12.2 onde se procurou descobrir se os professores estão sempre dispostos a atender alunos também como os funcionários. A resposta encontrada é que número de 32% afirma que não. Em contrapartida, esta resposta temos 67% dos questionados que dizem que sim. Sendo está uma assertiva. Entendendo que o docente prioriza e desenvolve a sensibilidade no intuito de amenizar ou extinguir conflitos, que muitas vezes acontecem por falta de sensibilidade. Pois, quando não se é capaz de perceber os olhares, sentir o clima do ambiente e até mesmo assimilar o que foi dito, isso pode causar desconforto e mal-entendido, comprometendo o clima organizacional.

As respostas coletadas a partir da asserção 12.3 onde se buscou identificar se os gestores estão sempre apostos para responder prontamente as solicitações dos professores. O número de

35% dos respondentes afirma que não. Onde a representatividade de 62% contestam está resposta e consideram que sim. Sendo está uma resposta positiva. Acredita-se que esse resultado é fruto da percepção do próprio docente. A gestão tem com seus professores uma relação adulta de subordinação, uma relação orientada ao alcance dos objetivos, e não para o cumprimento de ordens e dependência do colaborador em relação a sua chefia.

A instituição encara a sensibilidade como uma competência a ser desenvolvida em todas as pessoas da organização, compreendendo que, com isto, a afetividade será uma ferramenta estratégica de alta performance para a gestão do clima organizacional e para a gestão das pessoas.

E que ter sensibilidade empresarial é compreender holisticamente a organização. É saber que existem sentimentos naqueles que produzem, é estar ciente das responsabilidades sociais decorrentes da produção. Esta gestão acredita que ter sensibilidade empresarial e praticá-la é contribuir para um mundo mais justo, humano, beneficiando quem está inserido dentro do mercado de trabalho.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

É indiscutível a importância de melhorias de qualidade e produtividade para o setor de serviços, evidenciando o desenvolvimento e o crescimento no atual cenário global. Na área da educação de ensino superior, onde está inserida a alavancagem do conhecimento, não é diferente, e as IES estão buscando satisfazer os clientes, no caso, a sociedade como um todo, almejando fortalecer e construir relacionamentos eficazes com eles, pois essas relações podem resultar no reconhecimento de serviços oferecidos com qualidade e em uma perpetuação de produtividade na instituição em uma perspectiva de longo prazo (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011; HELFERT; RITTER; ACHIM, 2002). Neste sentido, é imprescindível conhecer as expectativas geradas pelo serviço ofertado pela IES para que se possa, desta forma, avaliar a qualidade e produtividade da instituição.

Este trabalho voltou-se à contribuição de verificação da necessidade de melhoria da qualidade e produtividade de serviços oferecidos por uma instituição de ensino superior privada em Manaus. E que a partir dos pontos, e dados apontados nesta pesquisa, com base na metodologia SERVQUAL, recomenda-se que a instituição diante desta proposta possa vir a intensificar sua visão holística, para melhoria de qualidade e produtividade.

Após o trabalho realizado pretende-se, dar, suporte teórico e prático para afirmar que a melhoria da qualidade e produtividade voltada a esta IES, é extremamente necessária, indispensável, viável e prática. Apesar de ser aplicada com afinco. Evidenciamos que esta ação será fundamental para a melhoria das relações existentes na instituição.

Esta pesquisa, pode auxiliar nas tomadas de decisões e contribuir para a eficácia da gestão. Fica evidenciado, então, que através deste estudo foi possível encontrar uma resposta para o problema proposto. Portanto, este trabalho atingiu o objetivo principal, quando explicitou a necessidade de se fazer uma verificação de melhoria da qualidade em serviços, ocasionando na produtividade.

A partir do refinamento da análise dos dados apurados nesta pesquisa, visualizou-se a dicotomia nos resultados, que, de forma geral, deveria ser analisada pela IES.

Apesar de, demonstrar preocupação e zelo com relação à qualidade e produtividade, pelos resultados apresentados, alguns atributos chamam a atenção e devem ser revistos por esta instituição.

Sugere-se a auto avaliação, como uma das ferramentas, que pode ser apresentada como de grande importância para as IES, para identificar as fortalezas e os problemas da instituição, para assim, tratar da adequação do trabalho com respeito às demandas.

Recomenda-se que para trabalhos futuros, seja realizada a inclusão de pelo menos uma questão aberta, nas próximas pesquisas que utilizarem desta metodologia. Salientando que o modelo aplicado do questionário nesta pesquisa foi composto apenas por perguntas fechadas. Limitando os docentes de expressarem detalhamentos de opiniões, criatividade e sugestões, que venham a contribuir com a instituição.

A seguir é apresentado um quadro geral da pesquisa, que demonstra as situações encontradas, expostas a partir das asserções e as sugestões de melhorias.

QUARDO GERAL DA PESQUISA		
Asserção	Situação Encontrada	Sugestão de melhoria
1.1	Os serviços prestados aos funcionários são comunicados em tempo hábil e de maneira inteligível.	Sendo uma representatividade mínima, os que questionam a eficiência na comunicação, torna-se importante que se evidencie com clareza, devendo serem observados e levados em consideração, evitando, assim, insatisfação futura.
1.2	As informações repassadas aos funcionários são claras sobre quando os serviços contratados e atribuídos serão executados.	A atual gestão já segue o papel de intermediadora, entre necessidades e informações desenvolvendo conhecimento técnico, para diagnosticar falhas e saná-las, priorizando a precisão e consistência das informações disponibilizadas, evidenciando a incorporação de uma cultura, que averiguar de maneira frequente a transparência de suas informações.
1.3	Há eficiência na comunicação entre a instituição, professores e alunos.	As pessoas da gestão pensam e agem de forma assertiva, sempre direcionada ao diálogo e comprometimento mantendo uma comunicação eficaz entre a comunidade acadêmica. Sendo está uma ferramenta estratégica de sua competitividade, pois nesta perspectiva, há constância e regularidade sempre de maneira progressiva.
2.1	O professor pode ingressar e fazer parte do corpo docente da instituição, tendo formação pedagógica/ capacitação/ experiência pedagógica.	Após uma análise da discussão, pôde-se constatar que os professores têm consciência a respeito da exigência de uma formação pedagógica, pois a <i>expertise</i> de se ter o ensino pedagógico é o diferencial profissional, fundamental e de grande relevância no meio acadêmico. Tendo está instituição o compromisso ético e moral com a qualidade de ensino, disponibiliza oficinas de práticas pedagógicas, desenvolvendo habilidades e competências aos seus docentes.
2.2	O tempo de vinculo semestral ininterrupto com o curso de sua escolha, é opção do professor.	Percebe-se que está gestão tem o total cuidado em informar a cada semestre com a devida antecedência a possibilidade de o professor vir a ter uma carga horária reduzida, acreditando ser está uma ação preventiva, e que irá auxiliar ou direcionar, para que o docente possa se planejar para o semestre vindouro.
2.3	É permitido ao professor utilizar em sala de aula, sua experiência profissional fora do magistério.	A gestão efetiva a liberdade de expressão em relação a conteúdo ministrado, e que estes mesmos conteúdos, advindos de variadas formas de pesquisa, auxiliem de maneira progressiva o despertar

		da busca pelo conhecimento e a inquietude intelectual, possibilitando, a utilização de atividades integradoras e incentivando a aplicabilidade de metodologia ativa.
3.1	Os componentes de serviços, mesa, quadro, cadeira, estão dispostos de acordo ou ao agrado dos professores e alunos.	Os utensílios e moveis são muito bem distribuídos no espaço físico, gerando um ambiente de agradável convivência, e que da forma que estão alocados propiciam uma visualização do todo.
3.2	Os equipamentos elétricos como tomadas, computadores, Datashow, estão bem distribuídos nas salas de aulas e sala dos professores.	A instituição oferece, o que de melhor existe em equipamentos eletrônicos, possibilitando o acompanhamento das aulas em tempo real e dá necessidade de acessarem o site da instituição podem fazê-lo de imediato.
3.3	As salas de aulas e sala dos professores sempre estão arejadas e arrumadas dando prazer para estudar e conviver.	As salas são entregues a professores e alunos diariamente arrumadas e arejadas, contribuindo para criar ou reproduzir um ambiente representativo, que desenvolva a capacidade de abstração/ compreensão, entendimento, fixação e aprendizagem de conteúdo indispensável na formação.
4.1	Há limpeza e aparência clara e atraente dos componentes tangíveis dos serviços, dos professores incluindo o ambiente, as instalações, os bens e o pessoal de contato.	Os dados apontados confirmam que existe limpeza e aparência clara e atraente, alcançando, assim a expectativa exigida. Ressaltando também as dificuldades enfrentadas e encontradas, por esta instituição, como a de estar localizada, em uma região de clima quente e úmido, sendo necessário refazer a pintura das paredes com frequência, mantendo uma regularidade contínua.
4.2	Os funcionários da limpeza são suficientes para manter a instituição sempre limpa.	São apresentados, equipamentos limpos, salas de aula limpas, ambientes abertos limpos, circulações sem obstáculos, quadros de aviso limpos e atualizados, lousas limpas, etc., demonstram qualidade. Destaca-se a importância da existência, de recipientes coletores de lixo adequados, e já, posicionados de tal forma, em ambientes abertos, que possibilitam a todos, a produção da limpeza, assim como também em ambientes fechados.
4.3	Os banheiros estão sempre limpos para sua utilização.	Mesmo que a gestão tenha feito um esforço para combater a situação, ainda se faz necessário uma constante atenção para o fato. É prática desta gestão, que cotidianamente, a equipe da limpeza realize um trabalho intenso para manter o ambiente higienizado. Uma equipe de funcionários fica responsável pela limpeza dos banheiros, iniciando as atividades às 06h da manhã. A gestão tem a preocupação de não deixar faltar material dentro dos banheiros. Desenvolvendo uma rotina intensa de limpeza o que acontece no mínimo 15 vezes durante o dia. Ou seja, a cada 1h são realizadas higienização e reposição de material, mas ainda assim acontecem casos de desordem dentro destes ambientes. É necessário trabalhar a conscientização dos usuários.
5.1	Há conforto físico na instituição como área para estudo e pesquisa individual dos professores.	Existem gabinetes para os professores que trabalham com projetos, sala para os docentes que ministram em EAD – Educação à distância. Disponibilizam um cronograma semanal, onde os professores podem atender e tirar as dúvidas dos alunos em um laboratório de informática.
5.2	Há sala para descanso de professores e outros funcionários.	O espaço para descanso e conforto já existe, na extensão do final da sala dos professores, onde a convivência é harmoniosa, alternando o entendimento mútuo, entre professores que querem descansar e que tem a possibilidade de assistirem à TV e professores que querem produzir cientificamente, sendo que, todos estes acontecimentos ocorrem em tempo real e dentro de um clima organizacional otimizado.

5.3	O ambiente físico da instituição é agradável e de fácil acesso.	A facilidade de acesso é prioridade nesta instituição, colocando o que tem de mais moderno, no tocante a identificação de ambientes, tendo o cuidado de incluir os professores e alunos portadores de deficiências especiais.
6.1	Há disponibilidade das instalações de serviço dos bens oferecidos aos funcionários.	Vale ressaltar que a gestão segue o papel de intermediária entre as diferenças de respostas obtidas, havendo a preocupação e constância desta instituição em averiguar, a respeito do cumprimento e resolução das necessidades dos docentes. Nessa perspectiva, o que a pesquisadora defende é que se evidencia, o cuidado que esta gestão tem com o que é disponibilizado e oferecidos aos funcionários.
6.2	Sou atendido prontamente de acordo com as minhas necessidades.	Tais dados comprovam ser esta uma assertiva.
6.3	Em caso de acidente, há sempre uma equipe de brigadistas dispostos e apostos para auxiliar o colaborador.	A instituição adota medidas preventivas, desenvolvidas de forma cultural prevencionista, integrando e capacitando funcionários, com eficiência para eventuais emergências. Ciente de que o treinamento e o comprometimento do trabalhador na cultura de segurança e prevenção são duas questões muito importantes. Agindo assim, tem o engajamento do trabalhador nas ações preventivas nas ocasiões de sinistros e/ou emergências, conscientizando o trabalhador, possibilita o amplo conhecimento sobre a sua segurança e cultivando a responsabilidade de cada um pela segurança dos outros.
7.1	Há flexibilidade para negociação de valores e/ ou prazos por parte dos gestores.	Sendo está uma resposta assertiva. Entende-se que não necessariamente a gestão precisa saber ou estar preocupada em agradar, mas sim, em estabelecer um compromisso sério com a qualidade de serviços, priorizando o agir ético, pois existem certos valores e prazos que são inegociáveis
7.2	Há disposição por parte dos gestores em alterar ou complementar a natureza do serviço, segundo as necessidades dos professores.	Nessa perspectiva, a abordagem obtém um resultado positivo. Percebe-se que existe uma assertividade da gestão, demonstrando está preocupada, em atender em nível técnico as necessidades de seus docentes.
8.1	Há orientação consistente e a habilidade para fazer bem o trabalho.	Quando o professor é desafiado a atuar numa nova visão, em relação ao processo de ensino e de aprendizagem, poderá encontrar dificuldades, inclusive pessoais, de se colocar numa diferenciada ação docente, geralmente essa dificuldade se inicia pela própria compreensão da necessidade de ruptura com o tradicional repasse de conhecimento. No entanto, ainda que tais situações ainda possam ocorrer, há a autonomia docente, que possibilita a implementação de estratégias diferenciadas, ainda que num nível de ação individual. Temos acompanhado processos onde os professores iniciam a mudança em duplas e ou grupos pequenos, que depois vão se ampliando numérica e qualitativamente.
8.2	Percebe-se o grau de conhecimento dos funcionários no serviço prestado.	À pesquisa demonstra que, neste contexto, podemos evidenciar que os docentes indicam uma necessidade de realização, e, para isso, procuram se capacitar, representando um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência, estando estes inseridos em uma economia do conhecimento, e nesta, a informação é mais valiosa do que nunca.
9.1	Nota-se habilidade dos professores em não serem desagradáveis e intrusivos com os funcionários e alunos.	Os dados comprovam, que existe o cuidado dispensado pelos professores, com o intuito de não serem desagradáveis e intrusivos, com os funcionários e alunos, onde o diálogo com seus

		<p>alunos e demais funcionários é realizado como sendo uma atividade entre iguais.</p> <p>Pelo fato de alguns professores terem escolhido não desejarem opinar. O estudo em pauta defende, é que os docentes devem continuar investindo mais nas relações do que nas produções. Não devendo o esforço dos professores, estar voltado para reforçar boas produções e punir aquelas que são ruins, fazendo com que as relações sejam esquecidas ou subestimadas. A partir do momento em que o professor investe na sua relação com os alunos, as consequências disso aparecerão nos resultados das produções.</p>
9.2	Os professores são proativos, prestativos e educados ao atender os funcionários e alunos.	A gestão pensa e age de forma diferente, seguindo o papel de intermediadora entre as diferenças, evidenciando que o trato, a proatividade, a boa educação são inerentes do fazer ensino aprendizagem, ela acredita, que quando o docente estabelece uma boa relação com os alunos, estes irão também estabelecer uma boa relação com os objetos de conhecimento. Geralmente, quando alunos apresentam dificuldades em algumas matérias ou afirmam que não gostam de determinados conteúdos, também existe uma dificuldade de relação com aqueles que ensinam.
10.1	Eu tenho comprometimento com o progresso satisfatório em relação as minhas metas profissionais.	Esta pesquisa ressalta que de maneira progressiva e regular a busca constante de bons profissionais que possam contribuir para o crescimento do todo, tem sido uma constante na vida desta organização, a fim de que possam evoluir e atingir suas metas e objetivos.
10.2	Sou solidário e criativo quando existe algum problema ou reclamação com relação a instituição.	O comprometimento do docente com a instituição é primordial, sabendo que o funcionário está a trabalho da instituição, caracterizando assim a mais valia. Mas, vale ressaltar, que para que exista uma consciência de se estar comprometido, torna-se necessário que seja trabalhada a valorização do profissional no ambiente de trabalho. Sendo que, a vantagem competitiva não está nas máquinas, nos processos ou na marca, mas sim nas pessoas que tem capacidade de inovar e investir em melhorias dos processos da empresa.
10.3	O funcionário tem confiança em relação ao desempenho de suas tarefas.	Comprometer-se com a carreira é “uma atitude em relação a sua vocação ou profissão”. Portanto, quem busca desenvolver uma carreira profissional, de alguma forma, procura ter confiança e segurança no exercício de sua profissão. Se posiciona no sentido de ter atitudes que favoreçam seu desenvolvimento profissional, pois ter uma carreira pressupõe a noção de sequência nos trabalhos ao longo do tempo.
11.1	Sou tratado pelos gestores e outros funcionários de forma atenciosa.	Embora a gestão priorize a cultura da empatia, sabendo que está é sem sobra de dúvida, algo de extremo interesse, seja dentro ou fora do trabalho, que a vida é constituída por relações que vivemos com outros, pois, enquanto trabalhadores ou não, criamos expectativas, seja com amigos, clientes ou fornecedores, e, portanto, por de trás desta expectativa, existe sempre a ideia, que nos faz acreditar que os outros farão aquilo que esperamos que façam, quando empáticos. Sendo este um ponto crítico identificado.
11.2	A instituição demonstra interesse em satisfazer as necessidades dos funcionários.	Os dados apontados revelam diversidade de respostas. Na visão da pesquisadora, hoje está gestão, que busca constantemente contratar pessoas com excelentes níveis de qualificação, se preocupa muito mais, em como manter estes profissionais em seus quadros de colaboradores e ainda o que fazer, para satisfazer as necessidades destes perfis. Sendo que a instituição, não

		necessariamente, precisa saber agradecer seus funcionários, mas priorizar a necessidade do todo.
12.1	Sou sempre informado em relação as datas e prazos de entrega de resultados.	O comportamento comprometido da gestão revela que os padrões da empresa estão acima dos apresentados pelo setor, independente de se ter sensibilidade profissional. Cabendo ao professor entender e não se ofender ou se melindrar diante dos fatos de ordem profissional. Sensibilidade também é entendida, como a capacidade de perceber movimentos sutis e comportamentos que nos levam a identificar o momento certo de aceitar, agir ou recuar.
12.2	Os professores estão sempre dispostos a atender alunos também como os funcionários.	Entendendo que o docente prioriza e desenvolve a sensibilidade no intuito de amenizar ou extinguir conflitos, que muitas vezes pode acontecer por falta de sensibilidade. Pois, quando não se é capaz de perceber os olhares, sentir o clima do ambiente e até mesmo assimilar o que foi dito, isso pode causar desconforto e mal-entendido, comprometendo o clima organizacional.
12.3	Os gestores estão sempre apostos para responder prontamente as solicitações dos professores.	A instituição encara a sensibilidade como uma competência a ser desenvolvida em todas as pessoas da organização, compreendendo que, com isto, a afetividade será uma ferramenta estratégica de alta performance para a gestão do clima organizacional e para a gestão das pessoas. E que ter sensibilidade empresarial é compreender holisticamente a organização. É saber que existem sentimentos naqueles que produzem, é estar ciente das responsabilidades sociais decorrentes da produção. Esta gestão acredita que ter sensibilidade empresarial e praticá-la é contribuir para um mundo mais justo, humano, beneficiando quem está inserido dentro do mercado de trabalho.

Fonte: A autora.

11 REFERÊNCIAS

- ALFINITO, S.; GRANEMANN, S. R. Escolha de uma IES em função da utilidade do usuário potencial: o estudante. In: ROCHA, Carlos H.; GRANEMANN, Sérgio R. (Orgs.). Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior. São Paulo: Atlas, 2003. p. 93-103.
- ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. A *'macdonaldização'* do ensino: universidades e escolas adotam o modelo da *fast*-imbecialização. Carta Capital. São Paulo: Ed. 122, Ano VI, 10, p. 20-24, 2000.
- ARRUDA, José Ricardo Campelo. Políticas e indicadores da qualidade na educação superior. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- ALBRECHT, K. O pensamento gerencial precisa descobrir o cliente e o serviço. Folha management (suplemento da Folha de São Paulo), n. 4, set. 1995. Disponível em: http://www.folha.com.br/revistafolhan4_95suplem/_mktge. Acesso em: 13/10/2016.
- ARISTÓTELES. Os Pensadores. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- ALES BELLO, A. (2004). Fenomenologia e ciências humanas: psicologia, história e religião (M. Mahfoud & M. Massimi, Orgs. e Trads.). Bauru, SP: EDUSC. (Original publicado em 2004).
- ALES BELLO, A. (2006). Introdução à fenomenologia (J. T. Garcia & M. Mahfoud, Trads.). Bauru, SP: EDUSC. (Original publicado em 2006).
- ANSOFF, H. Igor & MCDONNELL, Edward J. Implantando a administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, p.32, 1993.
- BATESON, J. E. G; HOFFMAN, K. D. Marketing de serviços. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. P. 46.
- BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino. São Paulo: Hoper, p. 22, 2005.
- BEKIN, Saul Faingaus – **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso.** – São Paulo, ed. Prentice Hall, 2004. 208p.
- BASTA, Darci; et. al. Fundamentos de Marketing. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z.** 1. ed. São Paulo: Integrare, 2010. 255 p.
- BUSCHEL, *Inês do Amaral*, em 1º de fevereiro de 2011. Disponível em: <http://file:///c:/users/ed/documents/%e2%80%9cambudsman%e2%80%9d%20%20c3%89%20um%20ouvidor,%20ou%20defensor%20do%20povo%20ou%20mediador.%20%20blog%20da%20in%20aas%20b%20c3%bcschel.html>. Acesso em: 24/01/2017.
- BECKER, C.; **A Contribuição do Endomarketing no Comprometimento Organizacional: Um Levantamento em uma Empresa de Material Esportivo.** 2011. Trabalho de Conclusão

de Curso (Bacharel em Administração com ênfase em Gestão empreendedora). Universidade Feevale. Novo Hamburgo. <Disponível:[http://brasildebate.com.br/ensino-superior-reforma-possivel-e-necessaria/censo do Ensino Superior \(INEP\)](http://brasildebate.com.br/ensino-superior-reforma-possivel-e-necessaria/censo%20do%20Ensino%20Superior%20(INEP))> .

BITNER, Mary Jo. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, v.56, n. 2, p. 57-71 apr. 1992. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&hid=119&sid=2a23e21a-66d4-4534-9b8e-55c52868121d%40sessionmgr110>. Acesso em: 13 abr. 2010.

BLANGSTED, AK, VINZENTS P; SOGA ARD K. RISK assessment based on scientific knowledge of muscular strain in different cleaning tasks. In XIV TRIENAL CONGRESS OF THE INTERNATIONAL ERGONOMICS ASSOCIATION, 44 (th) ANNUAL MEETING OF THE HUMAN FACTORES AND ERGONOMICS SOCIETY, proceedings. San Diego, California, Aug. 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle de qualidade total. 8. ed. Belo Horizonte: EDG, 1999.

CERQUEIRA, A; NETO, B.P. Gestão da qualidade princípios e métodos. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração – 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999. 494 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração – 9ª ed. revista e atualizada - Rio de Janeiro: Campus. 2002. 505 p.

CLEMEN, Paulo. Como implantar uma área de comunicação interna: Nós, as pessoas, fazemos a diferença. Edição 1. São Paulo: Mauad Editora Ltda. 2005. P.15.

CADERNO Cotidiano - Carreira de professor atrai menos preparados. Folha de São Paulo, São Paulo. 9 de jun. 2008. p. C5.

COUTO, H. de Araujo. Ergonomia aplicada ao trabalho: manual técnico da máquina humana. Belo Horizonte: ERGO Editora, 1995. Vol. 1 e 2.

DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

DEGEN, P. J.; MELLO, A. A. A. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho** / Bruno Henrique Rocha Fernandes; Luiz Hamilton Berton – São Paulo: Saraiva, 2005.

FALCONI, V. Campos. Controle da Qualidade Total. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

FERREIRA, Felipa Silva; SANTOS, Nélia Catarina Gaspar Gil dos. Cluster de Alta Disponibilidade Abordagem OpenSource. Portugal: 2005.

GENTILI, P. A. (2000). Mcdonaldização da escola: a propósito de “consumindo o outro”. In: COSTA, Mariza Vorraber (org.). Educação básica na virada do século: cultura, política e educação. 2º ed. São Paulo: Cortez, p. 45-60, 2000.

GRUNIG, James. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Relações públicas: Teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 15-123.

GUARIENTI, A; POLL, M. T; RHODEN, B. R; et. al. Avaliação da Qualidade percebida em Serviços através da Escala SERVQUAL. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

GREY, C. Reinventing business schools: the contribution of critical management education. Academy of Management Learning and Education, v. 3, n. 2, p. 178-186, 2004.

GODOY, Leoni Pentiado. **Qualidade em serviços**. Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Santa Maria: [s.n.], 2004.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995. 377 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENO SACRISTÁN, José, (2001). A educação obrigatória. Porto Alegre: Artmed.

HELPERT, G.; RITTER, T.; ACHIM, W. Redefining market orientation from a relationship perspective. European Journal of Marketing, v. 36, n. 9/10, p. 1119-1139, 2002.

INKOTTE, Alexandre Luz. Endomarketing: **elementos para a construção de um marco teórico**. Monografia. Santa Catarina. 2000. 144 p.

JONES, Gareth R. Teoria das organizações. 6ª edição – São Paulo: ed. Pearson Education do Brasil, 2010. 461 p.

JOHNSTON, R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. International Journal of Service Industry Management, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 694 p.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice - Hall, 2000. 764 p.

KOTLER, Philip. Princípios de marketing / Philip Kotler e Gary Armstrong; 12. ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

KOTLER, P.; HAYES, T; BLOOM P. N. Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. Barueri: Manole, 2002.

LAS CASAS; GARCIA. Diferenciação e inovação em marketing: estratégias diferenciadas de marketing aplicadas aos diversos segmentos de mercado / Alexandre Las Casas, Maria tereza Garcia, organizadores: Alexandre Marinho Texeira...[et al], colaboradores. – São Paulo: Saraiva, 2007

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LAFRAIA, J. R. B. Manual de confiabilidade, manutenibilidade e disponibilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

LONGO, R.M.J. Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. Texto para discussão n.397. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília. Janeiro, 1996.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.W. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES, Helena Theodoro (org) Negro e Cultura no Brasil. Rio de Janeiro REVAN / UNESCO 1987.

LOFF, P. A importância de estar bem sentado, 2003, p.08. Disponível em:<<http://www.educare.pt/>>. Acessado em 23/11/2016.

LUCKESI, C. C. Avaliação da aprendizagem escolar. São Paulo: Cortez, 2006.

MACHADO, N. J.; MANTOAN, M. T. E.; SÁ, E. D.; RAHME, M. M. F.; NASCIMENTO, A. R. Pensando e fazendo educação de qualidade – educação em pauta: educação e democracia. São Paulo: Moderna, 2001.

MAÑAS, A. V. O processo do ensino em administração: a relação qualidade, produtividade e imagem – um modelo de avaliação. Anais do VII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 1996. Disponível em: Acesso em: 18 jun. 2006.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico – 14ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARIOTTINI, L. La cortesia. Roma: Carocci, 2007

MENDES, Paule Jeanne Vieira. Flexibilidade organizacional análise de uma experiência de organização e divisão do trabalho por processo em ambiente de P&D. 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas: Unicamp.

MANGANARO, P. (2002). Verso l'altro: l'esperienza mistica tra interiorità e trascendenza. Roma: Città Nuova.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. 6a ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo (Org.). Comunicação Interna: a força das empresas. 2º Edição. São Paulo: Editora Aberje, 2005, P. 46-59.

NISKIER, A. LDB: a nova lei de educação. Rio de Janeiro: Consultor, 1996.

NEWMAN, Andrew J.. Uncovering dimensionality in the servicescape: towards legibility. The Service Industries Journal, v.27, n.1, p. 15-28 jan. 2007. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&hid=119&sid=21b8a9cd-02cb-4820-955e-b735916d4481%40sessionmgr104>. Acesso em: 31 maio 2010.

NORMANN, R. Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. Trad. de Ailton B. Brandão. São Paulo, Atlas, 1993.

OSÓRIO, L.C., in: Psicologia Grupal: uma nova disciplina para o advento de uma era, Porto Alegre, Artmed, 2003.

OTTE, M. O formal, o social e o subjetivo. São Paulo: Editora UNESP, 1993.

PIMENTA, Maria Alzira – Comunicação Empresarial: **Conceitos e técnicas para administradores** – Campinas, São Paulo, ed. Alínea, 2002.

PARASURAMAN A, Zheitmal VA, Berry LL. SERVQUAL: a conceptual model of service quality and its implications for future research. J Mark. 1985, p. 32.

_____.The Natural And Determinants Of Customer Expectations Of Service. Journal of the Academy of Marketing Science, Miami. 1993.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. das G. C. Docência no Ensino Superior. São Paulo: Cortez, 2002.

PALLEROSI, C.; MAZZOLINI, B.; MAZZOLINI, L. Confiabilidade humana: conceitos, análises, avaliação e desafios. São Paulo: All Print Editora, 2011.

PRETTO, S. P. N. (1978). Educação Humanista: características de professores e seus efeitos sobre alunos. São Paulo: Cortez & Moraes.

RASMUSSEN, S. E. Arquitetura Vivenciada. Trad. Álvaro Cabral. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

REINERT, J. N.; REINERT, C. Estudante não é cliente: é parceiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

RIBEIRO, Evandro Luís et al. O Papel da Gestão de Qualidade nas Instituições de Ensino Superior – IES. 4ª Congresso Brasileiro de Sistemas. UNI-FACEF. Franca: São Paulo. 2008, p. 1 -12.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e Pesquisa em Administração**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUTHES, Jefter. Gestão da Qualidade Total. In: WIKPEDIA a enciclopédia livre. Disponível em:. Acesso em: 08.08.2014.

SILVA, W. R.; BRANDÃO JR., R. D.; SOUTO, J. V.; SILVA JUNIOR, N. A. Escolha do curso de administração: uma análise comparativa entre uma instituição pública e uma instituição privada. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

SOUZA – Silva, Jader Cristiano de 1973 – Gestão Empresarial: **administrando empresas vencedoras** / Jader Cristiano de Souza-Silva – São Paulo: Saraiva, 2006.

SERÁFICO, José. SERÁFICO, Marcelo. JOSÉ SERÁFICO. **A Zona Franca de Manaus e o Capitalismo no Brasil**. In *Revista Estudos Avançados* 19 (54), 2005 (p. 99-113).

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização**. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOMMER, R., *Personal Space: the behavioral basis of design*. New Jersey, Prentice-Hall Englewood Cliffs, 1969.

SKINNER, B. F. (1972). *Tecnologia do Ensino*. São Paulo: Editora Herder.

TARDIF, M. *Saberes Docentes e Formação Profissional*. Petrópolis, RJ: Vozes. 2006.

TRAVASSOS, C.; MARTINS, M. Uma Revisão Sobre os Conceitos de Acesso e Utilização de Serviços de Saúde. *Cad. de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 20, Sup 2, p. S190-S198, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIGNERON, Jacques. **A satisfação dos clientes**: uma ferramenta para a administração da qualidade total. *Revista Universidade* n. 5. Set/Out, 1994 p.276- 278.

VISOKOLSKIS, S. Metáfora, icono y abducción en C. S. Peirce. II Jornadas Peirce em Argentina 7-8 de septiembre del 2006.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudia Damacena. 4 ed. Porto Alegre: Bookman 2010.

WAGNER, JONH A. Comportamento Organizacional: **Criando vantagem competitiva** / John A. Wagner III, John R. Hollenbeck. 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2009.

WALTER, S. A.; TONTINI, G.; DOMINGUES, M. J. C. S. Identificando oportunidades de melhoria em um curso superior através da análise da satisfação dos alunos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Bittencourt. Psicologia , Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

APÊNDICE- 1

INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DA QUALIDADE

Prezado professor,

Esta pesquisa contribuirá para uma dissertação de mestrado, e tem por foco identificar os principais itens, que podem ser usados para a medição da necessidade da avaliação da melhoria da qualidade e produtividade de serviços prestados, em uma instituição de ensino superior privada em Manaus. Conto com sua livre e espontânea vontade e colaboração, no preenchimento do formulário, conforme abaixo:

1. Discordo totalmente;	2. Discordo parcialmente;	3. Concordo parcialmente;	4. Concordo totalmente	5. Não desejo opinar
--------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

1º DIMENSÃO COMUNICAÇÃO:

COMUNICAÇÃO:	1	2	3	4	5
1.1. Os serviços prestados aos funcionários são comunicados em tempo hábil e de maneira inteligível.					
1.2. As informações repassadas aos funcionários são claras sobre quando os serviços contratados e atribuídos serão executados.					
1.3. Há eficiência na comunicação entre a Instituição, professores e alunos.					

2º DIMENSÃO ACESSO:

ACESSO:	1	2	3	4	5
2.1 O professor somente pode ingressar e fazer parte do corpo docente da instituição, tendo formação pedagógica / capacitação / experiência pedagógica.					
2.2. O tempo de Vínculo semestral ininterrupto com o curso de sua escolha, é opção do professor.					
2.3. É permitido ao professor utilizar em sua sala de aula, sua experiência profissional fora do magistério.					

3º DIMENSÃO ESTÉTICA

ESTÉTICA	1	2	3	4	5
3.1. Os componentes de serviços (mesa, quadro, cadeiras) estão distribuídos de acordo ou ao agrado dos professores e alunos.					
3.2. Os equipamentos elétricos como tomadas, computadores Data show, estão bem distribuídos nas salas de aulas e sala dos professores					
3.3. As salas de aulas e sala dos professores sempre estão arejadas, e arrumadas dando prazer para estudar, e conviver.					

4º DIMENSÃO LIMPEZA:

LIMPEZA	1	2	3	4	5
4.1. Há limpeza e a aparência clara e atraente dos componentes tangíveis dos serviços, dos professores incluindo o ambiente, as instalações, os bens e o pessoal de contato.					
4.2. Os funcionários da limpeza são suficientes para manter a Instituição sempre limpa.					
4.3. Os banheiros estão sempre limpos para sua utilização.					

5º DIMENSÃO CONFORTO:

CONFORTO	1	2	3	4	5
5.1. Há conforto físico na instituição como área para estudo e pesquisa individual dos professores.					
5.2. Há sala para descanso dos professores e outros funcionários.					
5.3 O ambiente físico da instituição é agradável e de fácil acesso.					

6º DIMENSÃO DISPONIBILIDADE:

DISPONIBILIDADE	1	2	3	4	5
6.1. Há disponibilidade das instalações de serviço, dos bens oferecidos aos funcionários.					
6.2. Sou atendido prontamente de acordo com as minhas necessidades.					
6.3. Em caso de acidente, há sempre uma equipe de brigadistas dispostos e aptos para auxiliar o colaborador.					

7º DIMENSÃO FLEXIBILIDADE:

FLEXIBILIDADE	1	2	3	4	5
7.1. Há flexibilidade para negociação de valores e/ou prazos por parte dos Gestores.					
7.2. Há disposição por parte dos Gestores em alterar ou complementar a natureza do serviço segundo as necessidades dos professores.					

8º DIMENSÃO COMPETÊNCIA

COMPETÊNCIA	1	2	3	4	5
8.1. Percebe-se a expertise e o profissionalismo com que o serviço Institucional é executado.					
8.2. Há orientação consistente e a habilidade para fazer bem o trabalho.					

09º DIMENSÃO CORTESIA:

CORTESIA	1	2	3	4	5
9.1. Nota-se a habilidade dos professores em não serem desagradáveis e intrusivos com os funcionários e alunos.					
9.2. Os professores são proativos, prestativos e educados ao atender os funcionários e alunos.					

10ª. DIMENSÃO CONFIABILIDADE:

CONFIABILIDADE	1	2	3	4	5
10.1. O professor tem comprometimento com o progresso satisfatório em relação às minhas metas profissionais					
10.2. O professor é solidário e criativo quando existe algum problema ou reclamação com relação à instituição.					
10.3 O professor tem confiança em relação ao desempenho de suas tarefas.					

11ª. DIMENSÃO EMPATIA:

EMPATIA	1	2	3	4	5
11.1 A instituição nos oferece atenção individual.					
11.2. Sou tratado pelos Gestores e outros Funcionários de forma atenciosa.					

12ª. DIMENSÃO SENSIBILIDADE:

SENSIBILIDADE	1	2	3	4	5
12.1. O professor é sempre informado em relação as datas e prazos de entrega de resultados.					
12.2. Os professores estão sempre dispostos a atender alunos também como os funcionários.					
12.3 Os Gestores estão sempre apostos para responder prontamente as solicitações dos professores.					