

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS

Camila Ines Ribeiro Cabral

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS SERVIÇOS EM INSTITUIÇÕES
PÚBLICAS COM ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS
HETEROGÊNEAS: ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DE
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO**

Santa Maria, RS
2021

Camila Ines Ribeiro Cabral

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS SERVIÇOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS
COM ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS HETEROGÊNEAS: ELABORAÇÃO E
VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora: Prof^a Dr^a Elisangela Carlosso Machado Mortari

Santa Maria, RS
2021

Cabral, Camila Ines Ribeiro
AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS SERVIÇOS EM INSTITUIÇÕES
PÚBLICAS COM ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS HETEROGÊNEAS:
ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO /
Camila Ines Ribeiro Cabral.- 2021.
114 p.; 30 cm

Orientadora: Elisangela Carlossso Machado Mortari
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2021

1. Estrutura administrativa heterogênea 2. Avaliação
3. Validação de instrumento I. Mortari, Elisangela
Carlossso Machado II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, CAMILA INES RIBEIRO CABRAL, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Camila Ines Ribeiro Cabral

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS SERVIÇOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS COM
ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS HETEROGÊNEAS: ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO
DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas.**

Aprovado em 20 de maio de 2021:



Elisângela Carlosso Machado Mortari, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientador)



Greici Sarturi, Dra. (UFSM)



Rogério da Silva Nunes, Dr. (UFSC)

Santa Maria, RS
2021

DEDICATÓRIA

A minha Ana Letícia, luz que ilumina meus dias e que faz tudo valer a pena.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida, pela saúde e por minha família.

A meu marido Helenesio e minha filha Ana Letícia por estarem sempre ao meu lado, incansáveis na paciência e no amor.

Aos meus pais, Loni e José, meus irmãos, Kátia e Felipe, meus cunhados e meus sobrinhos pelo amor que nos une mesmo na distância, pelo incentivo e pela compreensão nos momentos de ausência. Em especial a minha mãe, que mesmo em momentos difíceis, sempre foi minha incentivadora e nunca mediu esforços para que eu realizasse meus sonhos.

A minha orientadora, professora Elisângela, que com toda sua delicadeza e sabedoria me conduziu com paciência e compreensão no desenvolvimento deste trabalho, assumindo comigo este desafio.

A UFSM, que há treze anos me acolhe, primeiramente como aluna e depois também como servidora, e me proporciona conhecimento, amizades e lembranças que ficarão comigo por toda minha vida. Ao PPGOP pela oportunidade de aprendizagem possibilitada pela oferta do curso fora de sede.

Aos colegas de mestrado pelo chimarrão e lanches compartilhados, pelas conversas e gargalhadas, pela troca de conhecimentos e companheirismo que tornaram doce e saudoso o período de aulas.

Aos professores do PPGOP que aceitaram o desafio de assumir uma turma a quilômetros de casa e que, com dedicação e carinho, compartilharam conhecimento e vivências.

A professora Edeltraut Mariane Hermes, minha primeira professora, com quem tive o primeiro contato em sala de aula e que fez da primeira série uma experiência maravilhosa, que até hoje me traz doces lembranças e me incentiva na busca pelo saber.

Aos participantes desta pesquisa que, embora de forma anônima, contribuíram de maneira fundamental para que o estudo fosse possível.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho e que comigo acreditaram que seria possível.

RESUMO

AValiação da percepção dos serviços em instituições públicas com estruturas administrativas heterogêneas: elaboração e validação de instrumento para avaliação

AUTORA: Camila Ines Ribeiro Cabral

ORIENTADORA: Elisangela Carosso Machado Mortari

As instituições federais de ensino superior (IFES) possuem alta complexidade organizacional, exigindo dos gestores conhecimento da realidade institucional e uma variedade de competências para auxiliá-los no processo decisório e na superação de desafios institucionais. Apesar de algumas IFES seguirem um padrão de organização administrativa, muitas destas instituições organizam-se de forma heterogênea, como as multicampi. Neste contexto, o objetivo deste trabalho foi elaborar um instrumento que permita aos gestores de universidades multicampi avaliar a percepção de servidores quanto à prestação de serviços em organizações públicas com estruturas administrativas heterogêneas. Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico para obter o recorte conceitual e teórico, bem como a revisão dos instrumentos válidos mais utilizados para a avaliação de serviços públicos. Estabeleceram-se as dimensões e variáveis e elaborou-se, então, a primeira versão do instrumento. Passou-se, então, à primeira etapa da fase teste-reteste para validação, por meio da aplicação do instrumento a um grupo de servidores de IFES. Na terceira etapa o instrumento foi submetido à validação semântica por especialistas. Na quarta etapa, para concluir a fase teste-reteste, o instrumento retornou à amostra participante da segunda etapa para verificar o nível de entendimento dos participantes e realizar a validação de face. Por fim, o instrumento foi aplicado a um grupo de TAES e docentes em função de chefia de IFES para validação do construto e verificação da confiabilidade. Para o cálculo da amostra necessária para a última etapa, considerou-se a proporção de 3:1 (participantes:questão). Os dados da segunda e da quarta etapa foram analisados através de estatística descritiva e testes paramétricos para amostras independentes. Para a validação do construto, na última etapa metodológica, foram realizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett. Para avaliação da homogeneidade cada atributo deveria apresentar alfa de Cronbach $> 0,70$. Selecionaram-se os fatores com, pelo menos, uma questão com carga fatorial superior a 0,5. Os três fatores obtidos da análise fatorial explicam uma variância de 65,66%. O alfa de Cronbach para as 25 variáveis que compõem o instrumento validado é superior a 0,90. O instrumento apresenta 25 variáveis divididas em três dimensões. Além da possibilidade de avaliação da estrutura administrativa através da comparação entre a percepção de ideal de prestação de serviços e a percepção do serviço efetivamente prestado pela unidade de trabalho do respondente, o instrumento permite a identificação da percepção dos servidores sobre o que consideram ideal na estrutura administrativa e na gestão da instituição, fornecendo informações que podem auxiliar nas tomadas de decisão futuras, bem como fornece um panorama da percepção dos respondentes quanto à prestação de serviços na instituição pesquisada. A utilização do instrumento validado poderá resultar em uma proposta de avaliação continuada das estruturas administrativas heterogêneas em organizações públicas através da análise da percepção dos servidores públicos.

PALAVRAS-CHAVE: Estrutura administrativa heterogênea. Avaliação. Validação de instrumento.

ABSTRACT

EVALUATION OF PERCEPTION OF SERVICES IN PUBLIC INSTITUTIONS WITH HETEROGENEOUS ADMINISTRATIVE STRUCTURES: ELABORATION AND VALIDATION OF EVALUATION INSTRUMENT

AUTHOR: Camila Ines Ribeiro Cabral
ADVISOR: Elisangela Carlosso Machado Mortari

Federal higher education institutions (IFES) have high organizational complexity, requiring managers to know the institutional reality and a variety of skills to assist them in the decision-making process and in overcoming institutional challenges. Although some IFES follow a pattern of administrative organization, many of these institutions are organized in a heterogeneous way, such as multicampi. In this context, the objective of this work was to develop an instrument that allows managers of multicampi universities to assess the perception of public servants regarding the provision of services in public organizations with heterogeneous administrative structures. Initially, a bibliographic survey was carried out to obtain the conceptual and theoretical approach, as well as the revision of the most used valid instruments for the evaluation of public services. The dimensions and variables were established and the first version of the instrument was developed. Then, the first stage of the test-retest phase was carried out for validation, by applying the instrument to a group of IFES servers. In the third stage, the instrument was subjected to semantic validation by a panel of specialists. In the fourth stage, to complete the test-retest phase, the instrument returned to the sample participating in the second stage to verify the level of understanding of the participants and perform face validation. Finally, the instrument was applied to a group of TAES and professors in charge of IFES leadership to validate the construct and verify reliability. For the calculation of the sample needed for the last stage, the proportion of 3: 1 (participants: question) was considered. The data from the second and fourth stages were analyzed using descriptive statistics and parametric tests for independent samples. For the validation of the construct, in the last methodological step, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's sphericity tests were performed. To assess homogeneity, each attribute should have Cronbach's alpha > 0.70. Factors with at least one question with a factor load greater than 0.5 were selected. The three factors obtained from the factor analysis explain a variance of 65.66%. Cronbach's alpha for the 25 variables that make up the validated instrument is greater than 0.90. The instrument has 25 variables divided into three dimensions. In addition to the possibility of assessing the administrative structure by comparing the perception of the ideal service provision and the perception of the service actually provided by the respondent's work unit, the instrument allows the identification of the perception of the servers about what they consider ideal in the structure administrative and management of the institution, providing information that can assist in future decision making, as well as providing an overview of the respondents' perception regarding the provision of services in the researched institution. The use of the validated instrument can result in a proposal for a continuous assessment of heterogeneous administrative structures in public organizations through the analysis of the perception of public servants.

KEYWORDS: Heterogeneous administrative structure. Assessment. Instrument validation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo do processo investigativo	39
Figura 2 - Etapas da pesquisa.....	40
Figura 3 - Localização das unidades da UFSM	51
Figura 4 - Localização das unidades do IFFAR.....	53
Figura 5 - Localização das unidades do IF SERTÃO PE	55
Figura 6 - Localização das unidades da UNIPAMPA	57
Figura 7 - Localização das unidades do IFG.....	58
Figura 8 - Primeira etapa da pesquisa	60
Figura 9 - Teste de Levene para igualdade de variâncias.....	83
Figura 10 - Teste t para igualdade de médias	84
Figura 11 - Teste KMO e esfericidade de Bartlett com todas as variáveis	87
Figura 12 - Comunalidades com todas as variáveis	87
Figura 13 - Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett após a retirada da variável REA15..	88
Figura 14 - Comunalidades após a retirada da variável REA15	89
Figura 15 - Matriz dos componentes.....	90
Figura 16 - Diagrama de inclinação (Scree Test).....	91
Figura 17 - Matriz de componente rotativa.....	91
Figura 18 - Produto da pesquisa.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões e variáveis da qualidade dos serviços.....	34
Quadro 2 - Orientações para os especialistas	43
Quadro 3- Fragmento do instrumento enviado aos especialistas	43
Quadro 4 – Questões de avaliação do instrumento.....	44
Quadro 5- Questão aberta para sugestões de melhoria do questionário	45
Quadro 6 - Instrumento para a última fase de testes	46
Quadro 7 - Instituições participantes da pesquisa	50
Quadro 8 - Variáveis da dimensão tangibilidade e novas variáveis	62
Quadro 9 - Variáveis da dimensão confiabilidade e novas variáveis	62
Quadro 10 - Variáveis da dimensão prestação e novas variáveis	63
Quadro 11 - Variáveis da dimensão garantia e novas variáveis.....	63
Quadro 12 - Variáveis da dimensão empatia e novas variáveis.....	64
Quadro 13 - Novas variáveis	64
Quadro 14 - Dimensões e variáveis da primeira versão do instrumento	65
Quadro 15 - Introdução e escala Likert adequada ao instrumento	66
Quadro 16 - Primeira versão do instrumento.....	67
Quadro 17 - Sugestão de alteração dada pelos especialistas	70
Quadro 18 - Instrumento após a validação semântica	72
Quadro 19 - Cabeçalho da primeira versão do instrumento	75
Quadro 20 - Sugestão de apresentação das variáveis obtida da fase de pré-teste	76
Quadro 21 - Estatísticas descritivas pré-teste	77
Quadro 22 - Teste de Levene e teste t pré-teste de acordo com o gênero.....	78
Quadro 23 - Estatísticas descritivas reteste	81
Quadro 24 - Variáveis para avaliação do questionário	82
Quadro 25 - Estatísticas descritivas.....	82
Quadro 26 - Servidores por instituição.....	86
Quadro 27- - Estatísticas de confiabilidade	92
Quadro 28 - Variáveis que compõem os fatores	92
Quadro 29 - Variáveis eliminadas na análise fatorial	93
Quadro 30 - Dimensões e variáveis do instrumento validado	94
Quadro 31 - Comparativo para adequação da ordem de apresentação das variáveis	96
Quadro 32 - Instrumento validado.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
ENADE - Exame Nacional de Avaliação do Desempenho dos Estudantes
FCC - Funções de Coordenador de Curso
FURG - Universidade Federal do Rio Grande
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior
IFFAR - Instituto Federal Farroupilha
IFG - Instituto Federal de Goiás
IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina
IF SERTÃO PE - Instituto Federal Sertão Pernambucano
IFSUL - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense
KMO - Kaiser-Meyer-Olkin
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC - Ministério da Educação
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
REUNI - Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIORG - Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
TAES - Técnico-administrativos em educação
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DE ORGANIZAÇÕES	19
2.2 CONTEXTO ADMINISTRATIVO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS	22
2.2.1 Gestão administrativa em instituições federais de ensino superior	24
2.3 AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	27
2.3.1 Importância da análise de percepção da qualidade dos serviços públicos	31
2.4 INSTRUMENTOS PARA A AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS	32
2.4.1 A proposta da escala SERVQUAL	32
2.4.2 A proposta da escala SERVPERF	35
2.4.3 SERVQUAL ou SERVPERF, qual utilizar?	36
3 MÉTODO DO ESTUDO	38
3.1 PRIMEIRA ETAPA - DEFINIÇÃO DO CONSTRUTO, DIMENSÕES E VARIÁVEIS: A ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO	40
3.2 SEGUNDA ETAPA: TESTE-RETESTE	41
3.3 TERCEIRA ETAPA: VALIDAÇÃO SEMÂNTICA	41
3.4 QUARTA ETAPA: VALIDAÇÃO DE FACE	44
3.5 QUINTA ETAPA: VALIDAÇÃO DE CONSTRUTO E VERIFICAÇÃO DA CONFIABILIDADE	46
3.5.1 Instituições participantes da pesquisa	49
<i>3.5.1.1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)</i>	50
<i>3.5.1.2 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFAR)</i>	52
<i>3.5.1.3 IF Sertão PE</i>	54
<i>3.5.1.4 Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)</i>	56
<i>3.5.1.5 IFG</i>	57
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	60
4.1 PREPARO DO FORMULÁRIO E VALIDAÇÃO SEMÂNTICA: DA IDEACÃO AO ALINHAMENTO DO INSTRUMENTO	60
4.2 TESTE-RETESTE: DO PRÉ-TESTE À VALIDAÇÃO DE FACE	75

4.3 VALIDAÇÃO DE CONSTRUTO E VERIFICAÇÃO DA CONFIABILIDADE	85
CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	104

1 INTRODUÇÃO

O setor público tem enfrentado duras críticas a respeito da burocracia envolvida no atendimento ao cidadão, na qualidade de serviços públicos e no direcionamento dos gastos públicos, o que sugere que as organizações públicas devem aprimorar-se continuamente em busca de melhorias (JANISSEK et al., 2017). Para que as melhorias esperadas sejam alcançadas, é importante que os processos administrativos estejam bem organizados (COSTA et al., 2018).

A organização e a boa gestão dos processos administrativos são essenciais na busca da excelência na prestação de serviços públicos. Esta realidade se estende às organizações públicas de toda natureza, inclusive às instituições federais de ensino superior (IFES). No que diz respeito a estas instituições, constata-se que, apesar de fomentar iniciativas à inovação, estão ainda muito ligadas a um modelo tradicional e burocrático nos processos de gestão (JANISSEK et al., 2017). As instituições federais de ensino superior possuem alta complexidade organizacional, o que prescinde, por parte dos gestores, um conhecimento de sua realidade e uma variedade de competências que os auxiliem no processo decisório para que os desafios institucionais sejam superados (SILVEIRA, 2016; COBRA e BRAGA, 2004; REYNALDO, 2014).

Para a identificação da qualidade dos serviços prestados por instituições de ensino superior, a avaliação é uma ferramenta de muita valia. O processo avaliativo permite o aprimoramento e o desenvolvimento de ações melhoradas, a fim de que os objetivos institucionais sejam alcançados (BRITO, 2000). Em um momento de estabilidade após um período de expansão do ensino superior, a avaliação tem se mostrado bastante presente. Porém, estudos indicam que a avaliação nas universidades diz muito sobre alunos e professores, estando fora do foco, na maioria das vezes, a área administrativa, embora esta desempenhe atividades relacionadas a todos os níveis de gestão (BRITO, 2000; CARMO et al., 2015). Também raros são os estudos relacionados à gestão das universidades brasileiras (JANISSEK et al., 2017).

Durante muito tempo as instituições de ensino superior viram a avaliação como um tabu, algo que colocava em risco a autonomia institucional (RISTOFF, 2019), geralmente acarretando mudanças organizacionais (BRITO, 2000). Com a instituição de políticas de avaliação institucional e a participação da comunidade acadêmica no processo avaliativo, a avaliação passou a ser encarada de forma mais natural (PINTO, 2015).

Visto a importância da adequação da qualidade dos serviços públicos à expectativa da comunidade, que é quem mantém o bem público (BASSAN, 2019), a avaliação nas instituições de ensino superior mostra-se muito importante, já que ela proporciona informações que auxiliam na tomada de decisões acertadas na busca pela qualidade nos serviços prestados, pela solução de problemas e carências institucionais e pelo atendimento das demandas da sociedade.

Uma ferramenta amplamente utilizada, tanto no Brasil como no exterior, para a avaliação de serviços é a escala SERVQUAL, idealizada por Parasuraman et al. (1985). Para a elaboração da escala, após identificar que os critérios aplicados pelos cidadãos na avaliação de serviços de qualquer natureza eram praticamente os mesmos, os autores propuseram 22 variáveis relacionadas a cinco dimensões a serem avaliadas – tangibilidade, confiabilidade, prestação, garantia e empatia – de acordo com os critérios considerados mais importantes pelos usuários para a avaliação de serviços. Há um consenso de que a SERVQUAL é a ferramenta mais popular e difundida para a avaliação da qualidade de serviços (BRIDI et al., 2019; NOGUEIRA e CASAS, 2015; ALVES, 2017). Dentre os motivos apresentados para o uso da ferramenta estão a vasta aplicabilidade e confiabilidade da escala (ZEITHAML et al., 1991), a facilidade no uso e no entendimento das questões propostas e a possibilidade de adaptação da ferramenta a serviços de qualquer natureza (NOGUEIRA e CASAS, 2015). A escala SERVQUAL avalia a qualidade dos serviços a partir do paradigma da desconformação, o qual analisa a confirmação/desconformação da expectativa do usuário do serviço (MONDO e FIATES, 2014).

Por acreditar não ser necessária a comparação da expectativa do respondente com sua percepção em relação ao serviço efetivamente prestado, Cronin e Taylor (1992) elaboraram outro modelo de avaliação de serviços, o SERVPERF, que, utilizando as mesmas 5 dimensões e 22 variáveis do SERVQUAL, avalia a qualidade efetivamente percebida por seus respondentes. Assim como o SERVQUAL, o SERVPERF pode ser adaptado de acordo com o serviço a ser avaliado (CRONIN e TAYLOR, 1992).

Observando as universidades, instituições que têm por foco o conhecimento, os gestores devem trabalhar como facilitadores dos processos organizacionais, de forma comprometida com a missão e os objetivos da organização, conscientes dos pontos fortes e das situações que necessitam intervenções (PONCIO, 2016). É essencial para o bom desenvolvimento da administração pública, ferramentas de avaliação que auxiliam no planejamento e na gestão estratégica (PONCIO, 2016). Vaz Júnior (2016) afirma que são

observados prejuízos para os resultados organizacionais quando a estrutura organizacional não atinge um nível satisfatório de eficiência e de eficácia.

O modo como a otimização dos recursos e a busca dos objetivos acontecem nas universidades está relacionado à forma como se dá a gestão organizacional destas instituições, podendo gerar um desempenho organizacional satisfatório, dependendo da forma como for operacionalizado (REYNALDO, 2004). Para Santos et al. (2017), embora a organização pública busque a máxima eficácia em relação a seus objetivos, sua ação será suficiente apenas quando disponibilizar as condições necessárias para que os servidores públicos trabalhem motivados e satisfeitos.

Para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados, os gestores podem alinhar e arranjar os trabalhos de inúmeras formas. De acordo com a estrutura organizacional da instituição, sugere-se a adoção de um ou outro modelo, dependendo da proposta institucional. Sendo assim, pode-se entender que não há um modelo único, correto e adequado para as organizações. Cada modelo de estrutura organizacional possui vantagens e desvantagens, o que justifica a adequação ou inadequação, dependendo do contexto em que se insere (VAZ JÚNIOR, 2016). Neste sentido, Medeiros et al (2011) já afirmavam que não existe uma estrutura ótima, mas que o ideal é que a estrutura organizacional seja flexível, possibilitando seu ajuste ao momento vivenciado pela organização, para que todas as necessidades possam ser atendidas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Cada vez mais, a busca pela qualidade no ramo de serviços, inclusive em instituições de ensino superior, tem-se mostrado evidente. Tal realidade faz com que as organizações preocupem-se em buscar melhorias em seu desempenho no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados, bem como à eficiência e à eficácia. Em função disso, ferramentas que auxiliam na gestão organizacional são úteis para a obtenção e a manutenção de competências individuais, bem como organizacionais, o que justifica a preocupação das instituições de ensino superior em obter novas habilidades dos seus colaboradores (PIOVESAN, 2016). Nessas instituições, as questões relativas às atividades administrativas estão ligadas aos técnico-administrativos em educação e aos docentes que exercem funções de gestão.

Indicadores de toda natureza estão presentes no cotidiano das organizações. Assim como são necessários os equipamentos e ferramentas de medição para o desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade em geral, as organizações também necessitam de métodos de

medição que permitam avaliar seu desempenho e apontar seu desenvolvimento organizacional, gerando informações, sugerindo ações e auxiliando na tomada de decisões (BASSI, 2015).

Modelos de gestão que estão em desconformidade com os interesses coletivos ou que não foram bem assimilados pelos servidores da organização costumam implicar em resultados insatisfatórios (VAZ JÚNIOR, 2016), o que pressupõe que os servidores devem ser consultados e que suas percepções em relação ao modelo de gestão devem ser medidas e consideradas, a fim de que se possa tomar decisões de forma acertada e alcançar, assim, os resultados esperados pela organização.

Considerando o contexto exposto, o problema de pesquisa a ser perseguido consiste em **como avaliar as estruturas administrativas heterogêneas em organizações públicas através da análise da percepção dos servidores públicos?**

1.2 OBJETIVOS

Visando atender ao problema de pesquisa apresentado, foram formulados, além do objetivo geral, três objetivos específicos, que serão apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

- Elaborar um instrumento que permita aos gestores de universidades multicampi avaliar a percepção de servidores quanto à prestação de serviços em organizações públicas com estruturas administrativas heterogêneas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar a validação do conteúdo do instrumento elaborado;
- Verificar a confiabilidade do instrumento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um fator que tem se mostrado deveras importante no sucesso de organizações públicas em geral é a implementação de modelos de gestão que possuam capacidade de promover a melhoria da qualidade de serviços prestados. Dentre os métodos mais utilizados

pelas organizações na busca pela excelência, estão as ações voltadas para uma gestão eficiente (BASSAN, 2019).

Atualmente as instituições de ensino superior têm buscado novas estratégias de ação através de processos administrativos e acadêmicos renovados (CASTELLANELLI, 2018). Sendo assim, esta pesquisa fica justificada pelas mudanças que recentemente estão ocorrendo no meio que envolve as instituições federais de ensino superior, que requerem cada vez mais uma maior eficiência na gestão de tais organizações. São exemplos de tais mudanças as normas publicadas pelo Governo Federal, como é o caso da Lei 12.677 de 25 de julho de 2012 que criou as Funções de Coordenador de Curso (FCC) (BRASIL, 2012), do Decreto nº 9.262/18, que extingue cargos e veda abertura de concurso público (BRASIL, 2018) e do Decreto nº 9.739/19, que dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg) (BRASIL, 2019b), além do decreto federal Nº 9725 de 12 de março de 2019, que “extingue cargos em comissão e funções de confiança e limita a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações” (BRASIL, 2019a). Embora uma liminar concedida pela 10ª Vara Federal de Porto Alegre tenha suspenso este último decreto, ele, juntamente aos demais, impulsionou mudanças organizacionais em instituições federais de ensino superior, como é o caso do Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), que já havia iniciado em 2017, buscando a excelência na gestão administrativa da organização e que foi adaptado para atender as exigências destas normativas (UFSM, 2019b).

Neste sentido, faz-se importante a adoção da avaliação da organização administrativa das instituições, a fim de verificar se as mudanças organizacionais estão sendo efetivamente suficientes para atender às demandas institucionais e se os modelos de gestão adotados estão favorecendo a prestação de serviços de qualidade por estas instituições.

Os temas satisfação do cliente/usuário e avaliação da qualidade dos serviços prestados têm sido bastante explorados pela literatura (RISTOFF, 2019; LOURENÇO e KNOP, 2011; OLIVEIRA e PASSADOR, 2019; DALMONECH et al., 2016). Os conceitos de ineficiência e ineficácia frequentemente estão relacionados com os serviços públicos pela percepção da sociedade brasileira, pois a qualidade percebida muitas vezes não atende às expectativas dos usuários (DORNELLES, 2016; ANDRADE, 2017; SILVA, 2009). Sendo assim, as atividades das organizações públicas devem ser estruturadas de forma que atendam às necessidades dos cidadãos. Porém, nem sempre a ineficiência e a ineficácia na prestação dos serviços são causadas puramente pela falta de interesse ou competência do servidor responsável pela

prestação do serviço, mas sim pelo modelo administrativo adotado pela instituição, que pode impedir ou dificultar a prestação de serviços de qualidade.

Portanto, a realização desta pesquisa resultará no desenvolvimento de um instrumento que permita avaliar organizações que possuam unidades desiguais administrativamente, de forma que todos os servidores se sintam contemplados. O método em questão não pretende encontrar uma estrutura administrativa ótima, pois acredita-se que cada organização deve ser estruturada de acordo com sua realidade, mas sim oferecer aos gestores um instrumento que lhes auxilie na tomada de decisões quanto à estrutura administrativa da organização, possibilitando melhorias diante da realidade institucional, independente da heterogeneidade da estrutura em questão.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo está apresentada a introdução da pesquisa, que conta com a contextualização do tema pesquisado, a exposição do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa para o desenvolvimento do estudo e a forma como a estrutura está organizada.

O capítulo dois apresenta o referencial teórico, que discorre sobre os conceitos centrais relacionados ao tema da pesquisa, bem como sobre as práticas que a têm fundamentado. Neste capítulo são abordadas as seguintes seções: Estrutura administrativa de organizações, Contexto administrativo de universidades públicas, Avaliação de serviços públicos em instituições de ensino superior e Instrumentos para avaliação de serviços.

No capítulo três são apresentados os procedimentos metodológicos desenvolvidos no estudo, desde a caracterização da pesquisa, passando pela definição de seus participantes, os procedimentos realizados para a coleta e a análise dos dados. O capítulo quatro traz os resultados obtidos a partir dos dados coletados e a discussão destes resultados, encerrando com o produto da pesquisa. O capítulo cinco apresenta as considerações finais da pesquisa, bem como as limitações do trabalho e as sugestões para pesquisas futuras. Além dos cinco capítulos são apresentadas as referências utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa e um apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa é norteado por quatro tópicos principais. O primeiro é denominado Estrutura administrativa de organizações (2.1), e aborda temas relacionados ao conceito de organização, de estrutura administrativa de organizações e de estruturas administrativas heterogêneas.

O segundo tópico do referencial teórico, Contexto administrativo em universidades públicas (2.2) apresenta o contexto administrativo das universidades públicas brasileiras. O terceiro tópico, Avaliação de serviços públicos em instituições de ensino superior (2.3), conceitua avaliação e contextualiza a avaliação de serviços nestas instituições. O último tópico, Instrumentos para avaliação de serviços (2.4), apresenta os dois métodos mais utilizados para a avaliação da qualidade de serviços e faz uma análise comparativa entre os dois.

Organizado desta forma, o referencial permite visualizar de forma clara o contexto da pesquisa, principalmente no que se refere a sua importância para as organizações com estrutura administrativa heterogênea e para a administração pública como um todo.

2.1 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DE ORGANIZAÇÕES

Segundo Etzioni (1967), organizações são unidades sociais com objetivos e metas específicas, que estabelecem processos para atingir tais objetivos e metas. O autor caracteriza as organizações por dividirem o trabalho, o poder e a responsabilidade de comunicação, por possuírem um ou mais centros de poder que devem dirigir os esforços da organização para o alcance de seus objetivos, e também pela substituição ou recombinação do pessoal para que as atividades sejam desenvolvidas da forma mais satisfatória possível (ETZIONI, 1967).

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, existem várias estratégias de articulação e arranjos que podem ser adotados pelos gestores (VAZ JÚNIOR, 2016). A forma como as organizações, tanto públicas como privadas, se articulam para que suas atividades sejam realizadas é conhecida como estrutura administrativa ou estrutura organizacional (MEDEIROS et al. 2011). Lacombe (2004) conceitua estrutura organizacional como a maneira que estão definidos os órgãos, os níveis, as chefias e as atribuições, além da forma como as pessoas se comunicam e se coordenam dentro de uma organização. Para Santos et al (2017), através da estrutura administrativa a organização define como vai dirigir suas atividades e quais suas estratégias para que seus objetivos sejam alcançados. Para Harger

(2011), a estrutura organizacional é um elemento fundamental para o bom desenvolvimento e a execução do planejamento organizacional.

Segundo Daft (2005), é a estrutura organizacional quem define como as tarefas e os recursos serão distribuídos dentro da organização. Sendo assim, a estrutura organizacional compreende um conjunto de tarefas e sua divisão, bem como os relacionamentos formais existentes na organização, onde estão incluídas as linhas de autoridade, a quantidade de níveis hierárquicos e a amplitude de controle que cada nível possui (DAFT, 2005).

Para Hall (1984), a estrutura organizacional possui três funções básicas: a realização de produtos e o alcance de metas organizacionais, a redução da influência causada por variações individuais sobre a organização, e o estabelecimento de um ambiente em que o poder possa ser exercido, as decisões possam ser tomadas e as atividades da organização possam ser executadas da melhor maneira possível. Weber (2014) afirma que uma estrutura organizacional condizente com as necessidades da organização facilita a identificação das tarefas a serem desenvolvidas, a disposição das funções e das responsabilidades, a rapidez na resposta aos interessados, a atuação de acordo com os objetivos organizacionais, além de possibilitar a criação de condições motivadoras no ambiente de trabalho.

Embora uma estrutura organizacional esteja bem definida, não se assegura o bom desempenho da organização, ele é um pré-requisito para tal, sendo que uma estrutura organizacional que não é bem definida realça as deficiências organizacionais e conduz a um desempenho insatisfatório (DRUCKER, 1984).

Toda organização, pública ou privada, possui uma estrutura administrativa, que pode ou não estar baseada em aspectos políticos e/ou econômicos, além de um sistema de normas que regem seu funcionamento. Porém, essas instituições não são compostas apenas de prédios, equipamentos e normas. Elas também são compostas pelas pessoas que lá estão. São estas pessoas que definem como a organização irá se comportar. E estas pessoas possuem percepções variadas sobre a estrutura organizacional da instituição. Tal percepção pode variar de acordo com seu lugar na cadeia hierárquica, com seu conhecimento, com sua formação e, ainda, de acordo com seus grupos de interesse (CARNEIRO, 2016).

De modo geral, as organizações possuem uma estrutura administrativa padrão, que pode ser explicada dentro de um organograma em que as unidades e subunidades seguem como um modelo de articulação. O organograma nada mais é do que a representação gráfica sucinta da estrutura organizacional, com propósito de representar os órgãos que compõem a instituição, bem como suas funções e as relações de interdependência entre os órgãos distintos e as hierarquias dentro da instituição (CURY, 2005).

Embora muitas organizações sigam um padrão de estrutura administrativa, no qual suas unidades e subunidades desempenham o mesmo tipo de atividades e estão organizadas administrativamente de tal forma que um mesmo organograma possa representá-las fielmente, algumas organizações, diferentemente, possuem estruturas administrativas desiguais entre suas unidades e subunidades. Essa diferenciação nos modelos das estruturas administrativas pode decorrer por fatores relacionados à fragmentação territorial das unidades organizacionais, por exemplo. O ambiente organizacional passa a ser afetado pela dispersão geográfica, ocasionando organizações com estruturas administrativas heterogêneas.

Cury (2005) identifica as estruturas organizacionais heterogêneas como estruturas contemporâneas, e diz que este tipo de organização adota sistemas mistos, de acordo com as necessidades emergentes da instituição. O autor salienta que este tipo de estrutura pode ser organizado com base em projetos, baseado em matrizes, de forma colateral, por meio de equipes ou grupos de tarefas, dentre outras formas, e que a tomada de decisões em organizações com estruturas organizacionais heterogêneas costuma ser feita de forma compartilhada, de modo que as informações atinjam todos os níveis e que haja negociação para que as melhores decisões sejam tomadas (CURY, 2005).

Observando as organizações públicas, ou seja, aquelas cuja administração é realizada pelo Estado, sabe-se que o principal objetivo é a prestação de serviços para a sociedade. Estas organizações são mantidas pelo bem público, através da arrecadação de taxas, contribuições e impostos. Entendendo que a administração pública tem como meta o atendimento dos interesses dos cidadãos, e as organizações públicas - que compreendem os meios para que tais interesses sejam atendidos tendem a se estruturar de maneira que seja possível o desenvolvimento das atividades, verifica-se o surgimento de estruturas administrativas heterogêneas (SANTOS et al., 2017). Por exemplo, as instituições federais de ensino superior e a divisão multicampi. Nesta situação são consideradas as realidades culturais de cada unidade ao se pensar nas estruturas administrativas, além da descentralização do poder e a fragmentação territorial que irão impactar como a gestão de cada unidade decidirá a organização de sua estrutura administrativa de acordo com os seus interesses e com a realidade organizacional da sua unidade.

Assim exposto, parte-se para o estudo das organizações administrativas em universidades públicas, dada a importância e a relevância destas instituições no cenário contemporâneo.

2.2 CONTEXTO ADMINISTRATIVO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Atualmente, o setor público tem enfrentado críticas no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados, ao direcionamento dos gastos públicos e à burocracia que envolve o atendimento dos usuários dos serviços públicos. Tal desagrado com o desempenho da máquina pública evidencia a importância de um investimento contínuo no aprimoramento da gestão das organizações públicas, a fim de alcançar uma melhoria nos processos relacionados à gestão (JANISSEK et al., 2017).

As organizações públicas, de um modo geral, tendem a combinar em seu modelo de gestão práticas patrimonialistas e burocráticas, tendo foco central em seus processos internos, sendo muitas vezes inertes no que diz respeito às necessidades de seus usuários. É possível notar, nos últimos anos, um movimento no sentido da busca da superação desse modelo administrativo e do investimento na criação de um modelo gerencial baseado na obtenção de bons resultados e na plena satisfação das necessidades dos cidadãos, usuários dos serviços públicos. Isso fica evidente dado o crescimento no investimento na capacitação dos gestores, a fim de se alcançar práticas inovadoras de gestão que possam substituir as práticas tradicionais até então utilizadas (JANISSEK et al., 2017).

Com a atual ideia de “foco no cidadão”, a fim de bem atender as necessidades deste, faz-se necessário que as organizações públicas direcionem seus processos de forma a solucionar as demandas da sociedade como um todo. Para tanto, é importante que os processos administrativos sejam bem geridos e modelados, buscando assim uma melhor qualidade e efetividade dos serviços prestados (COSTA et al., 2018).

Nas universidades públicas o cenário administrativo é semelhante ao de outras organizações públicas que têm como fim o desenvolvimento do cidadão. Embora seja possível notar que tais instituições são grandes fomentadoras de iniciativas de inovação, no que diz respeito aos processos relacionados à gestão, as universidades ainda estão muito ligadas a um modelo tradicional e burocrático (JANISSEK et al., 2017).

Schlickmann (2013) afirma que a administração universitária tem por base o planejamento, a organização e o controle das atividades laborais dos colaboradores da universidade, desenvolvidos de forma a utilizar os recursos disponíveis a fim de alcançar suas metas. Por se tratarem de organizações complexas, o que difere as universidades de outras organizações públicas são os serviços prestados, que possuem características diferentes dos demais, estando ligados diretamente à geração, à difusão e ao emprego do conhecimento. Isto exige um quadro de servidores com competências diferenciadas dos que atuam em outras

organizações. Para que os serviços sejam prestados com eficiência, eficácia e comprometimento, as universidades públicas devem desenvolver estratégias com seu quadro de pessoal voltadas para o planejamento contínuo e envolvimento de seus servidores (SCHLICKMANN, 2013; BASSAN, 2019).

O contexto administrativo das universidades públicas sofre transformações significativas e contínuas em decorrência do panorama econômico, social e tecnológico. Tais transformações alteram toda a realidade destas instituições, impactando inclusive no comportamento dos atores envolvidos. Desde as mudanças trazidas pelo modo de produção capitalista, tanto as práticas educacionais precisaram ser revistas, em busca de adequar as forças de trabalho às exigências do capitalismo, como as universidades públicas foram impulsionadas a trabalhar cada vez mais de forma a deixar claro à sociedade que suas atividades são relevantes para o mercado de trabalho e para a economia (BARBOSA, 2020).

Atualmente as universidades públicas desempenham um papel muito importante na construção e transmissão de saberes e na formação educativa dos cidadãos, o que justifica a necessidade de que estas instituições estejam apoiadas em processos de gestão que sejam de acordo com sua missão, suprindo as necessidades do público atendido por seus serviços (PONCIO, 2016). Pegoraro (2019) considera as universidades públicas comunidades excepcionais na formação da cidadania do povo brasileiro, visto que tais instituições geram consciência política e cidadã a partir de discussões em seu ambiente interno relacionadas às vivências de mundo de seus estudantes, de suas pesquisas e de discussões que são trazidas a partir de eventos científicos e de meios de comunicação em geral.

Dada sua responsabilidade social, as universidades públicas necessitam estar em sintonia com o dinamismo proveniente das inovações, da tecnologia e dos conhecimentos produzidos em seu ambiente interno, bem como com as transformações mundiais (PONCIO, 2016). Bundt (2000) afirma que tais instituições devem capacitar o estudante universitário para uma visão multidisciplinar, para que, em seu contexto social, possa provocar mudanças no mundo, e que uma forma de se capacitar é a partir da mudança da própria instituição, através da busca de um modelo de gestão eficiente.

O atual contexto da gestão universitária brasileira tem acompanhado as mudanças ocorridas na administração pública do país que, desde a década de 1980, tem ido ao encontro de um gerenciamento participativo em que ficam destacados, nas universidades públicas, processos de eleição para reitores e coordenadores de cursos e estabelecimentos de estruturas colegiadas onde as decisões são tomadas. Com a expansão impulsionada pela criação do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

(REUNI), lançado pelo governo federal em 2007, muitas ações foram previstas para as universidades públicas, como a ampliação da oferta de vagas, a criação de novas instituições de ensino superior e a expansão multicampi de instituições já existentes (PERETTI et al., 2018).

O aumento da demanda atendida pelas universidades públicas após o cenário de expansão trouxe desafios para a gestão dessas instituições, visto que a estrutura acadêmica, de pessoal e orçamentária nem sempre acompanhou o ritmo de crescimento das instituições. Esta situação passou a apontar carências no que diz respeito a pesquisas na área de melhorias na gestão de universidades públicas e fez com que os gestores passassem a buscar aperfeiçoamento em sua forma de gestão (VALMORBIDA et al, 2014), revelando assim a importância do investimento em estudos na área da gestão universitária, principalmente no tocante às universidades públicas.

2.2.1 Gestão administrativa em instituições federais de ensino superior

Como visto anteriormente, em sintonia com as mudanças presentes na administração pública como um todo, as instituições federais de ensino superior brasileiras constituíram seu modelo de gestão vigente. Desde meados de 1980 tem-se buscado uma gestão participativa nessas instituições, que fica evidente pela existência de eleições para reitores e estruturas deliberativas, como é o caso dos colegiados e conselhos como formas de participação da comunidade acadêmica nos processos decisórios (PERETTI et al., 2018). A existência de tais órgãos deliberativos em instituições federais de ensino superior está prevista desde a lei N. 9.394, de 1996, que estabelece diretrizes e bases da educação nacional, a fim de assegurar a gestão democrática dessas instituições (BRASIL, 1996).

Carvalho (2013) afirma que se podem categorizar os estudos sobre a participação na gestão de instituições federais de ensino superior em dois grupos. O primeiro trata o tema como uma possibilidade de envolvimento em que cada segmento da comunidade acadêmica está envolvido apenas com sua função e o segundo defende que os processos democráticos sejam ampliados e que a participação tenha um nível de igualdade entre os diferentes segmentos.

Atualmente o desempenho das organizações tem sido diretamente afetado pelas mudanças ocasionadas por fatores econômicos, políticos, sociais e culturais. Isso exige que os gestores das instituições federais de ensino superior executem ações ligadas à sua forma de

gerir as instituições que busquem melhorias na qualidade do ensino e dos serviços prestados de uma forma geral (CASTELLANELLI, 2018).

Para que uma organização pública alcance o sucesso, faz-se necessária a implementação de modelos de gestão que sejam capazes de viabilizar o aperfeiçoamento dos serviços prestados, possibilitando o atendimento das demandas dos cidadãos e, conseqüentemente, a resolução dos problemas sociais. Nas instituições federais de ensino superior o cenário é o mesmo. Os métodos eficientes de gestão estão diretamente ligados ao alcance da excelência na prestação de serviços (BASSAN, 2019).

Silveira (2016) afirma que, dada a complexidade organizacional das instituições federais de ensino superior, é conveniente que os gestores de tais organizações conheçam a realidade institucional e o ambiente em que estão inseridos para que estejam preparados para lidar com os sistemas da universidade. Nesse sentido, Cobra e Braga (2004) consideram que os gestores das instituições federais de ensino superior estão constantemente frente a desafios, dada a velocidade de mudanças que ocorrem no ambiente universitário. Reynaldo (2004) afirma ainda que a complexidade da organização administrativa das instituições de ensino superior exige que a coordenação e a direção das ações institucionais estejam fundamentadas em estruturas administrativas adequadas.

No que diz respeito à tomada de decisões nas instituições federais de ensino superior, Reynaldo (2004) afirma que os gestores tendem a comportar-se de duas maneiras distintas. A primeira diz respeito à busca de um caminho para executar suas ações de forma satisfatória, sem grandes preocupações com a seleção do melhor caminho para tanto. Já a segunda está relacionada à simplificação dos processos nas tomadas de decisões, dando importância aos caminhos trilhados até chegar às decisões finais, reduzindo assim os riscos e incertezas. O autor afirma que os gestores das instituições federais de ensino superior devem possuir uma variedade de competências que os auxiliem no processo decisório, dada a velocidade em que as mudanças podem acontecer no ambiente institucional (REYNALDO, 2004).

A complexidade da estrutura funcional das universidades públicas, organizada em departamentos, comissões colegiadas, coordenações, entre outros, exige de cada órgão componente de sua organização um grau mínimo de especialização para o desempenho de suas tarefas específicas, o que justifica as dificuldades e a resistência encontradas na busca pela reestruturação interna destas instituições (BARBOSA, 2020).

Oliveira (2018) afirma que as mudanças resultantes da evolução tecnológica e das alterações sociais, políticas e econômicas têm demandado das instituições federais de ensino superior brasileiras uma nova postura que gere uma discussão sobre os modelos de gestão e a

estrutura organizacional a ser adotada a fim de se alcançar a eficiência e a eficácia na prestação de serviços (OLIVEIRA, 2018). Porém essa não é uma tarefa simples, visto que a realidade organizacional das instituições federais de ensino superior é bastante complexa, não havendo um modelo de gestão que abarque todas as necessidades destas instituições, sendo necessária, muitas vezes, a aplicação de ferramentas e métodos de origem empresarial, o que, em geral, não é considerado o mais adequado para esse tipo de instituições (BARBOSA, 2020). De um lado há o reconhecimento de que a superação de um modelo de gestão burocrático nas instituições federais de ensino superior é necessária, e de outro, ganha força o discurso da necessidade de um modelo de gestão que contemple o planejamento e o controle das ações administrativas destas instituições a fim de se alcançar um melhor desempenho em seus resultados (FERREIRA e MACHADO, 2016).

Cabe aos gestores universitários traçar os planos, estabelecer a política, administrar e gerenciar as instituições. Portanto, os gestores precisam estar atentos às questões cotidianas de sua instituição, a fim de conseguir gerir as possíveis crises, os desafios e as influências internas e externas à gestão. A decisão pelo modelo de gestão a ser adotado dependerá das competências e habilidades do gestor (RIBEIRO, 2014), mas Meyer Jr e Murphy (2000) indicam habilidades inerentes aos gestores que podem facilitar o enfrentamento dos desafios relacionados à gestão de instituições federais de ensino superior. São elas: visão de futuro, disposição para mudança, domínio e uso da tecnologia, visão estratégica, capacidade de decisão, empreendedorismo, gerenciamento de informações, capacidade de adaptação às mudanças e autoridade para resistir às pressões.

Conforme visto anteriormente, em atendimento à crescente demanda por educação superior, o REUNI impulsionou o acréscimo das vagas nas instituições federais de ensino superior. Com isso, além da reorganização da oferta, as instituições passaram a adotar o modelo multicampi, a fim de oportunizar o aumento do número de vagas ofertadas e o atendimento de várias regiões brasileiras até então não atendidas. Esse modelo já vinha sendo adotado anteriormente por instituições estaduais e privadas e, com sua adoção pelas instituições federais, foi possível explorar áreas geograficamente dispersas e promover o acesso à educação superior a populações até então excluídas (NEZ, 2016).

De acordo com Lauxen (2006), uma universidade multicampi é aquela que está distribuída em vários espaços geográficos, com polos localizados em contextos geográficos distintos, a fim de atender os interesses das regiões em que estão inseridos. De acordo com o autor, cada campus deve possuir características de gestão próprias de acordo com o contexto regional em que está inserido (LAUXEN, 2006).

Para Pinto et al. (2017), uma instituição de ensino multicampi não é caracterizada apenas por reunir muitas unidades de ensino distribuídas em um território. Os autores afirmam que a configuração de instituições que adotam tal modelo comporta uma dimensão com três ângulos: o acadêmico, que tem a instituição como local de produção intelectual, a partir de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão; o espacial, que está relacionado à localização física enquanto unidade universitária; e o organizacional, que é mais difícil de ser compreendido, visto sua desconcentração organizacional e sua dispersão física (PINTO et al., 2017).

Pegoraro (2019) afirma a importância da interiorização do conhecimento trazida pelas universidades federais na última década, o que tem suprido demandas represadas em níveis locais e regionais, que antes não eram atendidas, através da criação de novas instituições e de espaços multicampi de instituições já existentes. Com tais avanços proporcionados pela difusão das universidades públicas, um novo cenário na educação técnica e tecnológica brasileira vem se desenhando, trazendo novas oportunidades de acesso à educação, à cultura e a novas oportunidades de trabalho aos cidadãos.

A multicampia, de acordo com o que foi tratado até aqui, acaba fazendo com que a gestão das unidades e/ou polos de ensino das instituições federais de ensino superior que adotam este modelo aconteça de forma heterogênea, a fim de atender à premissa de adaptação dos modelos de gestão da instituição à realidade regional em que está inserida. Para que a gestão universitária seja satisfatória é necessária a compreensão, por parte dos gestores, da instituição como um todo, levando-se em consideração sua natureza, sua finalidade e seus valores. Sendo a gestão universitária, por si só, um desafio, nas instituições federais de ensino superior multicampi e com organizações heterogêneas esse campo torna-se ainda mais complexo, visto sua estrutura, sua extensão territorial e sua diversidade cultural, o que exige que o gestor desempenhe bem as atividades de planejamento, coordenação e avaliação, garantindo assim que a instituição tenha as condições necessárias para cumprir sua finalidade social. (PINTO et al., 2017).

2.3 AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A avaliação é um processo que propicia o aprimoramento e o desenvolvimento de ações. No caso das instituições, de forma geral, a avaliação é tida como uma ferramenta importante na mensuração do nível de qualidade, assim como no processo decisório (BRITO,

2000). De acordo com Crumpton et al. (2016), o desafio proposto pelo processo avaliativo é identificar a lacuna existente entre a realidade e o objetivo da ação ou atividade avaliada, ou seja, é identificar se as ações executadas foram de fato eficientes na solução dos problemas para os quais foram propostas.

Em um contexto de expansão das instituições públicas de ensino superior, em especial das federais, o número de estudantes, professores e servidores de um modo geral cresce progressivamente, o que demanda um entendimento mais profundo das relações pessoais e profissionais que surgem da dinâmica universitária. Embora a avaliação esteja presente neste contexto, dada a necessidade de harmonizar os processos de ensino com a realidade, é possível notar que as pesquisas realizadas no ambiente das universidades muito dizem respeito aos alunos e aos professores, ficando, na maioria das vezes, de fora o foco na área administrativa (BRITO, 2000; CARMO et al., 2015).

Exemplo disso são as avaliações propostas pelo próprio Ministério da Educação (MEC), através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), que buscam informações que possam embasar tomadas de decisão de caráter político, pedagógico e administrativo, bem como melhorias de toda natureza nas instituições de ensino superior, e que deveriam contar com a participação efetiva de todos os segmentos envolvidos por meio de seus representantes, mas que são direcionadas, principalmente, às categorias dos discentes e dos docentes. Dentre estas avaliações estão a Avaliação de Cursos de Graduação, o Exame Nacional de Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE) e a Avaliação Institucional (INEP, 2009; 2015).

Apesar de os técnico-administrativos em educação desempenharem atividades relacionadas a todos os níveis de gestão das instituições de ensino superior, tendo relacionamento direto e recorrente com toda a comunidade universitária, eles ocupam posições secundárias nas pesquisas (CARMO et al., 2015). De uma forma geral, são raros os estudos relacionados à gestão das universidades brasileiras (JANISSEK et al., 2017).

Diante dos desafios impostos às instituições federais de ensino superior com a elevação do nível de exigência da sociedade, para que os serviços públicos sejam prestados com qualidade, eficiência e transparência, assim como nas demais organizações públicas, a otimização da gestão é de extrema importância e pode ser facilitada através da utilização de mecanismos de avaliação que forneçam dados que permitam a identificação de falhas e a sugestão de melhorias nos fluxos dos processos institucionais (VALMORBIDA et al., 2014; COSTA et al., 2018). De acordo com Brasil (2016), é imprescindível que as organizações avaliem seu desempenho através de parâmetros que possam fornecer dados e embasar os

gestores nas tomadas de decisões precisas no que diz respeito às inconsistências presentes no desenvolvimento do serviço público.

Brito (2000) afirma que a avaliação institucional nas universidades está intrinsecamente ligada à reflexão sobre as ações cotidianas destas organizações, permitindo assim a orientação dos servidores e docentes envolvidos com a educação superior. De acordo com Castellaneli (2018), a importância da avaliação está ligada ao acompanhamento da execução das estratégias planejadas, buscando identificar a lacuna entre o objetivo e o resultado obtido por cada ação. A avaliação permitirá que a instituição perceba o que acontece quando o planejamento não é cumprido a rigor ou, caso este tenha sido cumprido, quais os fatos que levaram à não obtenção dos resultados esperados. O acompanhamento por meio da avaliação auxiliará na garantia da qualidade da gestão e na melhoria dos processos internos da instituição e, conseqüentemente, na prestação de serviços de melhor qualidade.

Por algum tempo a avaliação foi vista como um tabu pelas instituições de ensino superior, pois se considerava que tal processo pudesse colocar em risco a autonomia das instituições (RISTOFF, 2019). Brito (2000) afirma que, embora seja muito relevante, a avaliação encontrou bastante resistência pelas universidades, dado que o processo avaliativo geralmente acarreta mudanças organizacionais. Foi a partir de um movimento nacional pela avaliação institucional, instituído pela implementação de ferramentas como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que a importância da avaliação superou as dificuldades enfrentadas até então pelo processo (RISTOFF, 2019). Segundo Pinto (2015), as instituições de ensino superior passaram a admitir a avaliação institucional condicionada à sua participação na construção do processo avaliativo, respeitando a autonomia e a identidade da instituição.

Com a expansão do ensino superior, visando garantir a qualidade da educação, surgem com mais intensidade as políticas de avaliação, que já eram previstas desde a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), pela qual as instituições de ensino superior deveriam dispor de mecanismos que permitissem a verificação da consolidação de seus projetos institucionais, a fim de que a tomada de decisões e as práticas envolvendo a busca por melhor qualidade de ensino e de prestação de serviços pelas instituições fossem guiadas por informações concretas da realidade institucional (CASTELLANELLI, 2018).

A busca de equilíbrio entre os ambientes interno e externo nas organizações favorece a prestação de serviços de forma eficiente e eficaz. Para tanto, é importante a identificação dos valores relacionados aos produtos e serviços produzidos, o que se pode obter a partir da avaliação dos serviços prestados. As instituições de ensino superior, nesse sentido, precisam

coordenar suas potencialidades e capacidades, identificando as competências passíveis de serem desenvolvidas, para que possam implementar inovações na busca por melhorias no ensino, pesquisa, extensão e na prestação dos demais serviços que lhes couberem (CASTELLANELLI, 2018).

Pinto (2015) afirma que as instituições de ensino superior devem ser avaliadas em dois sentidos: quanto à sua eficácia frente à sociedade e em termos da eficiência de seu funcionamento. Nesse sentido, a avaliação auxilia como incentivo à melhoria da qualidade das atividades da instituição bem como contribui na verificação do atendimento dos objetivos institucionais (PINTO, 2015). Brito (2000) sugere que as avaliações institucionais sejam periódicas e revisionais, pois considera que quando o processo avaliativo entra na rotina das organizações, ele é visto de forma menos ameaçadora e torna-se assim mais produtivo.

A autoavaliação institucional é uma das maneiras de avaliar os serviços prestados. Por meio dela a organização conhece sua própria realidade e busca entender o significado de suas ações, a fim de atingir um nível mais elevado no que diz respeito à qualidade de serviços prestados e uma maior relevância social. Para que isso seja possível, cabe à organização sistematizar suas informações e analisar de forma coletiva os significados de suas práticas, analisando sua forma de gestão, identificando suas fraquezas, potencialidades e possibilidades e estabelecendo possíveis táticas para o enfrentamento de seus problemas (CASTELLANELLI, 2018).

Menezes (2012) afirma que a autoavaliação deveria ser considerada um elemento indispensável na avaliação das instituições de ensino superior, guiando os gestores em suas decisões. Ao encontro do que diz Menezes (2012), Bittencourt (2012) cita a autoavaliação como ferramenta fundamental para o diagnóstico e a manutenção do aperfeiçoamento constante dos padrões de qualidade dos serviços prestados.

Para que as instituições de ensino superior possam desenvolver um planejamento estratégico eficiente é importante que levem em consideração a relação existente entre os resultados das avaliações interna e externa e as práticas de seus setores. As avaliações permitem que as tais instituições identifiquem os elementos que auxiliam no alcance de seus objetivos estratégicos, o que contribui para o alcance de um modelo de gestão eficiente (CASTELLANELLI, 2018).

Além de atuarem como uma forma pela qual as instituições públicas de ensino superior justificam sua presença e atuação na sociedade (BRITO, 2000), as avaliações de serviços públicos auxiliam na garantia da prestação de serviços de qualidade, cuja importância será tratada na seção a seguir.

2.3.1 Importância da análise de percepção da qualidade dos serviços públicos

Percepção é uma palavra utilizada com frequência em trabalhos, acadêmicos ou não, apontando para o sentido de opinião. No que se refere ao comportamento dos consumidores, utiliza-se o termo percepção em relação ao processo em que os consumidores percebem as sensações e as utilizam em sua interpretação do mundo. Em síntese, a percepção é o modo pelo qual o indivíduo identifica, seleciona, concebe e interpreta a informação recebida do ambiente (BACHA et al., 2006).

Em relação aos serviços públicos, faz-se muito importante a adequação da qualidade dos serviços à expectativa da sociedade, que está cada vez mais informada e exigente de seus direitos a fim de que a qualidade percebida seja a maior possível. Cabe à administração pública a adequação às demandas dos cidadãos, a fim de diminuir a lacuna existente entre o serviço esperado pela sociedade e a percepção real do serviço prestado (BASSAN, 2019).

Levando-se em consideração o fato de que quem mantém o bem público é a sociedade, suprir suas demandas no que diz respeito à satisfação, à transparência e à qualidade dos serviços públicos prestados é um fator de extrema importância para um bom desempenho de quaisquer organizações públicas (BASSAN, 2019). No caso da educação superior, Santos (2011) afirma que, por se tratar de uma responsabilidade pública, os governos e a sociedade têm a responsabilidade de assegurar sua qualidade. Brito (2000) vê a identificação da percepção dos usuários quanto aos serviços públicos prestados por instituições de ensino superior como a demonstração da preocupação dos prestadores de tais serviços em resolver as possíveis demandas provenientes das avaliações, o que reflete um positivo equilíbrio entre as instituições e os anseios da sociedade.

Nogueira e Casas (2015) afirmam que é possível associar uma melhor percepção sobre a qualidade dos serviços em universidades com uma boa gestão de tais serviços. Nesse sentido, Bridi et al. (2019) recomendam a avaliação periódica dos serviços, por considerarem a prática como uma maneira eficiente de rever o processo decisório e otimizar as ações da organização.

Através da identificação da percepção da qualidade dos serviços públicos, é possível produzir conhecimentos necessários para a identificação de possíveis problemas e carências nas instituições, melhorar a capacidade profissional dos servidores que estão diretamente ligados aos serviços, bem como prestar contas à comunidade e tornar mais próximas a instituição e a sociedade (BRASIL, 2004).

Neves (2015) considera os serviços intangíveis, e diz que os mesmos são consumidos e produzidos de forma simultânea, sendo que a pessoa que os oferece ou realiza é parte integrante dele, dependendo também dessa pessoa a qualidade dos serviços. Nesse sentido, faz-se importante a avaliação da percepção dos servidores em relação à estrutura administrativa da organização em que estão inseridos, pois se a estrutura não der o suporte que o servidor necessita para prestar o serviço, a qualidade deste estará comprometida.

Servidores que trabalham diretamente em contato com o cidadão usuário dos serviços públicos são uma valiosa fonte de informação, que muitas vezes acaba sendo ignorada. São servidores que trabalham em ouvidorias e na linha de frente em instituições de ensino e hospitais públicos que, por conhecer de perto o cidadão a quem prestam os serviços, têm conhecimento sobre o que o usuário considera importante, o que ele almeja que melhore e o que lhe causa frustração. Organizações públicas que orientam suas atividades para o usuário assumem práticas que garantem que a informação que é fornecida pelos servidores da linha de frente, inclusive reclamações, sirva como base para o desenvolvimento de contínuas melhorias nos serviços (BRASIL, 2013).

O desafio está em como avaliar essa percepção dos servidores das organizações com estruturas administrativas heterogêneas, dado que os instrumentos existentes estão preparados para trabalhar com estruturas que seguem um padrão em sua organização. Na seção a seguir serão apresentados alguns destes instrumentos já utilizados para a avaliação da qualidade de serviços.

2.4 INSTRUMENTOS PARA A AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS

Nesta seção serão apresentados os dois métodos considerados os mais utilizados para a avaliação da qualidade de serviços: SERVQUAL e SERVPERF. Após a apresentação de cada um dos instrumentos, será apresentada uma análise comparativa entre os dois.

2.4.1 A proposta da escala SERVQUAL

Conforme exposto anteriormente, a busca por níveis de excelência na prestação de serviços tem sido um grande desafio aos gestores de instituições públicas. Os níveis de exigências dos usuários dos serviços têm crescido cada vez mais e, com isso, o entendimento do que é um serviço de qualidade também tem se alterado, o que justifica a preocupação das organizações em melhor atender às expectativas dos cidadãos. Sendo assim, uma estratégia

valiosa utilizada pelas organizações é a avaliação dos serviços, que auxilia na tomada de decisões que propiciam a melhoria da qualidade dos serviços (ALVES, 2017).

De acordo com Parasuraman et al. (1985), é possível avaliar a qualidade de um serviço através da identificação da lacuna existente entre a expectativa do usuário em relação ao serviço e sua percepção real do serviço prestado. Os autores afirmam que uma boa qualidade dos serviços é percebida quando o serviço prestado supera a expectativa do usuário.

Depois de várias pesquisas sobre o tema avaliação de serviços, Parasuraman et al. (1985) identificaram que os critérios aplicados pelos cidadãos ao avaliarem serviços de qualquer natureza são praticamente os mesmos. Detectados tais critérios, os autores propuseram uma escala, denominada SERVQUAL, com objetivo de mensurar a qualidade de serviços de qualquer natureza percebida por seus usuários (PARASURAMAN et al., 1985).

A escala SERVQUAL é composta por 22 variáveis que estão relacionadas a cinco dimensões que se referem aos critérios identificados como mais importantes pelos usuários para a avaliação de serviços. Estas dimensões são: tangibilidade, confiabilidade, presteza, garantia e empatia (PARASURAMAN et al., 1985).

Através da dimensão tangibilidade é possível avaliar os aspectos do serviço considerados tangíveis. Nesta dimensão estão a infraestrutura da instituição prestadora do serviço, a aparência dos colaboradores da instituição que prestam o serviço, os materiais e toda a tecnologia utilizada pela instituição que permitem que o serviço seja prestado. Já a dimensão confiabilidade está relacionada à confiança do usuário na instituição e à capacidade da instituição em executar de forma segura o serviço, de forma a honrar o que foi prometido pela instituição no momento de sua contratação. A dimensão presteza está ligada à capacidade de atender com desenvoltura, de forma eficiente e hábil o usuário. A garantia está relacionada com o nível de conhecimento que o colaborador da instituição, responsável pelo serviço, tem a respeito do serviço, além da cortesia que ele demonstra e a destreza em irradiar credibilidade sobre a qualidade do serviço. A última dimensão, empatia, está relacionada à demonstração de cuidado do prestador do serviço e à atenção que a instituição dedica de forma individualizada aos usuários, atendendo às suas necessidades específicas (PARASURAMAN et al., 1985).

No Quadro 1 são apresentadas as cinco dimensões e as variáveis relacionadas a cada uma delas avaliadas pela escala SERVQUAL.

Quadro 1- Dimensões e variáveis da qualidade dos serviços

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
Tangibilidade	1 - Equipamento moderno
	2 - Instalações visualmente agradáveis
	3 - Funcionários com apresentação agradável e profissional
	4 - Materiais associados aos serviços visualmente agradáveis
Confiabilidade	5 - Serviços oferecidos conforme o prometido
	6 - Confiabilidade na resolução de problemas e reclamações
	7 - Serviços realizados de forma correta pela primeira vez
	8 - Serviços oferecidos nos prazos prometidos
	9 - Registros mantidos sem erros
Presteza	10 - Clientes mantidos informados sobre quando serviços serão realizados
	11 - Prontidão na realização dos serviços
	12 - Disposição para ajudar os clientes
	13 - Prontidão para responder às solicitações dos clientes
Garantia	14 - Funcionários que transmitem confiança ao cliente
	15 - Segurança transmitida ao cliente durante a compra
	16 - Funcionários frequentemente cordiais
	17 - Funcionários com conhecimento para responder às perguntas dos clientes
Empatia	18 - Clientes recebendo uma atenção individual
	19 - Funcionários que tratam os clientes de forma atenciosa
	20 - Interesse genuíno demonstrado em servir o cliente
	21 - Funcionários que compreendem as necessidades de seus clientes
	22 - Horário de funcionamento conveniente aos clientes

Fonte: (Parasuraman et al., 1985).

Atualmente a escala SERVQUAL é a mais popular e difundida para a avaliação da qualidade de serviços (BRIDI et al., 2019). Zeithaml et al. (1991) declaram a vasta aplicabilidade e confiabilidade da escala e afirmam que ela pode ser utilizada na identificação de variadas esferas a serem corrigidas e otimizadas nas organizações no que diz respeito à prestação de serviços.

Em relação à avaliação da qualidade de serviços em instituições de ensino superior, tanto brasileiras como de outros países, Nogueira e Casas (2015) afirmam que a escala SERVQUAL tem sido utilizada de forma ampla, dada a facilidade em seu uso e a possibilidade de adaptação da ferramenta a serviços de qualquer natureza de acordo com suas características específicas. Outro aspecto que facilita o uso da escala SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços no ensino superior é a facilidade no entendimento das questões propostas pela ferramenta (NOGUEIRA e CASAS, 2015).

2.4.2 A proposta da escala SERVPERF

O modelo de avaliação de serviços SERVPERF foi criado por Cronin e Taylor (1992), que consideraram que o modelo SERVQUAL não era adequado para tal fim, necessitando de melhorias. Para a elaboração do modelo, os autores descartaram a parte da escala SERVQUAL que consiste em analisar a expectativa do usuário em relação ao serviço, utilizando apenas a parte que avalia a qualidade efetivamente percebida pelos usuários.

O SERVPERF utiliza como base as mesmas cinco dimensões de avaliação da qualidade em serviço da SERVQUAL: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, por meio de um questionário com 22 itens relativos à percepção dos usuários quanto à qualidade do serviço a ser avaliado. Os autores consideraram que os itens estavam bem embasados teoricamente e que são adequados para tais tipos de avaliação (CRONIN e TAYLOR, 1992). Pode-se dizer que os autores, ao elaborar o SERVPERF, optaram por eliminar o paradigma da desconirmação, que foi utilizado na SERVQUAL, que consiste em analisar a confirmação/desconirmação da expectativa do respondente (MONDO, FIATES, 2014), ou seja, baseia-se na medida entre o efetivo desempenho e a expectativa do consumidor antes da prestação do serviço (SOUTO e CORREIA NETO, 2017).

2.4.3 SERVQUAL ou SERVPERF, qual utilizar?

Para Rieg et al. (2015) a escala SERVPERF apresenta como vantagem em relação ao SERVQUAL o fato de possuir menos questões a serem respondidas pelos entrevistados, o que a torna mais eficiente e dá a ela maior credibilidade das respostas. Quanto a isso, Parasuraman et al. (1994) afirmam que ao medir as expectativas individuais dos respondentes através de cada item, a informação obtida torna-se mais rica comparada à medição apenas do desempenho em relação a cada item, possibilitando a utilização eficaz das informações pelos gestores para a tomada de decisões acerca do serviço. Sendo assim, Marchetti e Prado (2001) e Jain e Gupta (2004) sugerem que quando o objetivo for medir a qualidade de um serviço, sem fazer comparações dele com outros serviços, pode-se utilizar o SERVPERF. No entanto, os mesmos autores afirmam que quando a avaliação é realizada com o objetivo de identificar áreas que necessitam de intervenção gerencial, a SERVQUAL é mais adequada.

Ao analisar os modelos de avaliação de serviços apresentados, que são considerados os mais utilizados na literatura exploratória do tema proposto nesta pesquisa, é possível notar que as principais escalas utilizadas para este fim necessitam de flexibilização de acordo com o tipo e as características do serviço a ser avaliado (MONDO e FIATES, 2014). Tais escalas foram elaboradas para avaliar os serviços que efetivamente são prestados, se são de qualidade ou não, seja para compará-los com outros ou para intervir na tomada de decisões, não levando em consideração a estrutura administrativa que está por trás da prestação destes serviços.

Além disso, percebe-se que, mesmo havendo métodos de avaliação de serviços, validados anteriormente, a utilização de tais métodos está direcionada para organizações que desenvolvem suas atividades dentro de uma estrutura administrativa padrão, não levando em consideração as diferenças que podem existir em sua estrutura devido à territorialidade, à fragmentação e, no caso das instituições federais de educação superior, à organização multicampi. Nesse sentido, percebe-se que os modelos podem não atender às particularidades destas organizações, que estão em um enquadramento diferente, o que sugere um novo modelo de avaliação.

Souto e Correia Neto (2017) acreditam que avaliar apenas o desempenho das organizações quanto ao serviço prestado, sem levar em consideração a expectativa do consumidor, pode provocar distorções no resultado da pesquisa, principalmente em situações que envolvam mercados multifacetados, que é o caso das organizações com estruturas heterogêneas. Tal pensamento vem ao encontro do que Marchetti et al. (1998) alegam, ao considerar apenas a performance como indicador de qualidade, acaba-se por perder o

parâmetro proporcionado pelas expectativas, que pode variar de acordo com a região, o segmento e a organização administrativa da prestadora dos serviços.

De acordo com o exposto, modelos de avaliação de serviços baseados no paradigma da desconfirmação das expectativas fornecem informações ricas que possibilitam auxiliar os gestores nas tomadas de decisão. Sendo assim, acredita-se que para atender os propósitos desta pesquisa, o instrumento a ser elaborado deve basear-se nesse paradigma.

3 MÉTODO DO ESTUDO

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos a serem utilizados para alcançar os objetivos da pesquisa. Gil (2008) conceitua o método como o caminho utilizado para se chegar a um dado fim. Marconi e Lakatos (2017) vão além nesta definição, afirmando que o método é uma sequência de atividades organizadas de forma sistemática e racional, segura e econômica, pela qual se traça um caminho a ser seguido a fim de alcançar determinado objetivo.

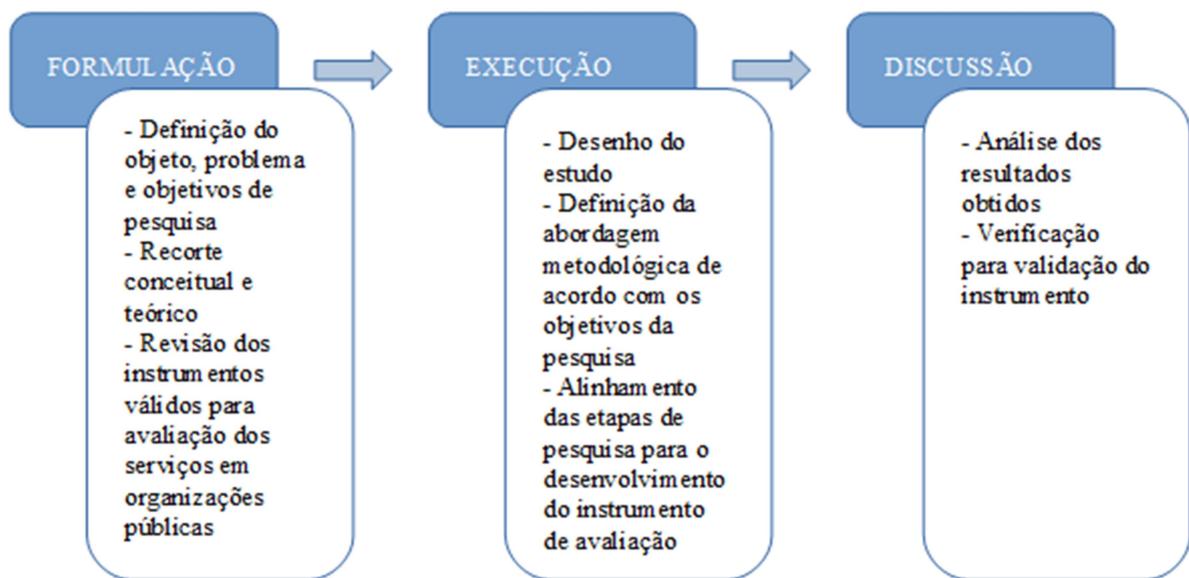
Levando em consideração o objetivo geral – elaborar um instrumento que permita aos gestores de universidades multicampi avaliar a percepção de servidores quanto à prestação de serviços em organizações públicas com estruturas administrativas heterogêneas. – esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, aplicada, com dupla abordagem, qualitativa e quantitativa. No que se refere à natureza da pesquisa, ela pode ser classificada como aplicada, já que seu interesse tem como foco a aplicação e a utilização do conhecimento adquirido, estando voltada a um contexto específico, o que está de acordo com as recomendações para dissertações de mestrado profissional (BASSAN, 2019).

A abordagem quantitativa está baseada na utilização da quantificação, tanto nas estratégias de coleta dos dados como na forma como tais dados serão tratados, por meio de procedimentos estatísticos. Essa abordagem está relacionada à intenção de assegurar a precisão dos resultados obtidos, evitando possíveis distorções na análise e na interpretação. Por meio da abordagem quantitativa fica garantida uma margem confiável de segurança quanto às conclusões obtidas da análise dos dados (PONCIO, 2016). Já a abordagem qualitativa está relacionada à interpretação dos dados obtidos, o que viabiliza ao pesquisador aprofundar o entendimento, o esclarecimento e a identificação do fenômeno, para que possa identificar e analisar seus significados, através de uma contínua dinâmica entre as partes e o todo (MINAYO, 2000).

As abordagens qualitativa e quantitativa divergem na forma de tratamento dos dados, já que a primeira está relacionada à forma de apreensão da realidade em que se conhece o mundo de forma intuitiva, por meio da experiência e do senso comum, enquanto a segunda está relacionada ao conhecimento do mundo por meio de modelos e abstrações. Embora as duas abordagens claramente difiram quanto à sua forma, elas não se excluem, podendo coexistir em uma mesma pesquisa (PONCIO, 2016).

Assim exposto, o processo investigativo pode ser representado num fluxo contínuo, como mostra a Figura 1. É necessária a observância das fases de formulação, execução e discussão, suas especificidades e recorrente revisão para garantir a efetividade da pesquisa.

Figura 1- Fluxo do processo investigativo



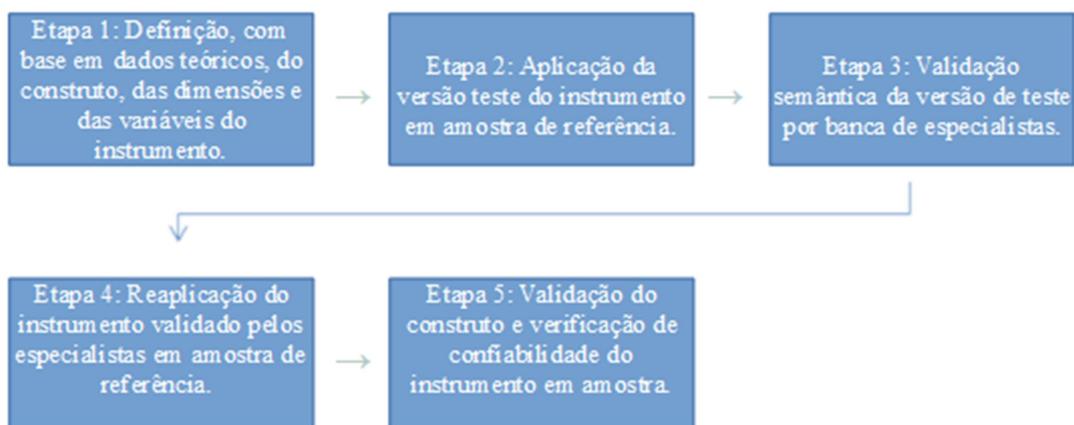
Fonte: Autora.

Neste sentido, esta dissertação trata-se de um estudo do tipo validação, desenvolvido em cinco etapas. A primeira etapa considera a elaboração do instrumento, baseada na revisão bibliográfica e que busca proporcionar embasamento científico para o desenvolvimento do instrumento. A partir da literatura pesquisada, foram estabelecidas as dimensões e variáveis do instrumento. A segunda etapa, realizada por meio de aplicação do instrumento a um grupo de servidores de IFES, inicia o procedimento teste-reteste para validação do instrumento. Já a terceira etapa consistiu na validação semântica por especialistas. Na quarta etapa, o instrumento foi aplicado à mesma amostra da segunda etapa a fim de verificar os níveis de entendimento dos participantes quanto ao questionário. Por último, na quinta etapa, aplicou-se o instrumento a um grupo de técnico-administrativos e docentes em função de chefia a fim de realizar a validação de construto e a verificação da confiabilidade.

A segunda e a quarta etapa tiveram como amostra os mestrandos do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria que

são servidores de IFES. A quinta etapa teve como amostra servidores TAES e docentes em função de chefia de 11 IFES (UFESM, IFFAR, IF Sertão PE, Unipampa, IFG, IFSC, UFRGS, IFSUL, FURG, UFTM e CEFET MG). Os servidores foram convidados a participar da pesquisa e aqueles que concordaram em participar foram convidados a ler e aceitar um Termo de Consentimento (Apêndice A). As etapas da pesquisa constituíram-se, portanto, de acordo com o fluxo apresentado na Figura 2, adaptadas do desenvolvido por Sanchez (2013).

Figura 2 - Etapas da pesquisa



Fonte: Autora.

A partir do entendimento da dinâmica da pesquisa, passa-se para o detalhamento das etapas metodológicas. Trata-se de uma descrição necessária para atingir o objetivo de pesquisa proposto nesta dissertação.

3.1 PRIMEIRA ETAPA - DEFINIÇÃO DO CONSTRUTO, DIMENSÕES E VARIÁVEIS: A ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

O construto é um aspecto abstrato, geralmente abordado pela área da psicologia, identificável através do comportamento dos indivíduos. O construto é um conceito adotado intencionalmente com propósitos científicos, portanto é observável e relacionável com outros construtos (KERLINGER, 1973). Nesta primeira etapa, a percepção dos servidores das instituições federais de ensino superior é o construto inicial para a formulação do instrumento de avaliação dos serviços nas organizações públicas.

No desenvolvimento da primeira etapa desta pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o fenômeno das estruturas administrativas em organizações e sua variante heterogênea. Para o desenvolvimento desta etapa, foram utilizadas teses e dissertações, bem como livros e artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais. A partir da combinação dos conceitos e modelos estudados no levantamento bibliográfico, foi possível elaborar a primeira versão de um instrumento para a avaliação da prestação de serviços em instituições públicas com estruturas administrativas heterogêneas.

3.2 SEGUNDA ETAPA: TESTE-RETESTE

Após a elaboração da primeira versão do instrumento, a segunda etapa trata da determinação do método de coleta dos dados. Nesta etapa, se inicia o procedimento denominado teste-reteste, aplicando-se um mesmo instrumento em dois momentos diferentes e em uma mesma amostra de indivíduos.

O instrumento foi enviado a uma amostra de servidores públicos de instituições federais de ensino superior que integram o quadro discente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (quadriênio 2017-2020). Considerando a vivência do fenômeno estudado pelo grupo selecionado, o objetivo é colocar os respondentes em contato com as dimensões e as variáveis utilizadas no instrumento. Nesta etapa, o instrumento foi enviado por meio eletrônico para os discentes que são servidores de instituições federais de ensino superior. Foram obtidas 22 respostas válidas.

Os dados obtidos nesta etapa foram tratados através de estatística descritiva a fim de verificar a média de cada questão e os testes paramétricos para amostras independentes (teste de Levene e teste t para igualdade de médias) para verificar a influência do gênero nas respostas. Para a análise dos dados foi utilizado o software SPSS 20.0.

3.3 TERCEIRA ETAPA: VALIDAÇÃO SEMÂNTICA

A terceira etapa trata da validação semântica dos atributos e das variáveis propostas para a formulação do instrumento. Sabe-se que a preparação de um questionário envolve um conjunto de questões que são pré-definidas com a finalidade de mensurar atributos ou características das organizações (MURRAY, 1999). O formulário exige precisão na redação das variáveis, na ordem de apresentação, no alinhamento com os objetivos da investigação, na aplicação e na coleta dos dados. Portanto, o objetivo desta etapa é submeter o instrumento

para uma avaliação dos aspectos gerais do questionário, como o número de variáveis, a importância das variáveis e a dificuldade em responder cada uma delas, assim como os aspectos específicos, que dizem respeito à relevância e à compreensão dos atributos propostos.

Para o desenvolvimento desta etapa, a versão dois do instrumento foi enviada a três especialistas, para que estes pudessem avaliar aspectos gerais do instrumento, como o número de variáveis, a importância das variáveis e a dificuldade em responder cada uma delas e aspectos específicos, que dizem respeito à relevância e à compreensão dos itens propostos. Os especialistas são *experts* na área de avaliação dos processos organizacionais, gestão de pessoas e pesquisa de opinião pública. A seleção dos especialistas foi baseada em sua área de atuação e ocorreu através da consulta ao curriculum vitae da Plataforma Lattes (CNPq), além do conhecimento da linha de pesquisa e das produções bibliográficas dos pesquisadores.

O especialista 1 é docente com formação em Administração, pesquisador do Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações Públicas (UFSM); a especialista 2 tem formação em Administração e é pesquisadora do programa de Pós Graduação em Administração (UFSM); e a especialista 3 é docente com formação em Comunicação, pesquisadora do Programa de Pós Graduação em Comunicação (UFSM)

Foi encaminhado um e-mail convite e gerado um link com acesso ao instrumento através do Google Docs, também compartilhado por e-mail aos especialistas. Junto ao instrumento, os especialistas tiveram acesso a informações como os objetivos, o problema da pesquisa e o referencial teórico sobre os instrumentos de avaliação da qualidade de serviços que basearam a elaboração das dimensões, atributos e variáveis do instrumento. Os especialistas foram orientados para contribuir a fim de aperfeiçoar o instrumento, emitindo sua opinião sobre cada variável: se a variável é relevante e adequada para a avaliação da estrutura administrativa de instituições públicas, se as variáveis possuem clareza em sua redação (Quadro 2).

Quadro 2 - Orientações para os especialistas

4. QUESTIONÁRIO PARA VALIDAÇÃO SEMÂNTICA

Com o instrumento aqui apresentado pretende-se facilitar o planejamento e a organização das estruturas administrativas de instituições públicas, a fim de otimizar os serviços prestados e para que os mesmos possam alcançar um elevado nível de qualidade.

Para a validação semântica, considere a clareza dos itens (perguntas), que devem ser de fácil entendimento para que o respondente escolha corretamente sua resposta. É importante também observar se as variáveis (perguntas) estão adequadas às dimensões.

Foi aberto um novo campo (coluna) no questionário, testado na segunda etapa metodológica, para que os (as) senhores (as) possam sugerir as alterações.

Fonte: Autora.

Foi solicitado que avaliassem a possibilidade de redução do número de variáveis existentes no instrumento, porém, se julgassem relevante, poderiam incluir novas variáveis consideradas pertinentes. O instrumento abriu campos de observações para as considerações dos especialistas, conforme é possível observar no fragmento do formulário apresentado no Quadro 3.

Quadro 3- Fragmento do instrumento enviado aos especialistas

Dimensão	Atributo/Variável	Escala Likert					Sugestões de alterações
		1	2	3	4	5	
Conhecimento da realidade organizacional	1 - A instituição adota a mesma estrutura administrativa para todas as unidades.						
	2 - A estrutura administrativa da instituição é adequada ao serviço prestado.						

Fonte: Autora.

Após as considerações dos especialistas sobre o instrumento proposto, as alterações foram efetuadas e a uma nova versão adaptada para aplicação na quarta etapa, na validação de face.

3.4 QUARTA ETAPA: VALIDAÇÃO DE FACE

Na quarta etapa, para a validação de face, o instrumento retornou ao grupo de respondentes participantes da segunda etapa, com o objetivo de finalizar a fase teste-reteste e verificar os níveis de entendimento dos participantes quanto ao questionário. Os respondentes da etapa dois foram convidados a responder os questionários após a validação semântica e a compararem a efetividade do instrumento, considerando seus níveis de percepção. Os participantes foram convidados por meio eletrônico (e-mail).

A versão 3, com os atributos e variáveis validados semanticamente, foi para uma segunda testagem, acrescentados questionamentos sobre a percepção da efetividade do instrumento apresentado. Foram acrescentadas questões fechadas para avaliação do instrumento, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Questões de avaliação do instrumento

(continua)

	1	2	3	4	5
<p>Avaliação do questionário sobre a situação ideal Considerando que você já conhece o instrumento proposto para avaliação da prestação de serviços em instituições federais de ensino superior com estruturas administrativas heterogêneas, nesta seção você deverá apontar sua percepção quanto ao questionário que avalia a situação ideal para a prestação de serviços nestas instituições, que você acabou de responder. Avalie, de acordo com a sua percepção ao responder ao questionário que avalia a situação IDEAL para a prestação de serviços nas IES, a composição das dimensões, das variáveis e da escala formuladas. Utilize 1 para Muito Ruim, 2 para Ruim, 3 para Bom, 4 para Muito Bom e 5 para Ótimo.</p>					
Adequação dos termos e das palavras utilizadas para nominar as dimensões e as variáveis no questionário.					
Facilidade para dar respostas às questões formuladas.					
Tempo dedicado para responder ao questionário é adequado.					
Facilidade na compreensão das variáveis.					
Adequação da escala utilizada às variáveis.					
<p>Avaliação do questionário sobre a situação real Considerando que você já conhece o instrumento proposto para avaliação da prestação de serviços em instituições federais de ensino superior com estruturas administrativas heterogêneas, nesta seção você deverá apontar sua percepção quanto ao questionário que avalia a situação real de prestação de serviços em sua unidade de lotação, que você acabou de responder. Avalie, de acordo com a sua percepção ao responder ao questionário que avalia a situação REAL para a prestação de serviços nas IES, a composição das dimensões, das variáveis e da escala formuladas. Utilize 1 para Muito Ruim, 2 para Ruim, 3 para Bom, 4 para Muito Bom e 5 para Ótimo.</p>					

Quadro 4 – Questões de avaliação do instrumento

(conclusão)

	1	2	3	4	5
Adequação dos termos e das palavras utilizadas para nominar as dimensões e as variáveis no questionário.					
Facilidade para dar respostas às questões formuladas.					
Tempo dedicado para responder ao questionário é adequado.					
Facilidade na compreensão das variáveis.					
Adequação da escala utilizada às variáveis.					

Fonte: Autora.

Foi acrescentada, nesta quarta etapa, uma questão aberta para que os respondentes da amostra testes pudessem contribuir diretamente sobre a construção do instrumento (Quadro 5). A questão aberta foi apresentada duas vezes: após a avaliação do questionário sobre a situação ideal e após a avaliação do questionário sobre a situação real, para que os respondentes pudessem dar suas sugestões sobre cada parte do questionário.

Quadro 5- Questão aberta para sugestões de melhoria do questionário

Quais suas sugestões para melhoria do questionário que avalia a prestação de serviços, considerando a sua experiência na IES? _____

Fonte: Autora.

Para a análise das respostas obtidas utilizou-se estatística descritiva para verificar a média das respostas de cada questão e testes paramétricos para amostras independentes (teste de Levene e teste t para igualdade de médias) para verificar a influência do gênero nas respostas relativas à avaliação do questionário. Para ambas as análises utilizou-se o software SPSS 20.0. A partir dos resultados, foi possível estabelecer a quarta versão do instrumento, preparando o formulário piloto para ser aplicado entre os servidores das instituições federais de ensino superior com estruturas administrativas heterogêneas.

3.5 QUINTA ETAPA: VALIDAÇÃO DE CONSTRUTO E VERIFICAÇÃO DA CONFIABILIDADE

Na etapa seguinte, para a validação de construto e verificação da confiabilidade, o instrumento foi aplicado para uma amostra de técnico-administrativos e docentes em função de chefia, utilizando como critério ser servidor público em instituição federal de ensino superior. A homogeneidade foi calculada através do alfa de Cronbach e foi utilizada análise fatorial para a validação de construto. Para o cálculo da amostra utilizou-se o exposto por Streiner e Norman (2006), que sugerem a proporção de 2 a 4 pesquisados por questão adequada para análise fatorial. Sendo assim, tendo o instrumento, em sua versão piloto, 18 variáveis e sendo aplicado em duas etapas, a primeira avaliando a percepção do respondente quanto ao que considera ideal na prestação de serviços e a segunda sua percepção quanto aos serviços efetivamente prestados por sua unidade de trabalho, o questionário totaliza 36 questões, o que sugere um tamanho amostral para avaliação da validação e verificação da confiabilidade entre 72 e 144 respondentes. O instrumento aplicado está apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Instrumento para a última fase de testes

(continua)

<p>Você trabalha em uma instituição federal de ensino superior? () Sim () Não A instituição onde você trabalha possui mais de um campus? () Sim () Não A instituição onde você trabalha adota a mesma estrutura administrativa em todas as suas unidades? () Sim () Não</p>						
<p>Situação Ideal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nesta seção você deve identificar o que considera ideal para a prestação de serviços em uma instituição federal de ensino superior. - Para tanto, considere como gestores o reitor de sua instituição, o diretor de sua unidade, e/ou o chefe de seu setor. <p>Responda utilizando 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para nem indiferente, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente.</p>						
Dimensões	Variáveis	1	2	3	4	5
Conhecimento da realidade organizacional	1 - A estrutura administrativa da instituição deve ser adequada ao serviço prestado					
	2 - A estrutura administrativa da instituição deve ser um facilitador para a prestação de serviços eficientes.					
	3 - Os servidores da instituição devem sentir-se seguros em relação à estrutura administrativa adotada pela IES.					
	4 - A estrutura administrativa da instituição deve tornar viável a prestação de serviços de qualidade.					

Quadro 6 - Instrumento para a última fase de testes

(continuação)

Dimensões	Variáveis	1	2	3	4	5
Conhecimento da realidade organizacional	5 - A estrutura administrativa da instituição deve possibilitar que os servidores tenham conhecimento dos processos envolvidos na prestação dos serviços de seu setor de trabalho.					
Variedade de competências	6 - A estrutura administrativa da instituição deve proporcionar condições para que os servidores tenham treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente.					
	7 - Os gestores da unidade devem ter disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.					
	8 - Os gestores da instituição devem compreender as necessidades dos servidores.					
	9 - A estrutura administrativa da instituição deve possibilitar que as sugestões dos servidores quanto à prestação dos serviços sejam levadas em consideração na tomada de decisões.					
	10 - Os gestores da instituição devem transmitir confiança aos servidores.					
	11 - Os gestores da instituição devem ser cordiais com os servidores.					
Desafios Institucionais	12 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.					
	13 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir no cumprimento dos prazos na prestação dos serviços.					
	14 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir para que haja prontidão na prestação dos serviços.					
Interação com o usuário	15 - A instituição deve demonstrar interesse em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade.					
	16 - Os gestores da instituição devem tratar os servidores de forma atenciosa.					
	17 - Os gestores da instituição devem tratar os usuários dos serviços de forma atenciosa.					
	18 - Os gestores da instituição devem compreender as necessidades dos usuários dos serviços.					
<p>Situação Real</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nesta seção você deverá apontar a sua percepção quanto aos serviços prestados por sua unidade de lotação. - Para tanto, considere como gestores o reitor de sua instituição, o diretor de sua unidade, e/ou o chefe de seu setor. <p>Responda utilizando 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para nem concordo nem discordo, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente.</p>						

Quadro 6 - Instrumento para a última fase de testes

(continuação)

Dimensões	Variáveis	1	2	3	4	5
Conhecimento da realidade organizacional	1 - A estrutura administrativa da instituição é adequada ao serviço prestado					
	2 - A estrutura administrativa da instituição é um facilitador para a prestação de serviços eficientes.					
	3 - Os servidores da instituição sentem-se seguros em relação à estrutura administrativa adotada pela IES.					
	4 - A estrutura administrativa da instituição torna viável a prestação de serviços de qualidade.					
	5 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que os servidores tenham conhecimento dos processos envolvidos na prestação dos serviços de seu setor de trabalho.					
Variedade de competências	6 - A estrutura administrativa da instituição proporciona condições para que os servidores tenham treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente.					
	7 - Os gestores da unidade têm disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.					
	8 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos servidores.					
	9 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que as sugestões dos servidores quanto à prestação dos serviços sejam levadas em consideração na tomada de decisões.					
	10 - Os gestores da instituição transmitem confiança aos servidores.					
	11 - Os gestores da instituição são cordiais com os servidores.					
Desafios Institucionais	12 - A estrutura administrativa da instituição contribui para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.					
	13 - A estrutura administrativa da instituição contribui no cumprimento dos prazos na prestação dos serviços.					
	14 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que haja prontidão na prestação dos serviços					
	15 - A instituição demonstra interesse em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade.					
	16 - Os gestores da instituição tratam os servidores de forma atenciosa.					
	17 - Os gestores da instituição tratam os usuários dos serviços de forma atenciosa.					
	18 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos usuários dos serviços.					

Quadro 6 - Instrumento para a última fase de testes

(conclusão)

Perfil do respondente		
Qual sua função?		
<input type="checkbox"/> Técnico-administrativo	<input type="checkbox"/> Docente em função de chefia	
Há quanto tempo atua nesta função?		
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Entre 1 e 5 anos	<input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos
<input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos	
Em qual instituição você trabalha? _____		
Há quanto tempo atua nesta instituição?		
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Entre 1 e 5 anos	<input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos
<input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos	
Faixa etária:		
<input type="checkbox"/> Até 30 anos	<input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos	<input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos
<input type="checkbox"/> Entre 51 e 60 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 60 anos	
Gênero:		
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	
Escolaridade:		
<input type="checkbox"/> Ensino Médio ou Técnico	<input type="checkbox"/> Ensino Superior	<input type="checkbox"/> Especialização
<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Doutorado	

Fonte: Autora.

Estipulou-se a proporção de 3:1 (respondentes:questões), totalizando 106 participantes na amostra. Levando-se em consideração uma possível perda de 10%, a amostra foi aumentada para 117 participantes.

A fim de verificar a adequação dos dados para a análise fatorial foi realizado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett. Para avaliação da homogeneidade cada atributo deve apresentar alfa de Cronbach $> 0,70$. Foram selecionados os fatores com, pelo menos, uma questão com carga fatorial superior a 0,5. Para a análise estatística utilizou-se o programa SPSS 20.0.

3.5.1 Instituições participantes da pesquisa

Nesta seção são apresentadas as formas de organização administrativa das instituições participantes da pesquisa, descritas no Quadro 7.

Quadro 7 - Instituições participantes da pesquisa

INSTITUIÇÃO/ LOCALIZAÇÃO DA REITORIA/ FUNDAÇÃO	Nº DE CAMPI	Nº DE CURSOS	Nº TOTAL DE SERVIDORES (TAES + DOCENTES)	Nº DE ALUNOS
UFSM/ Santa Maria - RS/ 1960	4	267	4663	26363
IFFAR/ Santa Maria - RS/ 2008	10	123	1364	14859
IF Sertão PE/ Petrolina - PE/ 2008	7	148	1023	9679
UNIPAMPA/ Bagé - RS/ 2008	10	126	1870	11750
IFG/ Goiânia - GO/ 2008	14	129	2007	11000
IFSC/ Florianópolis - SC/ 1909	22	573	2546	44724
UFRGS/ Porto Alegre - RS	9	438	5304	53020
IFSUL/ Pelotas - RS/ 2008	14	153	1975	17478
FURG/ Rio Grande - RS/ 1969	4	137	2103	12588
UFTM/ Uberaba - MG/ 1953	2	58	2071	9294
CEFET MG/ Belo Horizonte - MG/ 1910	11	123	1956	17667

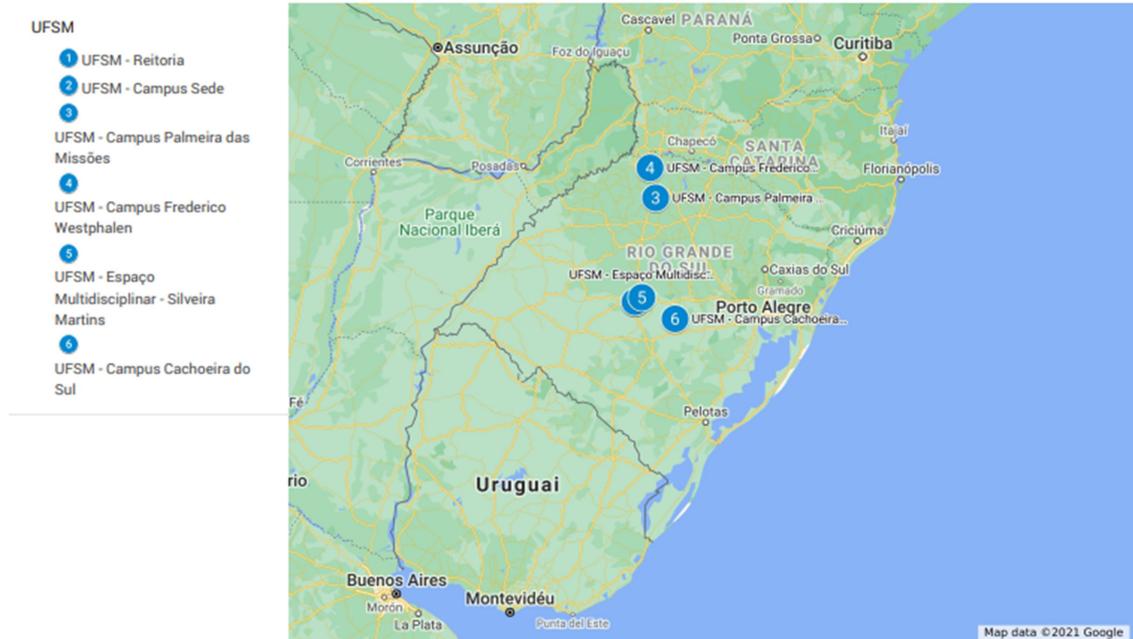
Fonte: Autora.

3.5.1.1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

A Universidade Federal de Santa Maria, fundada em 14 de dezembro de 1960, foi a primeira universidade federal criada fora de uma capital brasileira. Atualmente, a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas acontece no campus sede, na Cidade Universitária Professor José Mariano da Rocha Filho, no bairro Camobi, na cidade de Santa Maria, RS. A organização administrativa da instituição está de acordo com seu Estatuto e regulamentada pelo seu Regimento Geral. Além do campus sede, a universidade conta com mais três campi fora de sede, sendo um na cidade de Frederico Westphalen, outro na cidade de Palmeira das Missões e o terceiro e mais recentemente criado, na cidade de Cachoeira do Sul (UFSM, 2019a), além do espaço multidisciplinar, localizado na cidade de Silveira Martins (Figura 3).

Figura 3 - Localização das unidades da UFSM

UFSM



Fonte: Autora.

Atualmente a UFSM conta com cerca de dois mil docentes e 2650 técnico-administrativos em educação para atender cerca de 26400 alunos matriculados em 267 cursos. Dentre os cursos estão 129 de graduação, 108 de pós-graduação, cinco de nível médio e 25 de nível pós-médio (UFSM, 2021).

Como parte da estrutura administrativa, a UFSM conta com doze Unidades Universitárias. São elas: o Centro de Artes e Letras, o Centro de Ciências Sociais e Humanas, o Centro de Tecnologia, o Centro de Ciências Naturais e Exatas, o Centro de Ciências da Saúde, o Centro de Educação, o Centro de Ciências Rurais, o Centro de Educação Física e Desportos, o Colégio Politécnico, o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo, todos no campus sede, e o Espaço Multidisciplinar da UFSM em Silveira Martins (UFSM, 2019a).

De acordo com o Estatuto da UFSM, a administração e a coordenação das atividades da instituição ocorre em três níveis: Superior, que compreende a Reitoria e os conselhos superiores (Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho de Curadores); Intermediário, que compreende as unidades e os órgãos suplementares; e Inferior, que compreende os departamentos. Para atender encargos específicos, a Reitoria conta com os

seguintes órgãos: Gabinete do Reitor, Gabinete do Vice-Reitor, Pró-reitoria de Administração, Pró-reitoria de Assuntos Estudantis, Pró-reitoria de Extensão, Pró-reitoria de Graduação, Pró-reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Pró-reitoria de Planejamento, Pró-reitoria de Infraestrutura, Pró-reitoria de Recursos Humanos, órgãos executivos da Administração Superior, órgãos suplementares centrais e Coordenadoria de Ensino Médio, Técnico e Tecnológico (UFSM, 2014).

Os órgãos componentes da administração das unidades universitárias são o conselho de centro e de unidade descentralizada, a direção de unidade descentralizada, o colegiado departamental e as chefias de departamento. Já a administração das unidades de ensino médio, técnico e tecnológico é feita por meio do conselho diretor da unidade, da direção da unidade e dos diretores de departamento (UFSM, 2014). Às unidades universitárias cabe a responsabilidade pela gestão das atividades acadêmicas. Tais unidades praticam atos administrativos e de gestão referentes à execução orçamentária específicos de sua unidade.

A estrutura administrativa da UFSM atualmente é bastante heterogênea (UFSM, 2019b). No campus sede e nos campi Frederico Westphalen e Palmeira das Missões as atividades acadêmicas estão organizadas em departamentos didáticos. Já no campus Cachoeira do Sul existe uma única coordenadoria acadêmica que atende todos os cursos do campus. Dentre as unidades não existe um organograma padrão, sendo que cada uma tem sua estrutura administrativa e seus processos organizados à sua maneira.

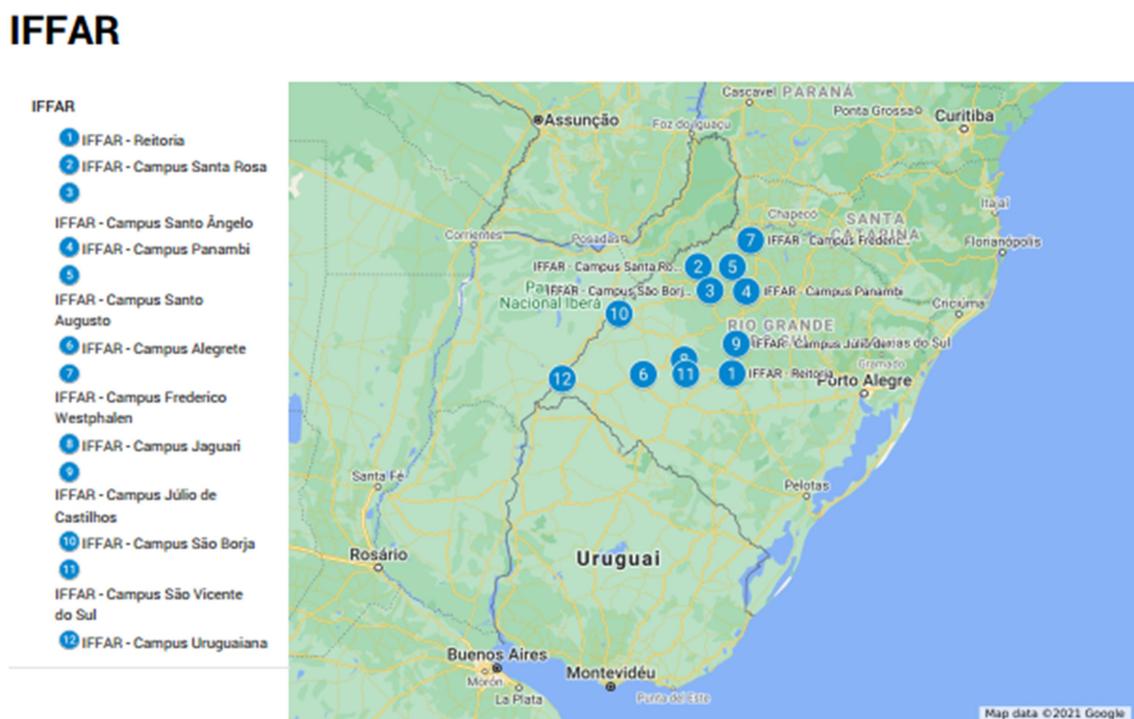
Atividades relacionadas ao quadro de pessoal das unidades universitárias como a homologação de colegiados, a designação dos cargos de gestão locais, a autorização de afastamento de servidores da unidade e a abertura de sindicâncias necessárias para apurar responsabilidades também ficam a cargo da própria unidade. De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026 da UFSM (UFSM, 2016), o preenchimento e a distribuição das vagas de servidores entre as diferentes unidades da Universidade atende às particularidades dos segmentos técnico-administrativo e docente, podendo ser motivado pela desocupação de uma vaga já existente ou pela solicitação de criação de novas vagas.

3.5.1.2 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFAR)

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, criado em 2008, é uma instituição de educação superior, básica e profissional autárquica. Organiza-se de forma pluricurricular e multicampi e tem por especialidade a oferta de educação profissional e tecnológica em variadas modalidades de ensino. Atualmente, além da Reitoria, em Santa

Maria, dentre suas unidades administrativas o IFFAR possui 10 campi, sendo um em Alegrete, um em Frederico Westphalen, um em Jaguari, um em Júlio de Castilhos, um em Panambi, um em Santa Rosa, um em Santo Ângelo, um em Santo Augusto, um em São Borja e um em São Vicente do Sul, além do Campus Avançado em Uruguaiiana, dos Polos de Educação à Distância e dos Centros de Referência (Figura 4) (GARCEZ et al, 2018).

Figura 4 - Localização das unidades do IFFAR



Fonte: Autora.

Em 2018 o IFFAR contava com 61 cursos técnicos de nível médio, 51 cursos superiores, 10 cursos de especialização e um curso de mestrado profissional, totalizando 14.859 alunos matriculados. Dentre seu quadro de servidores, no mesmo ano, a instituição contava com 693 docentes e 671 técnicos administrativos (IFFAR, 2018). No que diz respeito à regulação, à avaliação e à supervisão da instituição e de seus cursos de ensino superior, o IFFAR iguala-se às universidades federais.

A administração e a coordenação das atividades da instituição ocorrem em três níveis: Órgãos colegiados, que compreende o Conselho Superior e o Colégio de Dirigentes, Reitoria, que compreende o gabinete, as pró-reitorias, as diretorias sistêmicas, a auditoria interna e a

procuradoria federal, e Campi, que compreende as unidades descentralizadas da instituição (IFFAR, 2009).

De acordo com os organogramas das unidades administrativas do IFFAR, todos os campi possuem Colegiado do Campus, Gabinete do Diretor Geral, Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, Diretoria de Administração, Diretoria de Ensino e Diretoria de Pesquisa, Extensão e Produção. Cada diretoria possui coordenações e outros setores correlatos. A organização administrativa da instituição está de acordo com seu Estatuto e regulamentada pelo seu Regimento Geral. A administração geral da instituição é exercida pela Reitoria e pelas Direções Gerais dos campi, com apoio dos órgãos colegiados e dos demais órgãos institucionais.

3.5.1.3 IF Sertão PE

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão PE), criado em 2008 a partir da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina, constitui-se em autarquia federal. Sua reitoria está localizada na cidade de Petrolina, PE. O IF Sertão PE é uma instituição de educação básica, técnica e tecnológica multicampi. Assim como o IFFAR, o IF Sertão PE iguala-se às universidades federais no tocante à regulação, à avaliação e à supervisão da instituição e de seus cursos de ensino superior (IF SERTÃO PE, 2019a).

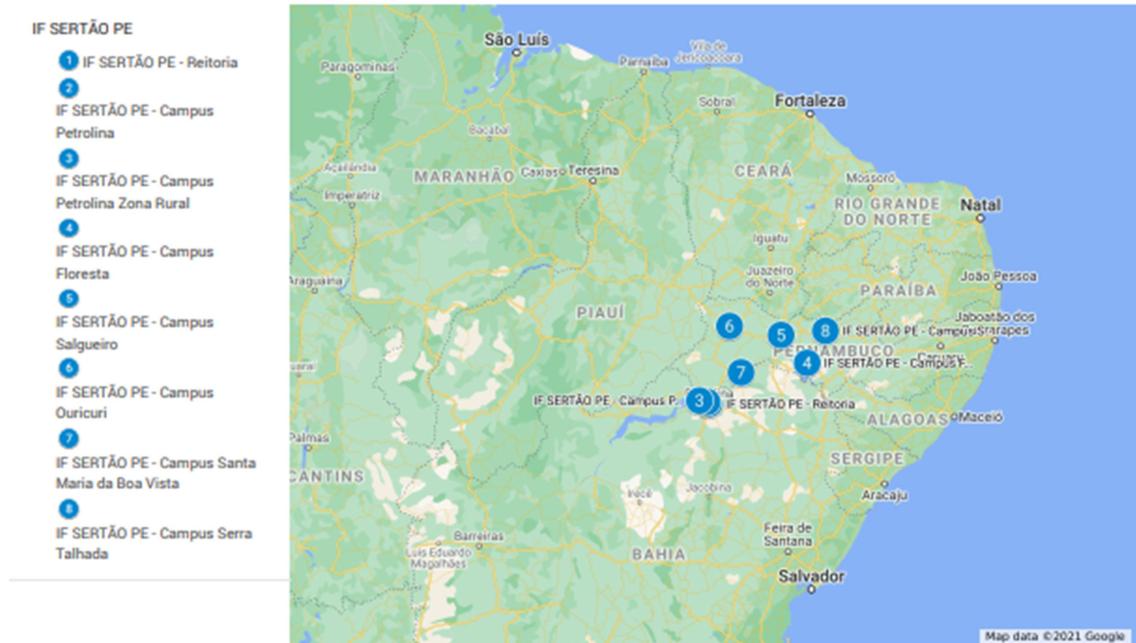
Além da Reitoria, o IF Sertão - PE possui sete campi: Campus Petrolina, Campus Petrolina Zona Rural, Campus Floresta, Campus Salgueiro, Campus Ouricuri, Campus Santa Maria da Boa Vista e Campus Serra Talhada (Figura 5) (IF SERTÃO PE, 2014).

De acordo com seu último Relatório de Gestão, em 2019 o IF Sertão PE contava com 491 docentes e 532 técnico-administrativos em educação. Neste ano a instituição possuía 9679 alunos matriculados, distribuídos em 84 cursos técnicos, 11 cursos tecnológicos, três cursos de bacharelado, cinco cursos de especialização, um mestrado e 44 cursos de formação inicial e continuada (IF SERTÃO PE, 2019c).

A organização administrativa do IF Sertão PE se dá em quatro níveis: Conselho Superior, que conta com a auditoria interna, Colégio de Dirigentes, Reitoria, que conta com gabinete, pró-reitorias, diretorias sistêmicas, procuradoria federal e ouvidoria, e Campi, que compreende as unidades descentralizadas da instituição (IF SERTÃO PE, 2019b).

Figura 5 - Localização das unidades do IF SERTÃO PE

IF SERTÃO PE



Fonte: Autora.

A estrutura administrativa do IF Sertão PE está organizada de forma heterogênea, a não ser no tocante ao Campus Floresta, Salgueiro, Ouricuri, Santa Maria da Boa Vista e Serra Talhada, chamados campi das fases de expansão, que possuem um cronograma unificado. Todos os campi do IF Sertão PE possuem Direção Geral, Coordenação de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, Coordenação de Gestão de Pessoas e Setor de Biblioteca. Os campi Petrolina e Petrolina Zona Rural têm em sua estrutura administrativa Diretoria de Administração e Planejamento, Diretoria de Ensino e Setor de Recursos Gráficos. O campus Petrolina Zona Rural e os campi das fases de expansão têm em sua estrutura administrativa Assessoria de Gabinete. Os demais setores, núcleos, departamentos e coordenações não são comuns aos campi (a não ser aos campi das fases de extensão) (IF SERTÃO PE, 2019b). Os campi são administrados pelos diretores-gerais e seu funcionamento é estabelecido pelo Regimento Geral da instituição e pelos Regimentos Internos dos campi (BRASIL, 2019c).

3.5.1.4 Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)

A Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) foi criada em 2008 pelo governo federal, a fim de minimizar o processo de estagnação econômica do meio onde está estabelecida, nas áreas de fronteiras do Brasil com o Uruguai e a Argentina, dado que a educação auxilia o desenvolvimento regional. Com isso, objetivava-se auxiliar na incorporação da região no mapa de desenvolvimento do estado do Rio Grande do Sul (UNIPAMPA, 2019).

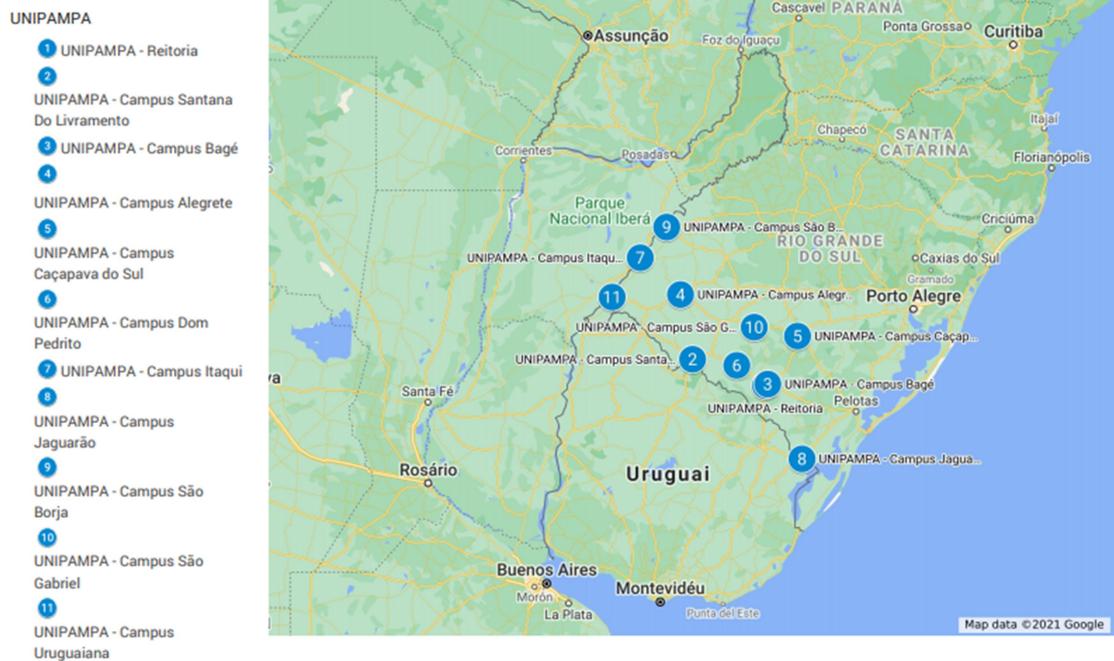
Atualmente a instituição conta com 10 campi, sendo um em Alegrete, um em Bagé, um em Caçapava do Sul, um em Dom Pedrito, um em Itaqui, um em Jaguarão, um em Santana do Livramento, um em São Borja, um em São Gabriel e um em Uruguaiana. A Reitoria da instituição está localizada na cidade de Bagé (Figura 6). Pela instituição, de acordo com os últimos dados divulgados, foram ofertados 69 cursos de graduação (4 em extinção), 04 cursos de doutorado, 10 cursos de mestrado acadêmico, 08 cursos de mestrado profissional e 35 cursos de especialização. Estima-se que no ano de 2019 a UNIPAMPA contasse com cerca de 10400 alunos de graduação, 1350 alunos de pós-graduação, 985 docentes e 885 técnico-administrativos (UNIPAMPA, 2019).

A organização administrativa da UNIPAMPA se dá em três níveis: Administração Superior, Unidades Universitárias e Órgãos Complementares. A Administração Superior é composta pelo Conselho Universitário, pelo Conselho Curador, pelas Comissões Superiores e pela Reitoria. As unidades universitárias são os 10 campi, e cada um deles conta com o Conselho do Campus, a Direção do Campus, as Comissões de Cursos de Graduação e Pós-Graduação, a Comissão de Pesquisa, a Comissão de Extensão e os Órgãos Auxiliares. Os Órgãos Complementares são os demais órgãos que contribuem para a concretização do Plano de Desenvolvimento Institucional e para a realização das ações previstas no Estatuto da instituição (UNIPAMPA, 2017).

De acordo com o organograma institucional, todas as unidades universitárias da UNIPAMPA contam com conselho do campus, comissões locais, direção do campus, coordenações de cursos de graduação e de pós-graduação e outros setores como biblioteca, laboratórios e secretarias (UNIPAMPA, 2020).

Figura 6 - Localização das unidades da UNIPAMPA

UNIPAMPA



Fonte: Autora.

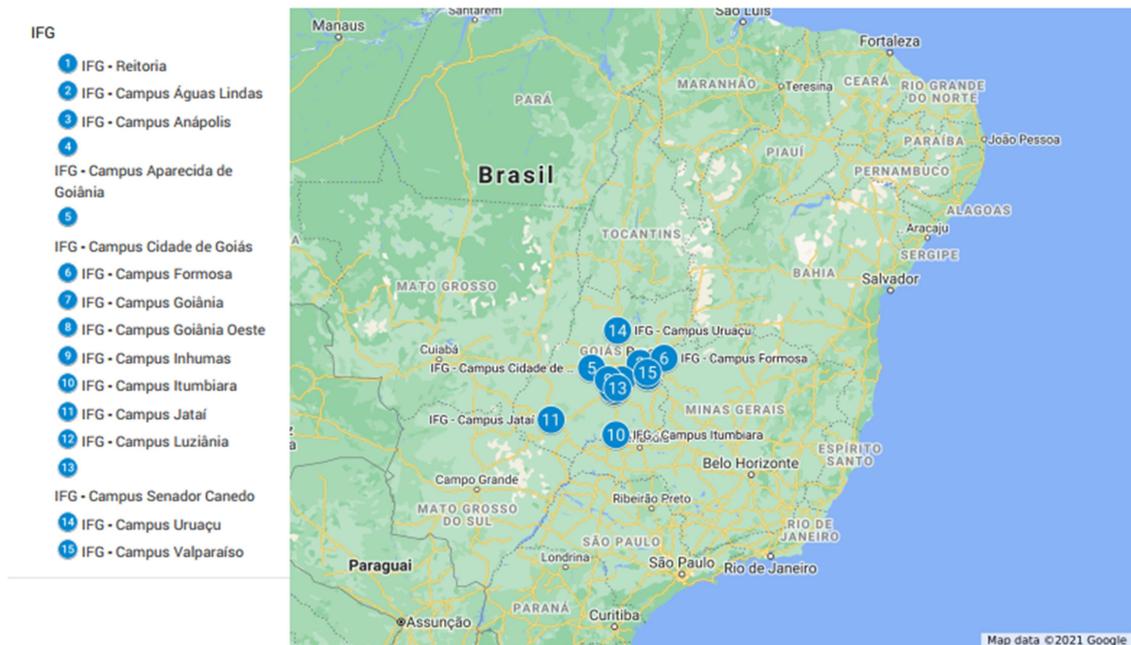
3.5.1.5 IFG

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG) foi criado em 2008 pela Lei Federal nº 11.892, que transformou os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Assim como os demais IFs, o IFG é uma autarquia federal. Equiparado às universidades federais quanto à regulação, à avaliação e à supervisão da instituição e de seus cursos de ensino superior, trata-se de uma instituição multicampi (IFG, 2016).

Além da Reitoria que fica na cidade de Goiânia, o IFG conta com 14 campi. São Eles: Campus Águas Lindas, Campus Anápolis, Campus Aparecida de Goiânia, Campus Cidade de Goiás, Campus Formosa, Campus Goiânia, Campus Goiânia Oeste, Campus Inhumas, Campus Itumbiara, Campus Jataí, Campus Luziânia, Campus Senador Canedo, Campus Uruaçu e Campus Valparaíso (Figura 7).

Figura 7 - Localização das unidades do IFG

IFG



Fonte: Autora.

De acordo com seu último Relatório de Gestão, em 2020 o IFG contava com 1127 docentes e 880 técnicos administrativos em educação. A instituição possui 129 cursos, nos quais estão matriculados mais de 11 mil alunos (IFG, 2021).

A organização administrativa do IFG se dá em quatro níveis: Colegiados (Conselho Superior, Colégio de Dirigentes e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão), Comissões e Comitês Permanentes, Reitoria (Diretoria Executiva, Gabinete, Pró-Reitorias, Auditoria Interna, Procuradoria Federal e Ouvidoria), e Campus (Conselho de Campus, Diretoria Geral do Campus, Conselho Departamental e Conselho de Representantes de Turma) (IFG, 2018).

A estrutura administrativa do IFG apresenta heterogeneidades quando comparado o campus Goiânia aos demais campi, visto que o campus Goiânia possui setores em sua estrutura que não existem nos demais. Dentre as estruturas que existem apenas no campus Goiânia estão a Coordenação de Recursos Didáticos, Multimeios e Ambientes de Uso Comum na Gerência de Administração Acadêmica e de Apoio ao Ensino, a Coordenação de Apoio Administrativo e Manutenção, a Coordenação de Vigilância e Limpeza e a Coordenação de Aquisição de Contratos na Diretoria de Administração, as Coordenações de Cursos/Áreas nos Departamentos, a Coordenação de Pesquisa e Inovação e a Coordenação de Eventos na

Gerência de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão. Além disso, algumas subunidades do campus Goiânia são diretorias, tendo como gestores diretores, enquanto nos demais campus as subunidades correspondentes são gerências, tendo como gestores gerentes (IFG, 2014).

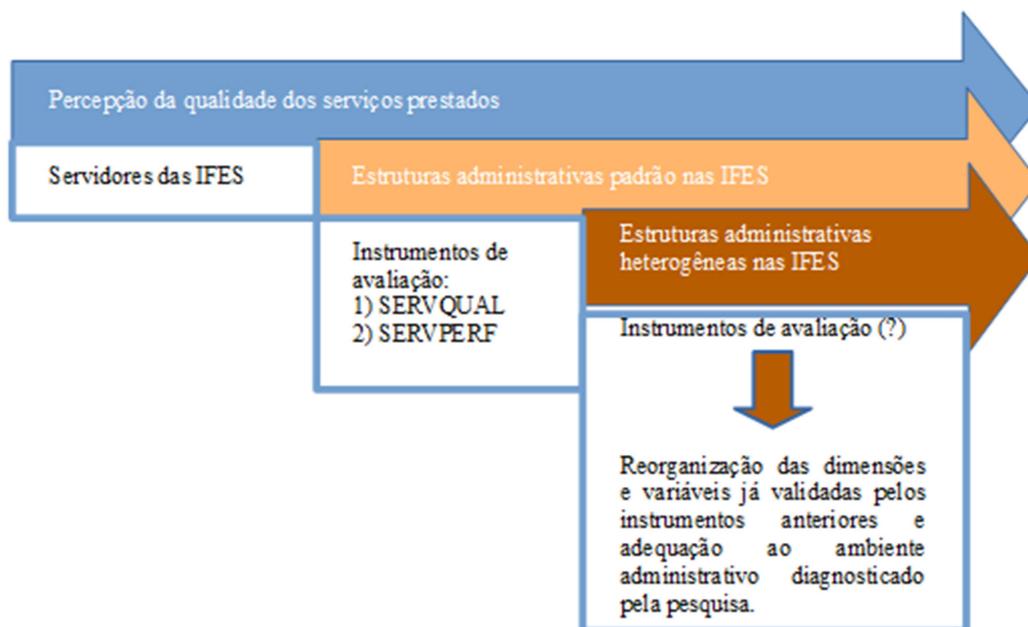
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os dados obtidos a partir das etapas metodológicas descritas no método, bem como a discussão dos resultados e dos seus impactos.

4.1 PREPARO DO FORMULÁRIO E VALIDAÇÃO SEMÂNTICA: DA IDEAÇÃO AO ALINHAMENTO DO INSTRUMENTO

No desenvolvimento da primeira etapa desta pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o fenômeno das estruturas administrativas em organizações e sua variante heterogênea. Para o cercamento do fato, observou-se como as estruturas administrativas heterogêneas ocorrem nas universidades públicas e em outras instituições federais de ensino superior. Assim, as bases teóricas circulam sobre o processo de avaliação dos serviços públicos em instituições de ensino superior e sobre a importância dos estudos da percepção da qualidade dos serviços públicos. A primeira etapa segue esquema apresentado na Figura 8, constituído no interior do processo investigativo.

Figura 8 - Primeira etapa da pesquisa



Observa-se que as dimensões que serão levadas à análise são balizadas por duas ferramentas mais utilizadas na avaliação de serviços de organizações públicas com estruturas administrativas padrão: SERVQUAL e SERVPERF. No estudo comparativo realizado entre os dois modelos foi apontada uma terceira versão, proposta neste trabalho, a fim de atender à avaliação das estruturas administrativas heterogêneas.

Após o levantamento bibliográfico, a análise e a comparação entre os modelos existentes e mais utilizados para avaliação de serviços, SERVQUAL e SERVPERF, e a decisão de utilizar um modelo baseado no paradigma da confirmação, iniciou-se o desenvolvimento do instrumento a ser validado. Foram utilizadas como base as variáveis e dimensões do SERVQUAL e do SERVPERF para a definição das variáveis e dimensões do instrumento proposto. Foram efetuadas algumas modificações, a supressão de variáveis e a criação de novas variáveis, além da modificação das dimensões, conforme considerado adequado para a natureza da pesquisa. As variáveis são aspectos potencialmente mensuráveis identificados no objeto de estudo. Para a operacionalização das variáveis num instrumento de avaliação, são necessárias as seguintes definições (KORN, 1973): nominal (substantiva), real (constitutiva) e operacional (operativa).

Considerando as três dimensões de análise para o fenômeno da percepção da qualidade dos serviços prestados em IFES com estruturas administrativas heterogêneas, foram determinadas 22 variáveis que devem ser consideradas sob duas perspectivas pelo respondente: analisando a situação ideal para a prestação de serviços e analisando a situação real de prestação de serviços na instituição onde o indivíduo desenvolve suas atividades.

As variáveis 1, 2 e 4, pertencentes à dimensão tangibilidade do modelo original foram modificadas e formaram as variáveis 2, 3 e 5 do modelo proposto (Quadro 8). As alterações foram realizadas visto que as variáveis originais estavam relacionadas à estrutura física, aos equipamentos e aos materiais, o que não tem relação com o objetivo da pesquisa. As novas variáveis têm relação com a estrutura administrativa da organização. A variável original 3 (Funcionários com apresentação agradável e profissional) foi eliminada por dizer respeito diretamente à prestação dos serviços e não à estrutura administrativa da instituição.

Quadro 8 - Variáveis da dimensão tangibilidade e novas variáveis

Variáveis SERVQUAL e SERVPERF	Novas variáveis
1 - Equipamento moderno. 2 - Instalações visualmente agradáveis. 4 - Materiais associados aos serviços visualmente agradáveis.	2 - A estrutura administrativa da instituição é adequada ao serviço prestado. 3 - A estrutura administrativa da instituição é um facilitador para a prestação de serviços eficientes. 5 - A estrutura administrativa da instituição torna viável a prestação de serviços de qualidade.

Fonte: Autora.

As variáveis 5, 6, 7, 8 e 9 da dimensão confiabilidade dos modelos SERVQUAL e SERVPERF foram modificadas a fim de adequá-las à intenção de investigar a estrutura administrativa da instituição através do novo instrumento proposto. Essas variáveis deram origem às variáveis 15, 16, 7, 17 e 18, respectivamente (Quadro 9).

Quadro 9 - Variáveis da dimensão confiabilidade e novas variáveis

Variáveis SERVQUAL e SERVPERF	Novas variáveis
5 - Serviços oferecidos conforme o prometido.	15 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que os serviços sejam oferecidos conforme o prometido.
6 - Confiabilidade na resolução de problemas e reclamações.	16 - A estrutura administrativa da instituição contribui para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.
7 - Serviços realizados de forma correta pela primeira vez.	7 - A instituição proporciona treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente.
8 - Serviços oferecidos nos prazos prometidos.	17 - A estrutura administrativa da instituição contribui no cumprimento dos prazos na prestação dos serviços.
9 - Registros mantidos sem erros.	18 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que os registros dos serviços sejam mantidos sem erros.

Fonte: Autora.

Na dimensão presteza, a variável 10 (Clientes mantidos informados sobre quando serviços serão realizados) foi eliminada por não ser considerada relevante ao avaliar a estrutura administrativa da instituição, visto que ela está relacionada diretamente ao serviço prestado. As variáveis originais 11, 12 e 13 foram modificadas a fim de adequá-las à natureza

da pesquisa. A variável 11 originou a nova variável 19, a variável 12 originou a nova variável 8 e a variável 13 originou as novas variáveis 11 e 12 (Quadro 10).

Quadro 10 - Variáveis da dimensão prestação e novas variáveis

Variáveis SERVQUAL e SERVPERF	Novas variáveis
11 - Prontidão na realização dos serviços.	19 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que haja prontidão na prestação dos serviços.
12 - Disposição para ajudar os clientes.	8 - Os gestores da unidade têm disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.
13 - Prontidão para responder às solicitações dos clientes.	11 - Os gestores da instituição costumam ouvir as sugestões dos servidores quanto à prestação de serviços. 12 - As sugestões dos servidores quanto à prestação de serviços costumam ser levadas em consideração na tomada de decisões.

Fonte: Autora.

Na dimensão garantia, as variáveis originais 14, 15, 16 e 17 foram modificadas a fim de adequá-las à natureza da pesquisa. Elas deram origem, respectivamente, às novas variáveis 13, 4, 14 e 9 (Quadro 11).

Quadro 11 - Variáveis da dimensão garantia e novas variáveis

Variáveis SERVQUAL e SERVPERF	Novas variáveis
14 - Funcionários que transmitem confiança ao cliente.	13 - Os gestores da instituição transmitem confiança aos servidores.
15 - Segurança transmitida ao cliente durante a compra.	4 - Os servidores da instituição sentem-se seguros com a estrutura administrativa adotada pela IES.
16 - Funcionários frequentemente cordiais.	14 - Os gestores da instituição são cordiais com os servidores.
17 - Funcionários com conhecimento para responder às perguntas dos clientes.	9 - A instituição disponibiliza aos seus servidores treinamentos que proporcionam conhecimentos suficientes para responder às dúvidas dos cidadãos.

Fonte: Autora.

Na dimensão empatia, as variáveis 18, 19, 20 e 21 foram modificadas a fim de atender à natureza da pesquisa, originando as novas variáveis 10, 21, 20 e 22, respectivamente

(Quadro 12). A variável original 22 foi eliminada por estar relacionada diretamente à prestação dos serviços e não à estrutura administrativa.

Quadro 12 - Variáveis da dimensão empatia e novas variáveis

Variáveis SERVQUAL e SERVPERF	Novas variáveis
18 - Clientes recebendo uma atenção individual.	10 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos subordinados.
19 - Funcionários que tratam os clientes de forma atenciosa.	21 - Os gestores da instituição tratam seus subordinados e usuários dos serviços de forma atenciosa.
20 - Interesse genuíno demonstrado em servir o cliente.	20 - A instituição demonstra interesse genuíno em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade.
21 - Funcionários que compreendem as necessidades de seus clientes.	22 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos usuários dos serviços.

Fonte: Autora.

Além das 20 novas variáveis originadas dos modelos SERVQUAL e SERVPERF, outras duas variáveis foram criadas (Quadro 13).

Quadro 13 - Novas variáveis

1 - A instituição adota a mesma estrutura administrativa para todas as unidades.
6 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que os servidores tenham conhecimento de todos os processos envolvidos na prestação dos serviços.

Fonte: Autora.

Após a adequação das variáveis do instrumento e de sua reorganização de acordo com a natureza da pesquisa, as variáveis foram agrupadas em três novas dimensões: Conhecimento da realidade organizacional, Variedade de competências e Desafios institucionais/ Interação com o usuário. Na dimensão Conhecimento da realidade organizacional ficaram as primeiras seis variáveis do instrumento proposto, que buscam identificar a realidade da organização onde o instrumento será aplicado. A dimensão Variedade de competências é composta por oito variáveis (da variável 7 até a variável 14), que buscam identificar o relacionamento dos gestores e da instituição com os servidores. Na dimensão Desafios institucionais/ Interação

com o usuário ficaram as últimas oito variáveis, que buscam identificar o suporte dado pela estrutura administrativa da instituição para a prestação de serviços de qualidade (Quadro 14).

Quadro 14 - Dimensões e variáveis da primeira versão do instrumento

(continua)

Conhecimento da realidade organizacional	1 - A instituição adota a mesma estrutura administrativa para todas as unidades.
	2 - A estrutura administrativa da instituição é adequada ao serviço prestado.
	3 - A estrutura administrativa da instituição é um facilitador para a prestação de serviços eficientes.
	4 - Os servidores da instituição sentem-se seguros com a estrutura administrativa adotada pela IES.
	5 - A estrutura administrativa da instituição torna viável a prestação de serviços de qualidade.
	6 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que os servidores tenham conhecimento de todos os processos envolvidos na prestação dos serviços.
Variedade de competências	7 - A instituição proporciona treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente.
	8 - Os gestores da unidade têm disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.
	9 - A instituição disponibiliza aos seus servidores treinamentos que proporcionam conhecimentos suficientes para responder às dúvidas dos cidadãos.
	10 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos subordinados.
	11 - Os gestores da instituição costumam ouvir as sugestões dos servidores quanto à prestação de serviços.
	12 - As sugestões dos servidores quanto à prestação de serviços costumam ser levadas em consideração na tomada de decisões.
	13 - Os gestores da instituição transmitem confiança aos servidores.
	14 - Os gestores da instituição são cordiais com os servidores.
	15 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que os serviços sejam oferecidos conforme o prometido.
Desafios institucionais/ Interação com o usuário	16 - A estrutura administrativa da instituição contribui para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.
	17 - A estrutura administrativa da instituição contribui no cumprimento dos prazos na prestação dos serviços.
	18 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que os registros dos serviços sejam mantidos sem erros.
	19 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que haja prontidão na prestação dos serviços.

Quadro 14 - Dimensões e variáveis da primeira versão do instrumento

(conclusão)

Desafios institucionais/ Interação com o usuário	20 - A instituição demonstra interesse genuíno em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade.
	21 - Os gestores da instituição tratam seus subordinados e usuários dos serviços de forma atenciosa.
	22 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos usuários dos serviços.

Fonte: Autora.

O uso da escala Likert assegura a lisura na medição do fenômeno avaliado, respeitando o construto proposto pela pesquisa. A escala de mensuração escolhida observa os estágios em que o respondente é conduzido pelo instrumento, ou seja, quando ele interpreta o item, recupera memórias e sentimentos sobre o fenômeno avaliado, formula e julga a experiência lembrada e finalmente, seleciona a resposta que atende ao seu processo perceptivo (TOURANGEAU e RASINSKI, 1988). Nesse sentido, o instrumento de avaliação em construção, formulou a introdução e a adequação da escala Likert apresentadas no Quadro 15.

Quadro 15 - Introdução e escala Likert adequada ao instrumento

<ul style="list-style-type: none"> - Nesta seção você deve identificar o que considera ideal para a prestação de serviços em uma instituição federal de ensino superior. - Responda utilizando 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para nem concordo nem discordo, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente.
<ul style="list-style-type: none"> - Nesta seção você deverá apontar a sua percepção quanto aos serviços prestados por sua unidade de lotação. - Responda utilizando 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para nem concordo nem discordo, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente.

Fonte: Autora.

Com a determinação da escala e a orientação ao respondente, o instrumento de avaliação apresenta a primeira versão (Quadro 16).

Quadro 16 - Primeira versão do instrumento

(continua)

Você trabalha em uma instituição federal de ensino superior? () Sim () Não					
<ul style="list-style-type: none"> - Nesta seção você deve identificar o que considera ideal para a prestação de serviços em uma instituição federal de ensino superior. - Responda utilizando 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para nem concordo nem discordo, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente. 					
Atributo/Variável	Escala Likert				
	1	2	3	4	5
1 - A instituição adota a mesma estrutura administrativa para todas as unidades.					
2 - A estrutura administrativa da instituição é adequada ao serviço prestado.					
3 - A estrutura administrativa da instituição é um facilitador para a prestação de serviços eficientes.					
4 - Os servidores da instituição sentem-se seguros com a estrutura administrativa adotada pela IES.					
5 - A estrutura administrativa da instituição torna viável a prestação de serviços de qualidade.					
6 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que os servidores tenham conhecimento de todos os processos envolvidos na prestação dos serviços.					
7 - A instituição proporciona treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente.					
8 - Os gestores da unidade têm disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.					
9 - A instituição disponibiliza aos seus servidores treinamentos que proporcionam conhecimentos suficientes para responder às dúvidas dos cidadãos.					
10 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos subordinados.					
11 - Os gestores da instituição costumam ouvir as sugestões dos servidores quanto à prestação de serviços.					
12 - As sugestões dos servidores quanto à prestação de serviços costumam ser levadas em consideração na tomada de decisões.					
13 - Os gestores da instituição transmitem confiança aos servidores.					
14 - Os gestores da instituição são cordiais com os servidores.					
15 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que os serviços sejam oferecidos conforme o prometido.					
16 - A estrutura administrativa da instituição contribui para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.					
17 - A estrutura administrativa da instituição contribui no cumprimento dos prazos na prestação dos serviços.					

Quadro 16- Primeira versão do instrumento

(continuação)

Atributo/Variável	Escala Likert				
	1	2	3	4	5
18 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que os registros dos serviços sejam mantidos sem erros.					
19 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que haja prontidão na prestação dos serviços.					
20 - A instituição demonstra interesse genuíno em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade.					
21 - Os gestores da instituição tratam seus subordinados e usuários dos serviços de forma atenciosa.					
22 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos usuários dos serviços.					
<p>- Nesta seção você deverá apontar a sua percepção quanto aos serviços prestados por sua unidade de lotação.</p> <p>Responda utilizando 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para nem concordo nem discordo, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente.</p>					
Atributo/Variável	Escala Likert				
	1	2	3	4	5
1 - A instituição adota a mesma estrutura administrativa para todas as unidades.					
2 - A estrutura administrativa da instituição é adequada ao serviço prestado.					
3 - A estrutura administrativa da instituição é um facilitador para a prestação de serviços eficientes.					
4 - Os servidores da instituição sentem-se seguros com a estrutura administrativa adotada pela IES.					
5 - A estrutura administrativa da instituição torna viável a prestação de serviços de qualidade.					
6 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que os servidores tenham conhecimento de todos os processos envolvidos na prestação dos serviços.					
7 - A instituição proporciona treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente.					
8 - Os gestores da unidade têm disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.					
9 - A instituição disponibiliza aos seus servidores treinamentos que proporcionam conhecimentos suficientes para responder às dúvidas dos cidadãos.					
10 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos subordinados.					
11 - Os gestores da instituição costumam ouvir as sugestões dos servidores quanto à prestação de serviços.					

Quadro 16- Primeira versão do instrumento

(conclusão)

Atributo/Variável	Escala Likert				
	1	2	3	4	5
12 - As sugestões dos servidores quanto à prestação de serviços costumam ser levadas em consideração na tomada de decisões.					
13 - Os gestores da instituição transmitem confiança aos servidores.					
14 - Os gestores da instituição são cordiais com os servidores.					
15 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que os serviços sejam oferecidos conforme o prometido.					
16 - A estrutura administrativa da instituição contribui para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.					
17 - A estrutura administrativa da instituição contribui no cumprimento dos prazos na prestação dos serviços.					
18 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que os registros dos serviços sejam mantidos sem erros.					
19 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que haja prontidão na prestação dos serviços.					
20 - A instituição demonstra interesse genuíno em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade.					
21 - Os gestores da instituição tratam seus subordinados e usuários dos serviços de forma atenciosa.					
22 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos usuários dos serviços.					

Fonte: Autora.

A proposição do instrumento em sua primeira versão é resultado de um esforço de pesquisa teórica que permitiu a comparação entre os dois instrumentos já validados e amplamente utilizados na avaliação da percepção dos serviços em organizações públicas. O engendramento das perspectivas já consolidadas frente ao novo cenário organizacional permitiu a construção de um resultado parcial, que ganhou nova projeção sob a perspectiva da validação semântica.

A validação semântica do instrumento foi realizada por especialistas, como já detalhado na descrição do método da pesquisa. Os especialistas pontuaram sobre o alinhamento dos objetivos da pesquisa com o formulário proposto e indicaram alterações nos atributos descritos nas variáveis como, por exemplo, o uso do pronome indefinido “todos”, que não dá o entendimento dirigido à prática exercida pelo servidor (Quadro 17). Também a

substituição de itens de identificação dos respondentes, como faixa etária e gênero, foram sugeridas para alteração.

Quadro 17 - Sugestão de alteração dada pelos especialistas

Dimensão	Atributo/Variável	Escala Likert					Sugestões de alteração
		1	2	3	4	5	
Conhecimento da Realidade Organizacional	6 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que os servidores tenham conhecimento de todos os processos envolvidos na prestação dos serviços.						Essa questão é muito genérica. Não tem como os servidores conhecerem todos os processos. A tendência é que todos respondam 1. Creio que poderia retirar a palavra "todos" e no final acrescentar algo para tornar a questão mais direcionada. Eu colocaria "...prestação dos serviços de seu setor de trabalho".

Fonte: Autora.

Após a análise, os especialistas sugeriram ainda que cinco variáveis fossem retiradas do questionário e que uma variável fosse desmembrada em duas, sendo assim uma nova variável foi incluída, conforme detalhado a seguir.

A primeira variável (1 - A instituição adota a mesma estrutura administrativa para todas as unidades), de acordo com a sugestão dos especialistas, foi removida da parte do questionário que utiliza a escala Likert para a avaliação, visto que para esta variável é adequado utilizar como possíveis respostas apenas Sim ou Não. A variável foi realocada antes do início do questionário, a fim de identificar o perfil da instituição de origem do respondente.

Dentre as variáveis excluídas estão a variável 15 (A estrutura administrativa da instituição contribui para que os serviços sejam oferecidos conforme o prometido), pois, de acordo com os especialistas, ela é análoga à variável 3 (A estrutura administrativa da instituição é um facilitador para a prestação de serviços eficientes). Outra variável excluída foi a de número 9 (A instituição disponibiliza aos seus servidores treinamentos que proporcionam conhecimentos suficientes para responder às dúvidas dos cidadãos), pois foi considerada análoga à de número 7 (A instituição proporciona treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente). A variável de número 11 (Os gestores da instituição costumam ouvir as sugestões dos servidores quanto à prestação de serviços) foi removida por ser considerada análoga à de número 12 (As sugestões dos servidores quanto à

prestação de serviços costumam ser levadas em consideração na tomada de decisões). Houve a sugestão de retirada da variável 18 (A estrutura administrativa da instituição contribui para que os registros dos serviços sejam mantidos sem erros), sob a justificativa de que os registros dos serviços parecem estar muito mais ligados ao sistema do que à estrutura administrativa da instituição.

A variável de número 21 (Os gestores da instituição tratam seus subordinados e usuários dos serviços de forma atenciosa), de acordo com o entendimento dos especialistas, possui dois focos diferentes: subordinados e usuários. Sendo assim, os especialistas sugeriram que ela fosse dividida em duas questões, uma para subordinados e outra para usuários. Além disso, foi sugerida, a alteração do termo subordinados para servidores.

Para um melhor entendimento das variáveis que estão relacionadas de alguma forma aos gestores, os especialistas sugeriram que fosse especificado quem são os gestores a que elas se relacionam. Para atender à sugestão, foi incluído no cabeçalho do questionário, onde estão as orientações para os respondentes, a seguinte definição: “considere como gestores o reitor de sua instituição, o diretor de sua unidade, e/ou o chefe de seu setor”.

Na variável 6 (A estrutura administrativa da instituição possibilita que os servidores tenham conhecimento de todos os processos envolvidos na prestação dos serviços), os especialistas sugeriram a retirada da palavra “todos”, pois consideram não ser possível o servidor conhecer todos os processos envolvidos na prestação dos serviços. Os especialistas sugeriram nova redação para a variável: “A estrutura administrativa da instituição deve possibilitar que os servidores tenham conhecimento dos processos envolvidos na prestação dos serviços de seu setor de trabalho”.

Na variável número 10 (Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos subordinados), os especialistas sugeriram a alteração do termo subordinados por servidores e, na variável de número 20 (A instituição demonstra interesse genuíno em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade), sugeriram suprimir a palavra genuíno, pois consideraram que o termo poderia confundir os respondentes que não soubessem seu significado.

Além disso, houve a sugestão de divisão da última dimensão do instrumento em duas: Desafios institucionais (da variável até a variável 14) e Interação com o usuário (da variável 15 até a variável 18). Na dimensão Desafios institucionais as variáveis buscam identificar como a estrutura administrativa está empenhada em resolver problemas e reclamações, contribuir no cumprimento dos prazos e na prontidão na prestação dos serviços. Já na

dimensão Interação com o usuário as variáveis buscam identificar como a instituição e seus gestores se relacionam com os servidores e com os usuários dos serviços.

Após as alterações sugeridas pelos especialistas, o instrumento passou a contar com quatro dimensões e 18 variáveis para avaliar cada uma das situações (ideal e real), totalizando 36 questões, conforme pode ser visualizado no Quadro 18.

Quadro 18 - Instrumento após a validação semântica

(continua)

<p>Você trabalha em uma instituição federal de ensino superior? () Sim () Não A instituição onde você trabalha possui mais de um campus? () Sim () Não A instituição onde você trabalha adota a mesma estrutura administrativa em todas as suas unidades? () Sim () Não</p>						
<p>Situação Ideal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nesta seção você deve identificar o que considera ideal para a prestação de serviços em uma instituição federal de ensino superior. - Para tanto, considere como gestores o reitor de sua instituição, o diretor de sua unidade, e/ou o chefe de seu setor. <p>Responda utilizando 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para nem indiferente, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente.</p>						
Dimensões	Variáveis	1	2	3	4	5
Conhecimento da realidade organizacional	1 - A estrutura administrativa da instituição deve ser adequada ao serviço prestado					
	2 - A estrutura administrativa da instituição deve ser um facilitador para a prestação de serviços eficientes.					
	3 - Os servidores da instituição devem sentir-se seguros em relação à estrutura administrativa adotada pela IES.					
	4 - A estrutura administrativa da instituição deve tornar viável a prestação de serviços de qualidade.					
	5 - A estrutura administrativa da instituição deve possibilitar que os servidores tenham conhecimento dos processos envolvidos na prestação dos serviços de seu setor de trabalho.					
Variedade de competências	6 - A estrutura administrativa da instituição deve proporcionar condições para que os servidores tenham treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente.					
	7 - Os gestores da unidade devem ter disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.					
	8 - Os gestores da instituição devem compreender as necessidades dos servidores.					
	9 - A estrutura administrativa da instituição deve possibilitar que as sugestões dos servidores quanto à prestação dos serviços sejam levadas em consideração na tomada de decisões.					

Quadro 18 - Instrumento após a validação semântica

(continuação)

Dimensões	Variáveis	1	2	3	4	5
Variedade de competências	10 - Os gestores da instituição devem transmitir confiança aos servidores.					
	11 - Os gestores da instituição devem ser cordiais com os servidores.					
Desafios Institucionais	12 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.					
	13 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir no cumprimento dos prazos na prestação dos serviços.					
	14 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir para que haja prontidão na prestação dos serviços.					
Interação com o usuário	15 - A instituição deve demonstrar interesse em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade.					
	16 - Os gestores da instituição devem tratar os servidores de forma atenciosa					
	17 - Os gestores da instituição devem tratar os usuários dos serviços de forma atenciosa.					
	18 - Os gestores da instituição devem compreender as necessidades dos usuários dos serviços.					
<p>Situação Real</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nesta seção você deverá apontar a sua percepção quanto aos serviços prestados por sua unidade de lotação. - Para tanto, considere como gestores o reitor de sua instituição, o diretor de sua unidade, e/ou o chefe de seu setor. <p>Responda utilizando 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para nem concordo nem discordo, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente.</p>						
Dimensões	Variáveis	1	2	3	4	5
Conhecimento da realidade organizacional	1 - A estrutura administrativa da instituição é adequada ao serviço prestado					
	2 - A estrutura administrativa da instituição é um facilitador para a prestação de serviços eficientes.					
	3 - Os servidores da instituição sentem-se seguros em relação à estrutura administrativa adotada pela IES.					
	4 - A estrutura administrativa da instituição torna viável a prestação de serviços de qualidade.					
	5 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que os servidores tenham conhecimento dos processos envolvidos na prestação dos serviços de seu setor de trabalho.					

Quadro 18 - Instrumento após a validação semântica

(conclusão)

Dimensões	Variáveis	1	2	3	4	5
Variedade de competências	6 - A estrutura administrativa da instituição proporciona condições para que os servidores tenham treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente.					
	7 - Os gestores da unidade têm disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.					
	8 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos servidores.					
	9 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que as sugestões dos servidores quanto à prestação dos serviços sejam levadas em consideração na tomada de decisões.					
	10 - Os gestores da instituição transmitem confiança aos servidores.					
Desafios Institucionais	11 - Os gestores da instituição são cordiais com os servidores.					
	12 - A estrutura administrativa da instituição contribui para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.					
	13 - A estrutura administrativa da instituição contribui no cumprimento dos prazos na prestação dos serviços.					
	14 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que haja prontidão na prestação dos serviços.					
Interação com o usuário	15 - A instituição demonstra interesse em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade.					
	16 - Os gestores da instituição tratam os servidores de forma atenciosa.					
	17 - Os gestores da instituição tratam os usuários dos serviços de forma atenciosa.					
	18 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos usuários dos serviços.					
<p>Perfil do respondente</p> <p>Qual sua função? <input type="checkbox"/> Técnico-administrativo <input type="checkbox"/> Docente em função de chefia</p> <p>Há quanto tempo atua nesta função? <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 e 5 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos</p> <p>Em qual instituição você trabalha? _____</p> <p>Há quanto tempo atua nesta instituição? <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 e 5 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos</p> <p>Faixa etária: <input type="checkbox"/> Até 30 anos <input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos <input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 51 e 60 anos <input type="checkbox"/> Mais de 60 anos</p> <p>Gênero: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino Médio ou Técnico <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Especialização</p> <p><input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado</p>						

4.2 TESTE-RETESTE: DO PRÉ-TESTE À VALIDAÇÃO DE FACE

Na etapa de pré-teste o instrumento foi enviado por meio eletrônico para os discentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria ingressantes no quadriênio 2017-2020, direcionado àqueles que são servidores de instituições federais de ensino superior. Foram obtidas 22 respostas válidas. Durante esta etapa houve, por parte dos participantes, um movimento de resposta voluntária quanto às impressões sobre a apresentação do instrumento, o que demonstrou a necessidade de adaptação e validação do conteúdo da ferramenta. Dentre as sugestões dos respondentes está o destaque para os objetivos de cada parte do questionário, ou seja, para a parte que avalia a situação ideal para a prestação dos serviços e a parte que avalia a situação real da prestação de serviços na unidade de lotação do respondente, visto que ao ler rapidamente o cabeçalho do questionário (Quadro 19) o respondente pode não identificar o que deve ser avaliado em cada parte e acabar avaliando a realidade da prestação do serviço no lugar de indicar sua expectativa. Alguns respondentes indicaram que ao responder a segunda parte se deram conta de que haviam respondido de forma equivocada a primeira e acabaram retornando à primeira parte para respondê-la de forma correta.

Quadro 19 - Cabeçalho da primeira versão do instrumento

Você trabalha em uma instituição federal de ensino superior? () Sim () Não
<ul style="list-style-type: none"> - Nesta seção você deve identificar o que considera ideal para a prestação de serviços em uma instituição federal de ensino superior. - Responda utilizando 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para nem concordo nem discordo, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente.

Fonte: Autora.

Como sugestão, para facilitar a resposta do questionário e evitar equívocos desta natureza, os participantes desta etapa sugeriram que fosse mudada a forma de apresentação das variáveis, de forma que ao ler a variável seja possível entender de qual parte do questionário (situação ideal ou real) ela se tratava, diminuindo a chance de equívocos nas respostas. Um exemplo de apresentação da variável de acordo com esta sugestão é a seguinte: *“A estrutura administrativa da instituição deve ser adequada ao serviço prestado”* (Situação

ideal) e “*A estrutura administrativa da instituição é adequada ao serviço prestado*” (Situação real).

No Quadro 20 estão apresentadas algumas variáveis com a sugestão de texto proposta pelos participantes da pesquisa.

Quadro 20 - Sugestão de apresentação das variáveis obtida da fase de pré-teste

Situação Ideal	Situação Real
2 - A estrutura administrativa da instituição deve ser adequada ao serviço prestado.	2 - A estrutura administrativa da instituição é adequada ao serviço prestado.
3 - A estrutura administrativa da instituição deve ser um facilitador para a prestação de serviços eficientes.	3 - A estrutura administrativa da instituição é um facilitador para a prestação de serviços eficientes.
4 - Os servidores da instituição devem sentir-se seguros com a estrutura administrativa adotada pela IES.	4 - Os servidores da instituição sentem-se seguros com a estrutura administrativa adotada pela IES.

Fonte: Autora.

As demais sugestões dos respondentes foram a respeito da formatação e da forma de apresentação do questionário (tipo e tamanho de letra, tipo de formulário utilizado, etc.). Como o questionário foi enviado através de um Formulário Google, algumas sugestões não puderam ser acatadas, visto que não é possível a edição na formatação do formulário (tamanho de letra, tipo de fonte, uso de negrito, etc.).

Todos os participantes desta etapa são técnico-administrativos em instituições federais de ensino superior, sendo 11 homens e 11 mulheres. Quanto à faixa etária, 9,1% têm menos de 30 anos, 45,5% têm entre 31 e 40 anos, 40,9% têm entre 41 e 50 anos e 4,5% têm entre 51 e 60 anos. Quanto à escolaridade, 40,9% têm especialização e os outros 59,1% têm mestrado.

As médias das respostas desta etapa estão apresentadas no Quadro 22. As variáveis que iniciam com IDE avaliam a parte do questionário relativa à situação ideal e as que iniciam com REA avaliam a parte do questionário relativa à situação real. Os números no final do nome indicam a ordem da variável no questionário. Ao analisar as médias das respostas, foi possível observar que, em geral, as médias da parte do questionário que avalia a situação ideal foram maiores do que as médias da parte que avalia a parte da situação real, com exceção das variáveis 10 (Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos subordinados) e 19 (A estrutura administrativa da instituição contribui para que haja prontidão na prestação dos

serviços), que tiveram médias iguais (3,59 e 3,55, respectivamente), e da variável 13 (Os gestores da instituição transmitem confiança aos servidores), que apresentou média maior para a situação real (3,64 para a situação ideal e 3,73 para a situação real). Esses resultados indicam que, em média, as expectativas dos respondentes em relação ao que consideram ideal na prestação do serviço estão acima do que efetivamente é alcançado pela instituição.

Quadro 21 - Estatísticas descritivas pré-teste

VARIÁVEL	MÉDIA	VARIÁVEL	MÉDIA
IDE1	3,50	REA1	3,32
IDE2	3,77	REA2	3,36
IDE3	4,00	REA3	3,32
IDE4	3,59	REA4	3,27
IDE5	3,84	REA5	3,41
IDE6	3,14	REA6	2,95
IDE7	3,27	REA7	3,09
IDE8	4,18	REA8	3,91
IDE9	3,45	REA9	3,36
IDE10	3,59	REA10	3,59
IDE11	3,59	REA11	3,45
IDE12	3,32	REA12	3,18
IDE13	3,64	REA13	3,73
IDE14	4,23	REA14	4,05
IDE15	3,64	REA15	3,59
IDE16	3,64	REA16	3,41
IDE17	3,59	REA17	3,41
IDE18	3,45	REA18	3,14
IDE19	3,55	REA19	3,55
IDE20	4,45	REA20	4,09
IDE21	4,18	REA21	4,05
IDE22	4,14	REA22	3,95

Fonte: Autora.

Ainda de acordo com o Quadro 21 é possível notar que a única variável do questionário que obteve média inferior a 3 na parte que avalia a situação real da prestação dos serviços é a variável 6 (A estrutura administrativa da instituição possibilita que os servidores tenham conhecimento de todos os processos envolvidos na prestação dos serviços), o que sugere que, em média, os respondentes não concordam com a variável. Este resultado pode ter relação com o exposto pelos especialistas que realizaram a validação semântica e que consideram não ser possível o servidor ter conhecimento de todos os processos envolvidos na prestação dos serviços, mas sim ter conhecimento dos processos que ocorrem em seu setor de trabalho.

Apenas as variáveis 14 (Os gestores da instituição são cordiais com os servidores), 20 (A instituição demonstra interesse genuíno em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade) e 21 (Os gestores da instituição tratam seus subordinados e usuários dos serviços de forma atenciosa) obtiveram média superior a 4,00 quando avaliam a situação real da prestação dos serviços, o que sugere que com essas variáveis os respondentes, em média, concordam totalmente quanto à situação real da prestação dos serviços. Mas, mesmo assim, a expectativa dos respondentes (avaliada na situação ideal) em relação às três variáveis ainda ficou acima do obtido na situação real.

A fim de analisar se o gênero dos respondentes influenciou nos resultados obtidos desta etapa, os dados foram analisados através de testes paramétricos para amostras independentes. Através do teste de Levene buscou-se identificar a igualdade de variâncias e através do teste t, a igualdade de médias (Quadro 22).

Quadro 22 - Teste de Levene e teste t pré-teste de acordo com o gênero

(continua)

VARIÁVEL	SIG LEVENE	SIG TESTE T	VARIÁVEL	SIG LEVENE	SIG TESTE T
IDE1	0,452	0,287	REA1	0,234	0,340
IDE2	0,700	0,544	REA2	0,495	0,039
IDE3	0,131	0,341	REA3	0,937	0,175
IDE4	0,020	0,250	REA4	0,330	0,676
IDE5	0,690	0,750	REA5	0,874	0,573
IDE6	0,365	0,869	REA6	0,144	0,598
IDE7	0,527	0,299	REA7	0,922	0,730

Quadro 22- Teste de Levene e teste t pré-teste de acordo com o gênero

(conclusão)

IDE8	0,851	0,534	REA8	0,700	0,304
IDE9	0,192	0,499	REA9	0,793	0,429
IDE10	0,279	0,862	REA10	0,276	0,277
IDE11	0,024	0,380	REA11	0,014	1,000
IDE12	0,506	0,621	REA12	0,003	0,696
IDE13	0,810	1,000	REA13	0,298	0,690
IDE14	0,685	0,764	REA14	0,233	0,277
IDE15	0,776	0,717	REA15	0,537	0,277
IDE16	1,000	0,727	REA16	0,729	0,301
IDE17	0,481	0,587	REA17	0,456	0,539
IDE18	0,786	0,719	REA18	0,027	0,155
IDE19	0,321	1,000	REA19	0,580	0,190
IDE20	0,549	0,157	REA20	1,000	0,338
IDE21	0,393	1,000	REA21	0,310	0,340
IDE22	0,151	0,748	REA22	0,091	0,055

Fonte: Autora.

Pelo teste de Levene (Quadro 22), apenas as variáveis IDE4 (Os servidores da instituição sentem-se seguros com a estrutura administrativa adotada pela IES), IDE11, REA11 (Os gestores da instituição costumam ouvir as sugestões dos servidores quanto à prestação de serviços), REA 12 (As sugestões dos servidores quanto à prestação de serviços costumam ser levadas em consideração na tomada de decisões) e REA18 (A estrutura administrativa da instituição contribui para que os registros dos serviços sejam mantidos sem erros) obtiveram valor de $\text{sig} < 0,05$, rejeitando assim a hipótese de igualdade de variâncias. Sendo assim, apenas as variáveis IDE4, IDE11, REA11, REA12 e REA18 possuem variâncias que diferem significativamente de acordo com o gênero, enquanto todas as demais variáveis possuem variâncias iguais quando analisadas de acordo com o gênero do respondente.

Já pelo teste t (Quadro 22), apenas a variável REA2 possui $\text{sig} < 0,05$, rejeitando a hipótese de igualdade de médias ao analisar de acordo com o gênero do respondente. Sendo

assim, a não ser pela variável REA2, pode-se considerar que o gênero dos respondentes não influenciou na média dos resultados desta etapa da pesquisa.

Após a etapa de pré-teste, o instrumento foi alterado de acordo com as sugestões dadas pelos respondentes e enviado para validação semântica, já descrita anteriormente. Depois de validado pelos especialistas, o instrumento foi submetido à validação de face.

Para a realização da validação de face optou-se por retornar o questionário ao grupo de respondentes que participaram do pré-teste a fim de finalizar a fase teste-reteste e verificar os níveis de entendimento dos participantes quanto ao questionário. Além do questionário, os participantes foram convidados a responder uma avaliação do questionário dividida em duas partes, uma que avalia a parte do questionário relativa à expectativa e outra que avalia a parte relacionada à realidade do serviço.

Após o envio do questionário aos 22 participantes da etapa de pré-teste, foram obtidas 17 respostas válidas. Todos os respondentes são técnico-administrativos em educação em instituições federais de ensino superior. Sete são homens (41,2%) e dez são mulheres (58,8%). Quanto ao tempo que estão na função, 35,3% estão entre 1 e 5 anos, 41,2% estão entre 6 e 10 anos, 11,8% estão entre 11 e 15 anos e 11,8% estão há mais de 15 anos. Quanto ao tempo na instituição, 41,2% estão entre 1 e 5 anos, 29,4% estão entre 6 e 10 anos, 11,8% estão entre 11 e 15 anos e 17,6% estão há mais de 15 anos. Quanto à faixa etária, um respondente (5,9%) diz ter menos de 30 anos, 7 (41,2%) têm entre 31 e 40 anos, 8 (47,1%) têm entre 41 e 50 anos e 1 (5,9%) tem entre 51 e 60 anos. Dentre os 17 respondentes, 5,9% possuem graduação, 35,3% possuem especialização e 58,8% possuem mestrado.

As médias das respostas desta etapa estão apresentadas no Quadro 23. As variáveis que iniciam com IDE avaliam a parte do questionário relativa à situação ideal e as que iniciam com REA avaliam a parte do questionário relativa à situação real. Os números no final do nome indicam a ordem da variável no questionário. Ao analisar as médias das respostas, foi possível observar que, para todas as variáveis da parte do questionário que avalia a situação ideal da prestação dos serviços, a média foi bem próxima ao valor máximo, 5,00. Todas as variáveis que avaliam a situação real da prestação dos serviços obtiveram médias inferiores à da situação ideal, o que indica que a expectativa dos respondentes quanto à prestação dos serviços não está sendo atendida por suas unidades de lotação.

Quadro 23 - Estatísticas descritivas reteste

VARIÁVEL	MÉDIA	VARIÁVEL	MÉDIA
IDE1	4,94	REA1	3,94
IDE2	4,94	REA2	3,82
IDE3	4,88	REA3	3,76
IDE4	4,88	REA4	3,94
IDE5	4,94	REA5	3,53
IDE6	4,88	REA6	3,47
IDE7	4,88	REA7	4,00
IDE8	4,88	REA8	3,47
IDE9	4,71	REA9	3,41
IDE10	4,88	REA10	3,76
IDE11	4,94	REA11	4,24
IDE12	4,82	REA12	3,71
IDE13	4,94	REA13	3,82
IDE14	4,82	REA14	3,94
IDE15	4,84	REA15	4,35
IDE16	4,82	REA16	4,06
IDE17	4,88	REA17	4,24
IDE18	4,82	REA18	3,94

Fonte: Autora.

Ainda de acordo com o Quadro 23, embora a situação real da prestação de serviços na unidade de lotação dos respondentes não atinja a expectativa mensurada na situação ideal, para todas as variáveis as médias obtidas foram superiores a 3,41, o que indica que os servidores estão moderadamente satisfeitos com a situação real de prestação dos serviços por suas unidades de lotação.

Para a avaliação do questionário foram elaboradas cinco variáveis (Quadro 24) que visavam identificar a percepção dos respondentes quanto a cada parte (situação ideal e

situação real). Foi utilizada escala Likert de cinco pontos para a avaliação, sendo 1 para Muito Ruim, 2 para Ruim, 3 para Bom, 4 para Muito Bom e 5 para Ótimo.

Quadro 24 - Variáveis para avaliação do questionário

1- Adequação dos termos e das palavras utilizadas para nominar as dimensões e as variáveis no questionário.
2- Facilidade para dar respostas às questões formuladas.
3- Tempo dedicado para responder ao questionário é adequado.
4- Facilidade na compreensão das variáveis.
5- Adequação da escala utilizada às variáveis.

Fonte: Autora.

A seguir são apresentadas as estatísticas descritivas (Quadro 25) das respostas obtidas de cada uma das variáveis. As variáveis que iniciam com AVIDE avaliam a parte do questionário relativa à situação ideal e as que iniciam com AVREA avaliam a parte do questionário relativa à situação real. Os números no final do nome indicam a ordem da variável no questionário, de acordo com o quadro anterior.

Quadro 25 - Estatísticas descritivas

VARIÁVEL	AVIDE1	AVIDE2	AVIDE3	AVIDE4	AVIDE5	AVREA1	AVREA2	AVREA3	AVREA4	AVREA5
MÉDIA	4,0588	4,3529	4,1176	4,3529	4,1176	4,0588	4,2941	4,1765	4,1176	4,0588
VARIÂNCIA	0,309	0,368	0,485	0,493	0,485	0,434	0,471	0,529	0,485	0,559

Fonte: Autora.

Conforme visualizado no Quadro 25, todas as variáveis de avaliação do questionário, tanto da situação ideal como da situação real, obtiveram média superior a 4 (muito bom), o que indica que os respondentes consideraram os termos e palavras utilizadas para nominar as dimensões e variáveis no questionário adequados, tiveram facilidade em dar respostas às questões formuladas, consideraram adequado o tempo dedicado para responder ao questionário, tiveram facilidade na compreensão das variáveis e consideraram adequada a escala utilizada às variáveis. As variáveis que obtiveram maior média foram a AVIDE2 e a

AVIDE4 com 4,3529 e as que obtiveram menor média foram a AVIDE1, a AVREA1 e a AVREA5 com 4,0558.

Além da análise das estatísticas descritivas, através do teste de Levene (Figura 9) para igualdade de variâncias e do teste t (Figura 10) para igualdade de médias, buscou-se identificar se o gênero dos respondentes teve influência nas respostas.

Figura 9 - Teste de Levene para igualdade de variâncias

		Teste de Levene para igualdade de variações	
		F	Sig.
AVIDE1	Variações iguais assumidas Variações iguais não assumidas	8,358	,011
AVIDE2	Variações iguais assumidas Variações iguais não assumidas	,077	,786
AVIDE3	Variações iguais assumidas Variações iguais não assumidas	2,274	,152
AVIDE4	Variações iguais assumidas Variações iguais não assumidas	,453	,511
AVIDE5	Variações iguais assumidas Variações iguais não assumidas	2,274	,152
AVREA1	Variações iguais assumidas Variações iguais não assumidas	1,632	,221
AVREA2	Variações iguais assumidas Variações iguais não assumidas	1,459	,246
AVREA3	Variações iguais assumidas Variações iguais não assumidas	1,264	,279
AVREA4	Variações iguais assumidas Variações iguais não assumidas	2,274	,152
AVREA5	Variações iguais assumidas Variações iguais não assumidas	5,432	,034

Fonte: Autora.

De acordo com o teste de Levene (Figura 9) apenas a variável AVIDE1 obteve $\text{sig} < 0,05$, o que rejeita a hipótese de igualdade de variâncias. Sendo assim, pode-se afirmar que a variável AVIDE1 possui variâncias distintas quando comparadas as respostas dadas por respondentes do gênero feminino e masculino. Todas as demais variáveis possuem variâncias iguais quando analisadas de acordo com o gênero do respondente.

Figura 10 - Teste t para igualdade de médias

		teste t para Igualdade de Médias				
		t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença
AVIDE1	Variações iguais assumidas	1,457	15	,166	,38571	,26473
	Variações iguais não assumidas	1,274	7,485	,241	,38571	,30271
AVIDE2	Variações iguais assumidas	2,320	15	,035	,61429	,26473
	Variações iguais não assumidas	2,387	14,236	,031	,61429	,25736
AVIDE3	Variações iguais assumidas	1,615	15	,127	,52857	,32724
	Variações iguais não assumidas	1,522	10,261	,158	,52857	,34736
AVIDE4	Variações iguais assumidas	1,079	15	,297	,37143	,34412
	Variações iguais não assumidas	1,036	11,136	,322	,37143	,35838
AVIDE5	Variações iguais assumidas	1,615	15	,127	,52857	,32724
	Variações iguais não assumidas	1,522	10,261	,158	,52857	,34736
AVREA1	Variações iguais assumidas	1,205	15	,247	,38571	,32010
	Variações iguais não assumidas	1,143	10,573	,278	,38571	,33742
AVREA2	Variações iguais assumidas	1,441	15	,170	,47143	,32724
	Variações iguais não assumidas	1,357	10,261	,204	,47143	,34736
AVREA3	Variações iguais assumidas	1,213	15	,244	,42857	,35341
	Variações iguais não assumidas	1,176	11,594	,263	,42857	,36453
AVREA4	Variações iguais assumidas	1,615	15	,127	,52857	,32724
	Variações iguais não assumidas	1,522	10,261	,158	,52857	,34736
AVREA5	Variações iguais assumidas	1,050	15	,310	,38571	,36721
	Variações iguais não assumidas	,960	8,992	,362	,38571	,40184

Fonte: Autora.

De acordo com o teste t (Figura 10), todas as variáveis apresentaram $\text{sig} > 0,05$, aceitando a hipótese de igualdade de médias, ou seja, todas as variáveis apresentaram médias iguais quando avaliadas de acordo com o gênero do respondente, o que sugere que o gênero dos respondentes não influenciou nas respostas.

As perguntas abertas permitiam que os respondentes dessem sugestões para melhoria do questionário considerando sua experiência na instituição de ensino superior. A resposta a essas perguntas não era obrigatória. A primeira pergunta foi relativa à parte do questionário que avalia a situação ideal. Três participantes responderam a pergunta. Dois deles indicaram que as variáveis parecem plenamente ideais e que acreditam que propor situações ideais em relação à estrutura administrativa sempre fará com que a resposta seja concordo ou concordo totalmente. O terceiro participante deu sugestões sobre a forma de apresentação do

questionário (aumentar o tamanho da fonte, dispor os enunciados em menor número de linhas).

A segunda pergunta aberta foi relativa à parte do questionário que avalia a situação real. Apenas um participante respondeu a esta questão, indicando que ele foi um dos participantes que respondeu à questão aberta relativa à parte que avalia a situação ideal e reafirmando que considera que todas as variáveis parecem plenamente ideais, e que considera que o questionário poderia ter apenas as questões referentes à situação real.

4.3 VALIDAÇÃO DE CONSTRUTO E VERIFICAÇÃO DA CONFIABILIDADE

Para a realização da validação de construto e verificação da confiabilidade, o instrumento foi respondido por uma amostra de 117 participantes. Este número de participantes foi definido utilizando como base a relação de 3:1 (pesquisados:questão) considerada adequada para análise fatorial (STREINER e NORMAN, 2006), acrescida de 10% de eventuais perdas. Como critério de participação, o respondente deveria ser servidor de instituição federal de ensino superior, podendo tanto ser técnico-administrativo em educação como docente em função de chefia. Apenas uma resposta foi considerada perda, visto que o participante respondeu não trabalhar em uma instituição federal de ensino superior, critério que era requisito para participar da pesquisa, totalizando assim 116 questionários válidos.

Os questionários foram enviados aos servidores técnico-administrativos em educação e docentes em função de chefia de instituições federais de ensino superior por meio eletrônico. Junto ao questionário os respondentes receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para que pudessem ler e decidir sobre sua participação na pesquisa.

Dentre os 116 participantes com questionários válidos, que são 54 homens e 62 mulheres, 81% afirmaram ser técnico-administrativos em educação e 19% docentes em função de chefia. A maioria (56%) tem entre 31 e 40 anos, 10,3% têm menos de 30 anos, 20,7% têm entre 41 e 50 anos, 10,3% têm entre 51 e 60 anos e apenas 2,6% têm mais de 60 anos. Quanto à escolaridade 2,6% possuem ensino médio ou técnico, 12,1% graduação, 31,9% especialização, 32,8% mestrado e 20,7% doutorado. Os participantes são servidores de 11 instituições federais de ensino superior, conforme o Quadro 26.

Quadro 26 - Servidores por instituição

INSTITUIÇÃO	Nº DE PARTICIPANTES
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	37
Instituto Federal Farroupilha (IFFAR)	37
Instituto Federal Sertão Pernambucano (IF SERTÃO PE)	15
Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)	8
Instituto Federal de Goiás (IFG)	6
Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)	4
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	3
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSUL)	3
Universidade Federal do Rio Grande (FURG)	1
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)	1
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET MG)	1

Fonte: Autora.

Utilizando o programa SPSS 20.0 para as análises estatísticas, um total de 36 variáveis foi considerado para a análise fatorial exploratória. Foram realizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett para a análise da validade do construto, a fim de verificar se os dados estavam adequados para a realização da análise fatorial. Pelo teste KMO obteve-se o valor de 0,874, o que identifica a adequação da amostragem. Pelo teste de esfericidade de Bartlett, $\text{Sig} < 0,05$, o que sugere que a análise fatorial é adequada para a situação proposta (Figura 11).

Verificada a adequabilidade dos dados, passou-se à análise fatorial para a validação do construto. Foram consideradas na análise fatorial as 36 variáveis, sendo 18 questões sobre as expectativas dos respondentes a respeito da prestação dos serviços e 18 sobre a realidade percebida. O método de extração utilizado foi a análise do componente principal. Da análise da comunalidade a variável REA15 (15 - A instituição demonstra interesse em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade) obteve valor igual a 0,467 ($< 0,5$), o que justificou sua retirada (Figura 12).

Figura 11 - Teste KMO e esfericidade de Bartlett com todas as variáveis

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,874
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox.	4021,746
	df	630
	Sig.	,000

Fonte: Autora.

Figura 12 - Comunalidades com todas as variáveis

	Inicial	Extração
IDE1	1,000	,646
IDE2	1,000	,782
IDE3	1,000	,703
IDE4	1,000	,788
IDE5	1,000	,644
IDE6	1,000	,766
IDE7	1,000	,626
IDE8	1,000	,829
IDE9	1,000	,709
IDE10	1,000	,719
IDE11	1,000	,664
IDE12	1,000	,809
IDE13	1,000	,838
IDE14	1,000	,877
IDE15	1,000	,693
IDE16	1,000	,777
IDE17	1,000	,828
IDE18	1,000	,837
REA1	1,000	,719
REA2	1,000	,796
REA3	1,000	,733
REA4	1,000	,700
REA5	1,000	,726
REA6	1,000	,530
REA7	1,000	,677
REA8	1,000	,739
REA9	1,000	,649
REA10	1,000	,724
REA11	1,000	,760
REA12	1,000	,731
REA13	1,000	,707
REA14	1,000	,673
REA15	1,000	,467
REA16	1,000	,790
REA17	1,000	,768
REA18	1,000	,692

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Autora.

Após a retirada da variável REA15 os dados foram analisados novamente. Os valores obtidos para o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e para o teste de esfericidade de Bartlett após a retirada da variável REA15 foram, respectivamente, 0,873 e sig=0, o que mantém a adequação da utilização de análise fatorial (Figura 13). Além disso, todas as variáveis apresentaram comunalidade superior a 0,5 após a retirada da variável REA15 (Figura 14).

Figura 13 - Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett após a retirada da variável REA15

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,873
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-quadrado aprox.	3950,792
	df	595
	Sig.	,000

Fonte: Autora.

Analisando-se em conjunto a matriz dos componentes (Figura 15) e o ponto de inflexão da curva do diagrama de inclinação (Figura 16), conforme sugerido por Matos e Rodrigues (2019), são definidos três fatores, que explicam 65,66% da variância dos dados.

A fim de verificar quais variáveis compõem cada fator, foi analisada a matriz de componente rotativa, utilizando-se como método de rotação varimax com normalização de Kaiser. As estruturas complexas, variáveis com cargas fatoriais superiores a 0,4 em diferentes fatores, foram identificadas e eliminadas, uma a uma. A cada eliminação de estrutura complexa foram novamente realizadas as análises. As dez variáveis identificadas como estruturas complexas e eliminadas foram, nesta ordem: REA14, REA13, REA8, REA1, REA18, REA9, IDE4, IDE9, IDE1 e REA6.

Na matriz de componente rotativa (Figura 17) estão destacadas as variáveis que compõem cada um dos três fatores extraídos.

Figura 14 - Comunalidades após a retirada da variável REA15

Comunalidades		
	Inicial	Extração
IDE1	1,000	,645
IDE2	1,000	,781
IDE3	1,000	,704
IDE4	1,000	,788
IDE5	1,000	,644
IDE6	1,000	,767
IDE7	1,000	,630
IDE8	1,000	,818
IDE9	1,000	,717
IDE10	1,000	,723
IDE11	1,000	,664
IDE12	1,000	,808
IDE13	1,000	,839
IDE14	1,000	,877
IDE15	1,000	,692
IDE16	1,000	,780
IDE17	1,000	,831
IDE18	1,000	,837
REA1	1,000	,719
REA2	1,000	,795
REA3	1,000	,734
REA4	1,000	,700
REA5	1,000	,728
REA6	1,000	,528
REA7	1,000	,698
REA8	1,000	,741
REA9	1,000	,647
REA10	1,000	,736
REA11	1,000	,791
REA12	1,000	,731
REA13	1,000	,706
REA14	1,000	,672
REA16	1,000	,785
REA17	1,000	,759
REA18	1,000	,686

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Autora.

Figura 15 - Matriz dos componentes

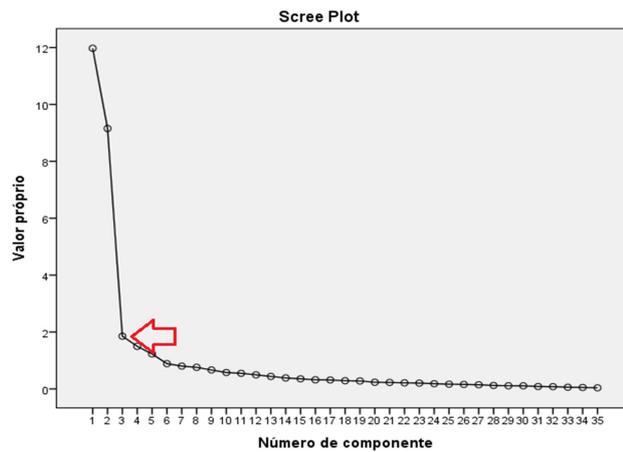
Variação total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	11,974	34,213	34,213	11,974	34,213	34,213
2	9,155	26,157	60,370	9,155	26,157	60,370
3	1,852	5,293	65,663	1,852	5,293	65,663
4	1,497	4,276	69,939	1,497	4,276	69,939
5	1,228	3,508	73,447	1,228	3,508	73,447
6	,887	2,535	75,982			
7	,801	2,290	78,272			
8	,758	2,167	80,438			
9	,665	1,901	82,339			
10	,577	1,648	83,987			
11	,548	1,565	85,552			
12	,495	1,415	86,967			
13	,438	1,253	88,219			
14	,386	1,103	89,322			
15	,356	1,017	90,339			
16	,319	,913	91,252			
17	,314	,898	92,150			
18	,287	,819	92,969			
19	,279	,797	93,766			
20	,233	,667	94,433			
21	,226	,647	95,079			
22	,213	,609	95,688			
23	,204	,584	96,271			
24	,183	,523	96,794			
25	,166	,475	97,269			
26	,158	,451	97,720			
27	,145	,415	98,135			
28	,121	,346	98,481			
29	,111	,317	98,798			
30	,108	,310	99,108			
31	,085	,242	99,349			
32	,080	,228	99,577			
33	,059	,168	99,745			
34	,051	,147	99,892			
35	,038	,108	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Autora.

Figura 16 - Diagrama de inclinação (Scree Test)



Fonte: Autora.

Figura 17 - Matriz de componente rotativa

Matriz de componente rotativa^a

	Componente		
	1	2	3
IDE12	,896	,081	,065
IDE14	,868	,105	-,043
IDE13	,864	,041	,049
IDE17	,852	,189	,001
IDE10	,843	,032	,049
IDE18	,841	,055	-,026
IDE16	,841	,124	,040
IDE6	,838	,007	,095
IDE8	,826	-,163	,008
IDE15	,820	-,006	-,022
IDE11	,815	-,043	,103
IDE2	,772	,165	-,072
IDE3	,766	,065	,075
IDE5	,746	,140	-,066
IDE7	,723	,105	,000
REA11	,120	,856	,209
REA16	,136	,832	,264
REA17	,095	,804	,266
REA7	,049	,790	,282
REA10	,038	,726	,363
REA5	,000	,183	,850
REA2	,003	,319	,809
REA3	,012	,340	,796
REA12	-,022	,337	,781
REA4	,071	,174	,780

Método de extração: Análise do Componente principal.
Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Fonte: Autora.

A fim de verificar a homogeneidade e a consistência interna do instrumento foi realizada a avaliação através do alfa de Cronbach para cada fator extraído, obtendo-se os valores de 0,966, 0,901 e 0,903 para os fatores 1, 2 e 3, respectivamente, conforme o Quadro 27, o que, segundo Landis e Koch (1977), sugere uma confiabilidade quase perfeita.

Quadro 27- - Estatísticas de confiabilidade

Fator	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
Fator 1	0,966	0,966	15
Fator 2	0,901	0,908	5
Fator 3	0,904	0,903	5

Fonte: Autora.

O Quadro 28 apresenta as variáveis que compõem cada fator. É possível visualizar que as variáveis que estimam a expectativa dos respondentes ficaram todas no Fator 1, enquanto as variáveis que avaliam a realidade do serviço ficaram divididas entre os fatores 2 e 3.

Quadro 28 - Variáveis que compõem os fatores

(continua)

FATOR	VARIÁVEL
Fator 1	<p>IDE2 - A estrutura administrativa da instituição deve ser um facilitador para a prestação de serviços eficientes.</p> <p>IDE3 - Os servidores da instituição devem sentir-se seguros em relação à estrutura administrativa adotada pela IES.</p> <p>IDE5 - A estrutura administrativa da instituição deve possibilitar que os servidores tenham conhecimento dos processos envolvidos na prestação dos serviços de seu setor de trabalho.</p> <p>IDE6 - A estrutura administrativa da instituição deve proporcionar condições para que os servidores tenham treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente.</p> <p>IDE7 - Os gestores da unidade devem ter disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.</p> <p>IDE8 - Os gestores da instituição devem compreender as necessidades dos servidores.</p> <p>IDE10 - Os gestores da instituição devem transmitir confiança aos servidores.</p> <p>IDE11 - Os gestores da instituição devem ser cordiais com os servidores.</p> <p>IDE12 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.</p> <p>IDE13 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir no cumprimento dos prazos na prestação dos serviços.</p> <p>IDE14 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir para que haja prontidão na prestação dos serviços.</p> <p>IDE15 - A instituição deve demonstrar interesse em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade.</p> <p>IDE16 - Os gestores da instituição devem tratar os servidores de forma atenciosa.</p>

Quadro 28 - - Variáveis que compõem os fatores

(conclusão)

FATOR	VARIÁVEL
Fator 1	IDE17 - Os gestores da instituição devem tratar os usuários dos serviços de forma atenciosa. IDE18 - Os gestores da instituição devem compreender as necessidades dos usuários dos serviços.
Fator 2	REA7 - Os gestores da unidade têm disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço. REA10 - Os gestores da instituição transmitem confiança aos servidores. REA11 - Os gestores da instituição são cordiais com os servidores. REA16 - Os gestores da instituição tratam os servidores de forma atenciosa. REA17 - Os gestores da instituição tratam os usuários dos serviços de forma atenciosa.
Fator 3	REA2 - A estrutura administrativa da instituição é um facilitador para a prestação de serviços eficientes. REA3 - Os servidores da instituição sentem-se seguros em relação à estrutura administrativa adotada pela IES. REA4 - A estrutura administrativa da instituição torna viável a prestação de serviços de qualidade. REA5 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que os servidores tenham conhecimento dos processos envolvidos na prestação dos serviços de seu setor de trabalho. REA12 - A estrutura administrativa da instituição contribui para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.

Fonte: Autora.

O Quadro 29 apresenta as variáveis que foram eliminadas durante a análise fatorial. Dentre elas estão três variáveis que avaliam a expectativa e oito variáveis que avaliam a realidade do serviço.

Quadro 29 - Variáveis eliminadas na análise fatorial

(continua)

SITUAÇÃO IDEAL	
Conhecimento da Realidade Organizacional	1 - A estrutura administrativa da instituição deve ser adequada ao serviço prestado.
	4 - A estrutura administrativa da instituição deve tornar viável a prestação de serviços de qualidade.
Variedade de Competências	9 - A estrutura administrativa da instituição deve possibilitar que as sugestões dos servidores quanto à prestação dos serviços sejam levadas em consideração na tomada de decisões.
SITUAÇÃO REAL	
Conhecimento da Realidade Organizacional	1 - A estrutura administrativa da instituição é adequada ao serviço prestado.

Quadro 29 - Variáveis eliminadas na análise fatorial

(conclusão)

Variedade de Competências	6 - A estrutura administrativa da instituição proporciona condições para que os servidores tenham treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente.
	8 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos servidores.
	9 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que as sugestões dos servidores quanto à prestação dos serviços sejam levadas em consideração na tomada de decisões.
Desafios Institucionais/ Interação com o usuário	13 - A estrutura administrativa da instituição contribui no cumprimento dos prazos na prestação dos serviços.
	14 - A estrutura administrativa da instituição contribui para que haja prontidão na prestação dos serviços.
Interação com o usuário	15 - A instituição demonstra interesse em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade.
	18 - Os gestores da instituição compreendem as necessidades dos usuários dos serviços.

Fonte: Autora.

Depois de cumpridas todas as etapas necessárias para a validação do instrumento, restaram 25 variáveis, distribuídas em três fatores, que compõem o instrumento validado. Os três fatores foram transformados em dimensões e renomeados para Ideal de prestação de serviços, Gestão administrativa e Estrutura administrativa, respectivamente (Quadro 30).

Quadro 30 - Dimensões e variáveis do instrumento validado

(continua)

Dimensões	Variáveis
Ideal de prestação de serviços	1 - A estrutura administrativa da instituição deve ser um facilitador para a prestação de serviços eficientes.
	2 - Os servidores da instituição devem sentir-se seguros em relação à estrutura administrativa adotada pela IES.
	3 - A estrutura administrativa da instituição deve possibilitar que os servidores tenham conhecimento dos processos envolvidos na prestação dos serviços de seu setor de trabalho.
	4 - A estrutura administrativa da instituição deve proporcionar condições para que os servidores tenham treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente.
	5 - Os gestores da unidade devem ter disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.
	6 - Os gestores da instituição devem compreender as necessidades dos servidores.

Quadro 30- Dimensões e variáveis do instrumento validado

(conclusão)

Dimensões	Variáveis
Ideal de prestação de serviços	7 - Os gestores da instituição devem transmitir confiança aos servidores.
	8 - Os gestores da instituição devem ser cordiais com os servidores.
	9 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.
	10 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir no cumprimento dos prazos na prestação dos serviços.
	11 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir para que haja prontidão na prestação dos serviços.
	12 - A instituição deve demonstrar interesse em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade.
	13 - Os gestores da instituição devem tratar os servidores de forma atenciosa.
	14 - Os gestores da instituição devem tratar os usuários dos serviços de forma atenciosa.
Gestão administrativa	15 - Os gestores da instituição devem compreender as necessidades dos usuários dos serviços.
	16 - Os gestores da unidade têm disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.
	17 - Os gestores da instituição transmitem confiança aos servidores.
	18 - Os gestores da instituição são cordiais com os servidores.
	19 - Os gestores da instituição tratam os servidores de forma atenciosa.
Estrutura administrativa	20 - Os gestores da instituição tratam os usuários dos serviços de forma atenciosa.
	21 - A estrutura administrativa da instituição é um facilitador para a prestação de serviços eficientes.
	22 - Os servidores da instituição sentem-se seguros em relação à estrutura administrativa adotada pela IES.
	23 - A estrutura administrativa da instituição torna viável a prestação de serviços de qualidade.
	24 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que os servidores tenham conhecimento dos processos envolvidos na prestação dos serviços de seu setor de trabalho.
	25 - A estrutura administrativa da instituição contribui para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.

Fonte: Autora.

A fim de adequar as variáveis para possibilitar a análise dos dados após a aplicação do instrumento validado, a ordem das dimensões e das variáveis foi alterada para a versão final

do instrumento (Quadro 31). Desta forma, apresenta-se, inicialmente, a dimensão Ideal de prestação de serviços, após, a dimensão Estrutura administrativa, e por último, a dimensão Gestão administrativa.

Quadro 31 - Comparativo para adequação da ordem de apresentação das variáveis

(continua)

Dimensão →	← Variáveis	Variáveis →	← Dimensão
Ideal de prestação de serviços	1 - A estrutura administrativa da instituição deve ser um facilitador para a prestação de serviços eficientes.	1 - A estrutura administrativa da instituição é um facilitador para a prestação de serviços eficientes.	Estrutura Administrativa
	2 - Os servidores da instituição devem sentir-se seguros em relação à estrutura administrativa adotada pela IES.	2 - Os servidores da instituição sentem-se seguros em relação à estrutura administrativa adotada pela IES.	
	3 - A estrutura administrativa da instituição deve possibilitar que os servidores tenham conhecimento dos processos envolvidos na prestação dos serviços de seu setor de trabalho.	3 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que os servidores tenham conhecimento dos processos envolvidos na prestação dos serviços de seu setor de trabalho.	
	4 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.	4 - A estrutura administrativa da instituição contribui para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.	
		EXTRAREA1 - A estrutura administrativa da instituição torna viável a prestação de serviços de qualidade.	
	5 - Os gestores da unidade devem ter disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.	5 - Os gestores da unidade têm disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.	Gestão administrativa
	6 - Os gestores da instituição devem transmitir confiança aos servidores.	6 - Os gestores da instituição transmitem confiança aos servidores.	
	7 - Os gestores da instituição devem ser cordiais com os servidores.	7 - Os gestores da instituição são cordiais com os servidores.	
	8 - Os gestores da instituição devem tratar os servidores de forma atenciosa.	8 - Os gestores da instituição tratam os servidores de forma atenciosa.	

Quadro 31- Comparativo para adequação da ordem de apresentação das variáveis

(conclusão)

Dimensão →	← Variáveis	Variáveis →	← Dimensão
	9 - Os gestores da instituição devem tratar os usuários dos serviços de forma atenciosa.	9 - Os gestores da instituição tratam os usuários dos serviços de forma atenciosa.	
	EXTRAID1 - A estrutura administrativa da instituição deve proporcionar condições para que os servidores tenham treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente.		
	EXTRAID2 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir no cumprimento dos prazos na prestação dos serviços.		
	EXTRAID3 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir para que haja prontidão na prestação dos serviços.		
	EXTRAID4 - A instituição deve demonstrar interesse em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade.		
	EXTRAID5 - Os gestores da instituição devem compreender as necessidades dos servidores.		
	EXTRAID6 - Os gestores da instituição devem compreender as necessidades dos usuários dos serviços.		

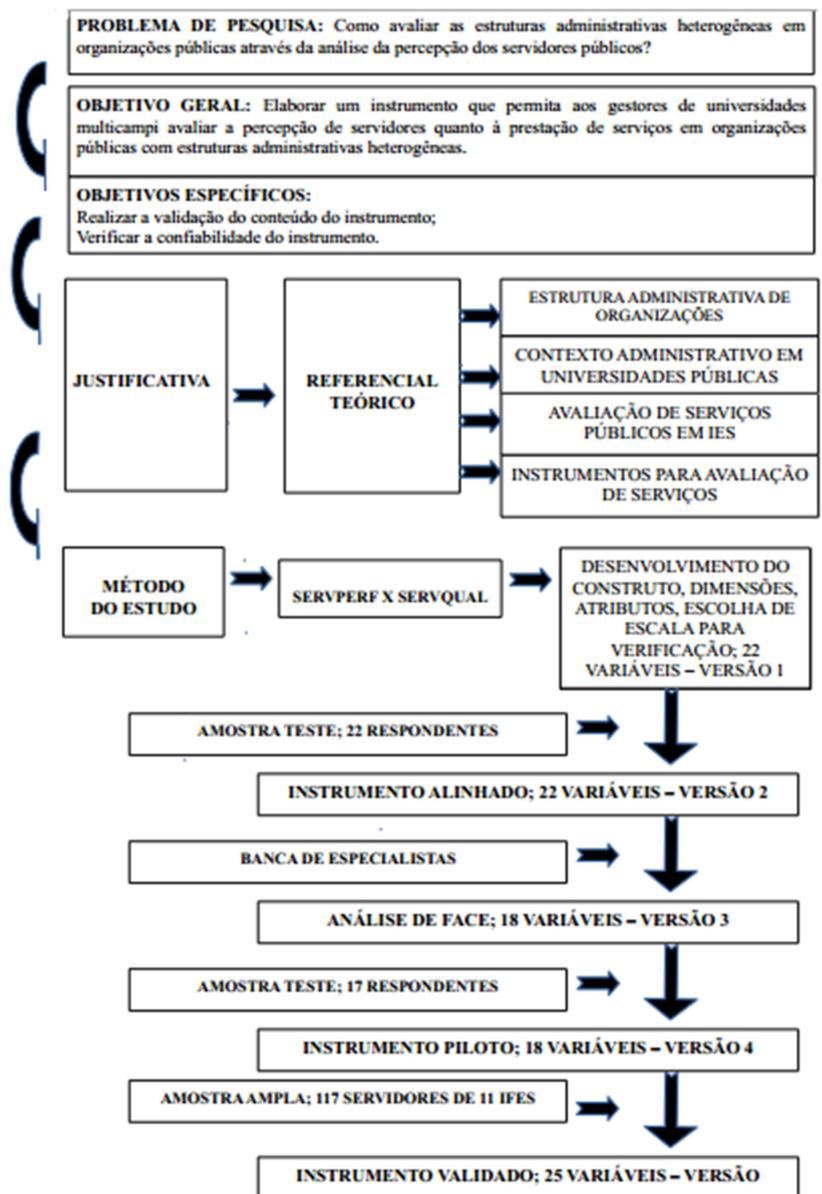
Fonte: Autora.

Para a utilização do instrumento na avaliação da percepção dos serviços em instituições públicas, sugere-se que, ao analisar as respostas obtidas, sejam comparadas as análises estatísticas das variáveis da esquerda com as análises das correspondentes variáveis da direita do Quadro 31. Sugere-se ainda, que o resultado obtido na variável “EXTRAREA1 - A estrutura administrativa da instituição torna viável a prestação de serviços de qualidade”, da dimensão Estrutura administrativa, seja analisado em separado, sem ser comparado com variáveis da dimensão Ideal de prestação de serviços. Essa variável pode fornecer um panorama geral da percepção dos servidores quanto à prestação de serviços na instituição em questão. O mesmo é sugerido para a avaliação das últimas seis variáveis na dimensão Ideal de

prestação de serviços (EXTRAID1 até EXTRAID6): que seus resultados não sejam comparados aos resultados de variáveis das demais dimensões, mas sim utilizados para identificar a percepção dos respondentes sobre o que consideram ideal na estrutura administrativa e na gestão da instituição, podendo auxiliar nas tomadas de decisão futuras.

Na Figura 18 é apresentado o produto da pesquisa, a fim de sintetizar os processos que a caracterizam.

Figura 18 - Produto da pesquisa



Realizados os ajustes necessários na organização das dimensões e das variáveis, é apresentado, no Quadro 32, o instrumento validado, já com a escala a ser utilizada em sua aplicação.

Quadro 32 - Instrumento validado

(continua)

<p>Você trabalha em uma instituição federal de ensino superior? () Sim () Não A instituição onde você trabalha possui mais de um campus? () Sim () Não A instituição onde você trabalha adota a mesma estrutura administrativa em todas as suas unidades? () Sim () Não</p>						
<ul style="list-style-type: none"> - Nesta seção você deve identificar o que considera ideal para a prestação de serviços em uma instituição federal de ensino superior. - Para tanto, considere como gestores o reitor de sua instituição, o diretor de sua unidade, e/ou o chefe de seu setor. - Responda utilizando 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para nem indiferente, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente. 						
Dimensões	Variáveis	1	2	3	4	5
Ideal de prestação de serviços	1 - A estrutura administrativa da instituição deve ser um facilitador para a prestação de serviços eficientes.					
	2 - Os servidores da instituição devem sentir-se seguros em relação à estrutura administrativa adotada pela IES.					
	3 - A estrutura administrativa da instituição deve possibilitar que os servidores tenham conhecimento dos processos envolvidos na prestação dos serviços de seu setor de trabalho.					
	4 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.					
	5 - Os gestores da unidade devem ter disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.					
	6 - Os gestores da instituição devem transmitir confiança aos servidores.					
	7 - Os gestores da instituição devem ser cordiais com os servidores.					
	8 - Os gestores da instituição devem tratar os servidores de forma atenciosa.					
	9 - Os gestores da instituição devem tratar os usuários dos serviços de forma atenciosa.					
	EXTRAID1 - A estrutura administrativa da instituição deve proporcionar condições para que os servidores tenham treinamento adequado para que os serviços sejam prestados corretamente.					
	EXTRAID2 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir no cumprimento dos prazos na prestação dos serviços.					
EXTRAID3 - A estrutura administrativa da instituição deve contribuir para que haja prontidão na prestação dos serviços.						

Quadro 32 - Instrumento validado

(continuação)

Dimensões	Variáveis	1	2	3	4	5
Ideal de prestação de serviços	EXTRAID4 - A instituição deve demonstrar interesse em servir o cidadão, prestando-lhe serviços de qualidade.					
	EXTRAID5 - Os gestores da instituição devem compreender as necessidades dos servidores.					
	EXTRAID6 - Os gestores da instituição devem compreender as necessidades dos usuários dos serviços.					
<ul style="list-style-type: none"> - Nesta seção você deverá apontar a sua percepção quanto aos serviços prestados por sua unidade de lotação. - Para tanto, considere como gestores o reitor de sua instituição, o diretor de sua unidade, e/ou o chefe de seu setor. - Responda utilizando 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para nem concordo nem discordo, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente. 						
Estrutura administrativa	1 - A estrutura administrativa da instituição é um facilitador para a prestação de serviços eficientes.					
	2 - Os servidores da instituição sentem-se seguros em relação à estrutura administrativa adotada pela IES.					
	3 - A estrutura administrativa da instituição possibilita que os servidores tenham conhecimento dos processos envolvidos na prestação dos serviços de seu setor de trabalho.					
	4 - A estrutura administrativa da instituição contribui para a resolução de problemas e reclamações relacionados aos serviços prestados.					
	EXTRAREA1 - A estrutura administrativa da instituição torna viável a prestação de serviços de qualidade.					
Gestão administrativa	5 - Os gestores da unidade têm disposição para atender os servidores em suas eventuais dúvidas sobre o serviço.					
	6 - Os gestores da instituição transmitem confiança aos servidores.					
	7 - Os gestores da instituição são cordiais com os servidores.					
	8 - Os gestores da instituição tratam os servidores de forma atenciosa.					
	9 - Os gestores da instituição tratam os usuários dos serviços de forma atenciosa.					

Quadro 32- Instrumento validado

(conclusão)

Perfil do respondente		
Qual sua função?		
<input type="checkbox"/> Técnico-administrativo	<input type="checkbox"/> Docente em função de chefia	
Há quanto tempo atua nesta função?		
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Entre 1 e 5 anos	<input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos
<input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos	
Em qual instituição você trabalha? _____		
Há quanto tempo atua nesta instituição?		
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Entre 1 e 5 anos	<input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos
<input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos	
Faixa etária:		
<input type="checkbox"/> Até 30 anos	<input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos	<input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos
<input type="checkbox"/> Entre 51 e 60 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 60 anos	
Gênero:		
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	
Escolaridade:		
<input type="checkbox"/> Ensino Médio ou Técnico	<input type="checkbox"/> Ensino Superior	<input type="checkbox"/> Especialização
<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Doutorado	

Fonte: Autora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral elaborar um instrumento que permita aos gestores de universidades multicampi avaliar a percepção de servidores quanto à prestação de serviços em organizações públicas com estruturas administrativas heterogêneas. Para tanto, foram realizadas cinco etapas metodológicas. A primeira etapa considera a elaboração do modelo, baseada na revisão bibliográfica, e busca proporcionar embasamento científico para o desenvolvimento do instrumento. A partir da literatura pesquisada, foram estabelecidas as dimensões e as variáveis do instrumento. A segunda etapa, realizada por meio de aplicação do instrumento a um grupo de servidores de IFES, inicia o procedimento teste-reteste para validação do instrumento. Já a terceira etapa consistiu na validação semântica por especialistas. Na quarta etapa, o instrumento foi aplicado à mesma amostra da segunda etapa a fim de verificar os níveis de entendimento dos participantes quanto ao questionário. Por último, na quinta etapa, aplicou-se o instrumento a um grupo de técnico-administrativos e docentes em função de chefia a fim de realizar a validação de construto e a verificação da confiabilidade.

As cinco etapas metodológicas desenvolvidas deram conta de atingir os objetivos específicos da pesquisa: realizar a validação do conteúdo do instrumento elaborado e verificar a confiabilidade do instrumento.

Após o desenvolvimento das cinco etapas metodológicas, o produto da pesquisa trata-se de um instrumento validado que permite avaliar a percepção de servidores quanto à prestação de serviços em organizações públicas com estruturas heterogêneas, conforme o proposto pelo objetivo geral da pesquisa. O instrumento possui vinte e cinco variáveis, distribuídas em três dimensões: Ideal de prestação de serviços, estrutura administrativa e gestão administrativa.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizados como base os dois instrumentos mais empregados para avaliação de serviços: o SERVQUAL e o SERVPERF. As dimensões e variáveis destes dois instrumentos foram modificadas de acordo com o considerado necessário para atender os objetivos da pesquisa. Inicialmente, assim como no SERVQUAL, optou-se por utilizar para todas as dimensões e variáveis o paradigma da desconfirmação, o qual analisa a confirmação/ desconfirmação da expectativa do usuário do serviço (MONDO e FIATES, 2014), por acreditar ser essa a forma mais adequada de apresentação do instrumento a ser validado. Porém, ao realizar a análise fatorial, a hipótese de que todas as variáveis deveriam ser analisadas através do paradigma da desconfirmação foi descartada, visto que,

das variáveis resultantes da análise fatorial, algumas atendem o paradigma da desconfirmação, como no SERVQUAL, e outras não, como no SERVPERF.

Além de variáveis que comparam a percepção de ideal de prestação de serviços com a percepção do serviço efetivamente prestado pela unidade de lotação do respondente, através do paradigma da desconfirmação, o instrumento validado traz variáveis que não utilizam o paradigma, porém fornecem um panorama geral da percepção dos respondentes quanto à prestação de serviços na instituição pesquisada e que permitem a identificação da percepção dos servidores sobre o que consideram ideal na estrutura administrativa e na gestão da instituição, fornecendo informações que podem auxiliar nas tomadas de decisão futuras.

Dito isto, pode-se afirmar que o problema de pesquisa: “Como avaliar as estruturas administrativas heterogêneas em organizações públicas através da análise da percepção dos servidores públicos?” foi respondido com a proposta de avaliação trazida pelo instrumento validado.

Acredita-se que o instrumento validado nesta pesquisa pode gerar uma proposta de avaliação continuada para organizações públicas com estruturas administrativas heterogêneas, auxiliando os gestores nas tomadas de decisão, a fim de otimizar as estruturas administrativas destas instituições. A utilização do instrumento possibilitará, ainda, aos gestores uma reflexão acerca de sua postura e de sua atuação frente aos servidores, aos usuários dos serviços e à instituição como um todo.

A principal limitação deste estudo foi a dificuldade em encontrar servidores de IFES TAES e docentes em função de chefia dispostos a participar da pesquisa.

Para pesquisas futuras sugere-se que o instrumento validado seja utilizado em pesquisas em instituições públicas com estruturas administrativas heterogêneas que prestem serviços de outra natureza, fora do ambiente universitário.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. C. A percepção da qualidade na prestação de serviços públicos: estudo de caso de um centro de saúde, na cidade de Campina Grande – Paraíba. **Pensamento e Realidade**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 74-93, 2017.

ANDRADE, D. F. (Org.). **Gestão de serviços artigos brasileiros**. Belo Horizonte: Poisson, 2017.

BACHA, M. L.; STREHLAU, V. I.; ROMANO, R. Percepção: Termo Frequente, usos inconsequentes em pesquisa? In: EnANPAD 2006, Salvador/BA. **Anais...** Salvador/ BA: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

BARBOSA, M. A. C. Modelo de gestão burocrático ou gerencialista: Estudo em uma universidade federal do Brasil. **Pensamento e Realidade**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.1-16, 2020.

BASSAN, F. V. **O processo de implementação da gestão por competências na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM): análises e diretrizes**. 2019. 212f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2019.

BASSI, E. R. **Desenvolvimento de um modelo de indicadores de gestão de pessoas: o caso dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia**. 2015. 98p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

BITTENCOURT, D.F. **Construir e contribuir: a metodologia da autoavaliação institucional na gestão pedagógica em educação a distância**. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de São Paulo, SP, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Pesquisa de Satisfação: Guia Metodológico**. Brasília. DF. 2013.

BRASIL. **Construindo e gerenciando indicadores: guia metodológico**. Brasília: **Superior Tribunal de Justiça**, 2016.

BRASIL. Decreto n. 9.262, de 09 de janeiro de 2018. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 jan. 2018. Seção 1, p.5.

BRASIL. Decreto n. 9.725, de 12 de março de 2019. Extingue cargos em comissão e funções de confiança e limita a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 mar. 2019a. Seção 1, p.4.

BRASIL. Decreto n. 9.739, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 mar. 2019b. Seção 1, p.2.

BRASIL. Ministério da Educação. **INEP**. Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior. Brasília, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano**. Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 mar. 2019c. Seção 1, p.26.

BRASIL. Presidência da República. **Casa Civil**. Subchefia para assuntos jurídicos. Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 26 de setembro de 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Casa Civil**. Subchefia para assuntos jurídicos. Lei 12.677 de 25 de julho de 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/112677.htm>. Acesso em: 06 de abril de 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 5-42, jan./abr. 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

BRIDI, E.; PALADINI, E. P.; ANDERSSON, R.; WEHRLE, A. F. Avaliação da Qualidade em Serviços na Indústria Hoteleira por Meio da Aplicação da Teoria de Resposta ao Item. **Turismo: Visão e Ação**, Balneário Camboriú, v. 21, n. 2, p. 173-194, 2019.

BRITO, S. L. E. **Avaliação institucional de universidades**: considerações e resultados num contexto internacional. 2000. 88f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000.

BUNDT, C. F. C. **Universidade**: mudanças e estratégias de ação. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

CARMO, E.; MEDEIROS, C. R. O.; LOEBEL, E. Novatos motivados e veteranos acomodados: representações sociais de técnicos-administrativos sobre a atuação no trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 348-360, 2015.

CARNEIRO, M. S. A. D. **Análise da realidade da gestão das instituições de ensino superior em Vitória/ES**. 2016. 343p. Dissertação (Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Administração)- Escola Superior de Educação, Politécnico do Porto, Porto, 2016.

CARVALHO, R. F. Limites, possibilidades e desafios no processo de gestão e participação da IFES/UFT. **Avaliação**, Sorocaba, v. 18, n. 2, p. 351-372, 2013.

CASTELLANELLI, L. M. C. **A interação entre avaliação interna e planejamento estratégico na Universidade Federal de Santa Maria**. 2018. 192f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2018.

COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing Educacional**. Ferramentas de gestão para Instituições de Ensino. São Paulo: Cobra editora & marketing, 2004.

COSTA, A. C. P.; LEAL, A. F. P.; NASCIMENTO, L. C. B.; MENDONÇA, C. M. C.; GUERRA, L. C. B. Alinhamento da Gestão de Processos com os Mecanismos do Modelo de Governança Pública do TCU: O Estudo de Caso em uma Universidade Federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 3, p. 741-772, 2018.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring Service Quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CRUMPTON, C. D.; MEDEIROS, J. J.; FERREIRA, V. R. S.; SOUSA, M. M.; NAJBERG, E. Avaliação de políticas públicas no Brasil e nos Estados Unidos: análise da pesquisa nos últimos 10 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 981-1001, 2016.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Tommson Learning, 2005.

DALMONECH, H. A. G.; GOULARTE, M. A.; RAMOS, P. F.; MONTE-MOR, D. S. Fatores que Influenciam a Indicação de uma Instituição Pública Federal de Ensino por seus Alunos Através do Marketing Boca a Boca. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 25-39, 2016.

DORNELLES, M. S. **Avaliação da qualidade dos serviços prestados pela direção do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**. 2016. 99f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

ETZIONI, A. **Organizações complexas**. 1. ed. Rio de Janeiro: USAID, 1967.

FERREIRA, K. B.; MACHADO, E. V. Modelo de gestão estratégica e participativa para instituições de ensino superior: estudo de caso do instituto federal de Goiás. **XVI Colóquio de Gestão Universitária – CIGU**. Arequipa – Peru, 2016.

GARCEZ, C.L.; HAIGERT, C. G.; BATALHA, D. V.; UBERTI, H. G. (Org.) **IFFar 10 anos: ensaios dessa trajetória**. Santa Maria: IFFar - Instituto Federal Farroupilha, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HARGER, C. A. **Planejamento estratégico em organização universitária**: Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. 2011. 231p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS. **Apresentação**. Goiânia, 2016. Disponível em: <<https://www.ifg.edu.br/apresentacao-a-instituicao>>. Acesso em: 06 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS. **Estatuto do Instituto Federal de Goiás**. Goiânia, 2018. Disponível em: <https://ifg.edu.br/attachments/article/11547/Estatuto_IFG_2018.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS. **Organograma do Instituto Federal de Goiás**. Goiânia, 2014. Disponível em: <<http://w2.ifg.edu.br/images/arquivos/2014/organograma.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE GOIÁS. **Relatório anual de gestão IFG - 2020**. Goiânia, 2021. Disponível em: <https://www.ifg.edu.br/attachments/article/239/RAG_2020_31-03-2021.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA. **Estatuto do Instituto Federal Farroupilha**. Santa Maria, 2009. Disponível em: <<https://www.iffarroupilha.edu.br/component/k2/attachments/download/7689/717df10d5e90fdc041775255ea475fcf>>. Acesso em: 06 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA. **Relatório de Gestão - Exercício 2018**. 2018. Disponível em: <<https://www.iffarroupilha.edu.br/component/k2/attachments/download/15688/30bec8dddb672edc15a38c33ecdb9777>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

INSTITUTO FEDERAL SERTÃO PERNAMBUCANO. **Histórico**. Petrolina, 2014. Disponível em: <<https://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/a-instituicao/acesso-a-informacao?id=758>>. Acesso em: 06 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL SERTÃO PERNAMBUCANO. **Resolução n. 13, de 15 de março de 2019. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2023, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano - IF SERTÃO-PE**. Petrolina, 2019a. Disponível em: <<https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/Pro-Reitorias/Prodi/PDI/Resolucao%20n%2013.PDI%202019-2023.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL SERTÃO PERNAMBUCANO. **Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano - IF Sertão-PE**. Petrolina, 2019b. Disponível em: <<https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/Pro-Reitorias/Prodi/ESTATUTO%20DO%20IF%20SERTO-PE%20-%20Dirio%20Oficial%20da%20Unio.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL SERTÃO PERNAMBUCANO. **Relatório de Gestão 2019**. Petrolina, 2019c. Disponível em: <<https://www.ifsertao-pe.edu.br/images/E-SIC/Relatorio%20de%20Gestao%202019.pdf>>. Acesso em 08 abr. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. 5. ed. Brasília: INEP, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**. Vol. 5. Brasília: INEP, 2015.

JAIN, S. K.; GUPTA, G. Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. **Vikalpa**, Ahmedabad, v. 29, n. 2, p. 25-37, 2004.

JANISSEK, J.; AGUIAR, C. V. N.; MELLO, T. A. B.; FERREIRA, R. S.; CAMPOS, M. S. Práticas Inovadoras de Gestão no Contexto das Universidades Públicas Brasileiras: Validação da Escala para Medir seu Grau de Importância e Adoção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 2, p. 259-284, 2017.

KERLINGER, F.N. **Foundations of behavioral research**. 2. ed. New York: Holt, Reinhart & Winston, 1973.

KORN, F. **Conceptos y variables en la investigación social**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1973.

LACOMBE, F.J.M. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LANDIS, J. R., KOCH, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. **Biometrics**. 33:159. 1977.

LAUXEN, S. L. Universidade multicampi. In: MOROSINI, M (coord.). **Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário**. V. 2. INEP/MEC, 2006.

LOURENÇO, C. D. S.; KNOP, M. F. T. Ensino superior em administração e percepção da qualidade de serviços: uma aplicação da escala SERVQUAL. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 13, n. 39, p. 219-233, 2011.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H.; SILVA, A. R. Aspectos estratégicos e operacionais da avaliação da satisfação do usuário dos serviços públicos essenciais. In: Congresso Internacional Del CLAD, VI, 1998, Venezuela. **Anais...** Venezuela, 1998. Não paginado.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 56-67, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATOS, D. A. S.; RODRIGUES, E. C. **Análise Fatorial**. 1. ed. Brasília: ENAP, 2019.

MEDEIROS, M. I. G.; TERRA, L. G.; SANTOS, E. G.; PINTO, R. S.; SANTOS, G. S. Estrutura Organizacional e Modelo de Gestão: Uma Análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense - IFSUL. In: Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul, XI, 2011, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis/SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011. Não paginado.

MENEZES, A. M. **Autoavaliação como instrumento de gestão na educação superior: o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás**. 2012. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

MEYER Jr., V.; MURPHY, J.P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2000.

MINAYO, M. C. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MONDO, T. S.; FIATES, G. G. S. Mapeamento bibliométrico dos Modelos de Qualidade em Serviços: publicações de pesquisadores brasileiros sobre o tema até 2012. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 1, p. 11-11, 2014.

MURRAY, P. Fundamental issues in questionnaire design. **Accident and Emergency Nursing**, v. 7, n. 3, p. 148-153, 1999.

NEVES, M. B. **Avaliação da qualidade percebida por produtores rurais em relação ao serviço prestado no âmbito do projeto produtores de água do estado do Espírito Santo**. 2015. 93 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Desenvolvimento Sustentável)- Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015.

NEZ, E. Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 131-153, 2016.

NOGUEIRA, T. G.; CASAS, A. L. Avaliação da qualidade na prestação de serviços em uma instituição de ensino superior: um estudo sobre os serviços complementares através do uso da escala SERVQUAL. **Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 106-128, 2015.

OLIVEIRA, J. C. **Modelo departamental e não departamental: um estudo de caso na Universidade Federal do Espírito Santo**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Rio Espírito Santo, Alegre, 2018.

OLIVEIRA, L. R.; PASSADOR, C. S. Ensaio teórico sobre as avaliações de políticas públicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 324-337, 2019.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML; V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for further research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41 -50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 3, p. 201-230, 1994. <[http://dx.doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90033-7](http://dx.doi.org/10.1016/0022-4359(94)90033-7)>.

PEGORARO, D. **Transparência no Instituto Federal do Rio Grande do Sul: Uma análise sob a óptica dos diferentes stakeholders**. 2019. 156p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas)- Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

PERETTI, F. M.; MAGRO, M. L. P. D.; BONAMIGO, I. S.; COMERLATTO, D. Processos Participativos na Gestão de Universidades Federais: O Caso da Universidade Federal da Fronteira Sul. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 16, n. 45, p. 233-248, 2018.

PINTO, K. M., SANTOS, C. L. N., LEAL, R. R. Da gestão universitária à capacitação no contexto da universidade pública multicampi. In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU, Mar del Plata - Argentina. **Anais...** Florianópolis/SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

PINTO, R. S. **Meta-avaliação: uma década do processo de avaliação institucional do SINAES**. 2015. 269f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2015.

PIOVESAN, M. L. **O apoio técnico administrativo aos departamentos didáticos em uma universidade: O caso da Secretaria Unificada dos Departamentos - SUDEP/UFSM - Campus Frederico Westphalen**. 2016. 94f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.

PONCIO, T. F. Limites, estratégias e percepção de gestão universitária - O caso do CESNORS. 2016. 130f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016.

REYNALDO, G. R. **As influências das mudanças na estrutura organizacional de uma instituição de educação superior nas coordenações dos cursos de graduação**. 2004. 188f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004.

RIBEIRO, F. B. V. Desafios da gestão universitária pública para além da educação do capital. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU, Florianópolis/SC. **Anais...** Florianópolis/SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2014.

RIEG, D. L.; LEANDRO, F. C.; FELIPE, F. C.; CAIANI, L. C. **Avaliação da qualidade de serviços em empresas de fast food através da adaptação do instrumento Servperf**. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Ago. 2015.

RISTOFF, D. Os desafios da avaliação em contexto de expansão e inclusão. **Espaço pedagógico**, Passo Fundo, v.26, n.1, p.9-32, jan./abr. 2019. Disponível em <<http://seer.upf.br/index.php/rep/article/view/8406/114114385>>. Acesso em: 03 jul. 2019.

SANCHEZ, H. F. **Construção e validação de um instrumento para avaliação dos serviços públicos de saúde bucal na atenção primária à saúde sob a ótica dos usuários (ASBAP-usuário)**. 2013. 199f. Tese (Doutorado em Odontologia)- Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2013.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 64-80, set. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902008000300007&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 28 nov. 2020.

SANTOS, S.M. **Comparative Analysis of European Processes for the Evaluation and Certification of Internal Quality Assurance Systems**. Higher Education Evaluation and Accreditation Agency (A3ES), Lisbon, 2011.

SANTOS, C. R. P.; BARBOSA, J. B.; JULIÃO, J. C. M. R.; GOMES, L. C. N.; FILIPE, M. A. **estrutura administrativa e as rotinas dos servidores públicos do Instituto Federal da Bahia (IFBA) - Campus Santo Amaro - BA**. 2017. 49p. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração Pública)- Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde, BA, 2017.

SCHLICKMANN, R. **Administração universitária: Desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. 287f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2013.

SILVA, J. J. **A auditoria interna da UFPE: a percepção dos gestores num contexto de avaliação de desempenho e resultados**. 2009. 115f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2009.

SILVEIRA, E. **Gestão do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária a partir do sistema de avaliação da CAPES**. 2016. 124f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina.

SOUTO, C. M. R.; CORREIA NETO, J. S. Qualidade de Serviços: Uma análise comparativa entre SERVQUAL e SERVPERF. **Journal of Perspectives in Management**, v. 1, n. 1, p. 63-73, 2017.

STREINER, D. L; NORMAN, G. R. **Health measurement scales: a practical guide to their development and use**. 3rd ed. Oxford University Press, 2006.

TOURANGEAU, R.; RASINSKI, K.A. Cognitive processes underlying context effects in attitude measurement. **Psychology Bull.** n. 103, p. 299–314, 1988.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria, 2014. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/estatuante/images/ESTATUTO_OFICIAL_UFSM_2016.pdf>. Acesso em: 29 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **PROPLAN**. Santa Maria, 2016. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/pdi/wp-content/uploads/sites/500/2018/12/00-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>>. Acesso em 17 out. 2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Institucional**. Santa Maria, 2019a. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/institucional/>>. Acesso em: 29 set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **PROPLAN**. Santa Maria, 2019b. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/2019/06/24/processo-de-modernizacao-administrativa-busca-a-excelencia-na-gestao-da-ufsm/>>. Acesso em 06 ago. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **UFSM em números**. Santa Maria, 2021. Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>>. Acesso em 07 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. **Carta de serviços ao cidadão**. Bagé, 2019. Disponível em: <<https://unipampa.edu.br/portal/sites/default/files/carta-servicos-cidadao-11-09.pdf>> Acesso em 07 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. **Estatuto da UNIPAMPA**. Bagé, 2017. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/consuni/files/2017/12/estatuto-nova-versaodocx.pdf>>. Acesso em 07 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. **Organograma institucional 2020**. Bagé, 2020. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/acessoainformacao/files/2020/05/organograma_estrutura_organizacional_2020.pdf>. Acesso em 07 abr. 2021.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. Avaliação de Desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 17, n. 3, p. 4-28, 2014.

VAZ JÚNIOR, O. J. **A influência da estrutura e dos processos organizacionais nas contratações públicas**. 2016. 153p. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública)- Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.

WEBER, C. **O processamento das atividades administrativas: O caso dos departamentos didáticos de uma universidade**. 2014. 268p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas)- Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN A. e BERRY L. L, **Delivering service quality: balancing customer perceptions and expectations**. New York: Free Press, 1991.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: Avaliação da prestação de serviços em instituições públicas com estruturas administrativas heterogêneas.

Pesquisadores responsáveis: Prof^ª. Elisangela Cardoso Machado Mortari e Camila Ines Ribeiro Cabral.

Departamento/Instituição: UFSM - Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas.

E-mails para contato: elimortari@gmail.com e camila.cabral@ufsm.br

Prezado(a),

Você está sendo convidado a participar como voluntário da segunda fase de testes da pesquisa: "AVALIAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS COM ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS HETEROGÊNEAS", a se desenvolver por meio de um questionário online na plataforma Google Forms.

Esta pesquisa pretende validar um instrumento que permitirá avaliar a percepção de servidores quanto à prestação de serviços em organizações públicas com estruturas administrativas heterogêneas. A pesquisa está sendo desenvolvida por Camila Ines Ribeiro Cabral, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria, sob a orientação da Prof^ª. Dr^ª. Elisangela Carlosso Machado Mortari.

Solicitamos sua colaboração para o preenchimento do questionário, que deverá durar em torno de 15 minutos. A sua participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento, sem a necessidade de justificativa. Não haverá custo financeiro para sua participação e você também não receberá qualquer tipo de pagamento e nem qualquer outro benefício direto por sua participação na pesquisa.

A realização deste teste, apesar de não oferecer riscos significativos, pode causar cansaço ou aborrecimento pelo fato de responder ao questionário. Caso se sinta incomodado com algum questionamento, você é livre para não responder ou desistir de sua participação a qualquer tempo, sem nenhum tipo de constrangimento.

Também gostaríamos de salientar que suas informações serão tratadas de forma anônima e confidencial e, em nenhum momento, será divulgado o seu nome em qualquer fase do estudo. Os pesquisadores serão os únicos a ter acesso aos dados coletados e tomarão todas as providências necessárias para manter o sigilo dos mesmos, ficando garantidos o ressarcimento de despesas e indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, nos termos da lei.

Caso escolha participar da pesquisa, você tem direito a uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual será enviado por e-mail, e que você deverá guardar consigo.

Caso você tenha dúvidas de qualquer tipo em relação à pesquisa, à sua participação, ou ao termo de consentimento, você poderá entrar em contato com as pesquisadoras: Mestranda Camila Ines Ribeiro Cabral (Telefone: 51 999768626, e-mail: camila.cabral@ufsm.br) e Prof^ª. Dr^ª. Elisangela Carlosso Machado Mortari (E-mail: elimortari@gmail.com).

Após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e ter compreendido perfeitamente tudo o que foi informado sobre a sua participação no mencionado estudo, seus direitos, suas responsabilidades, os riscos e os benefícios que a sua participação implicam, você concorda em dele participar?

Sim, confirmo meu consentimento sem que para isso eu tenha sido forçado (a) ou obrigado (a).

Não, não quero participar desta pesquisa.