



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCIANA PRISCILA BARROS CABRAL

**UTILIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO
FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÃO**

**CAMPINA GRANDE - PB
2014**

LUCIANA PRISCILA BARROS CABRAL

**UTILIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO FERRAMENTA PARA
TOMADA DE DECISÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentando ao Curso de Graduação Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Ronaldo da Nóbrega Tavares.

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

C117u Cabral, Luciana Priscila Barros
Utilização da avaliação institucional como ferramenta para tomada de decisão [manuscrito] / Luciana Priscila Barros Cabral. - 2014.

24 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Prof. Me. Ronaldo da Nóbrega Tavares, Departamento de Administração e Economia".

1. Tomada de decisão. 2. Qualidade. 3. Avaliação Institucional. I. Título.

21. ed. CDD 658.403

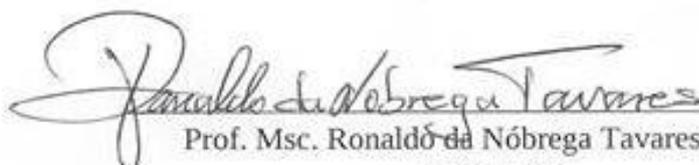
LUCIANA PRISCILA BARROS CABRAL

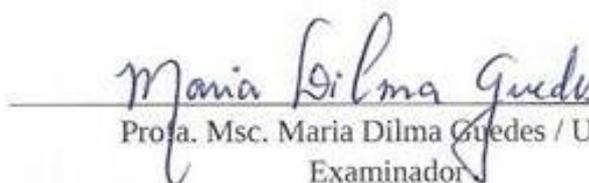
10,0 (Dez)

UTILIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO FERRAMENTA PARA
TOMADA DE DECISÃO

Trabalho de conclusão de curso
apresentando ao Curso de Graduação
Bacharelado em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em
cumprimento à exigência para obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em 16/07/2014.


Prof. Msc. Ronaldo da Nóbrega Tavares / UEPB
Orientador


Profa. Msc. Maria Dilma Guedes / UEPB
Examinador


Profa. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva / UEPB
Examinadora

UTILIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÃO

*CABRAL, Luciana Priscila Barros*¹
*TAVARES, Ronaldo da Nóbrega*²

RESUMO

Constantemente nos deparamos com uma diversidade de situações e problemas, nas quais as pessoas e as organizações são direcionadas à tomada de decisão. É através do processo decisório que os gestores podem definir o caminho mais adequado a ser seguido pela organização diante de determinadas circunstâncias. Nesse contexto, o presente estudo analisou o uso da avaliação institucional a partir da percepção dos alunos do Ensino Médio de uma Instituição de ensino como ferramenta de gestão e controle da qualidade, capaz de fornecer informações necessárias à tomada de decisão dos gestores. A metodologia utilizada caracterizou-se como quantitativa, descritiva, exploratória, bibliográfica, documental e análise de conteúdo. Após a análise dos dados secundários e de uma entrevista semiestruturada com um dos gestores, os resultados demonstram que a escola dispõe de infraestrutura e eventos satisfatórios, contudo, requer aperfeiçoamento em algumas áreas a fim de se alcançar a qualidade total do serviço. Entretanto, constatou-se que a avaliação institucional funciona como elemento sinalizador de prováveis melhorias, mas as decisões tomadas não são baseadas apenas nos dados obtidos através da avaliação institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Tomada de decisão. Qualidade. Avaliação Institucional.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o cenário econômico mundial passou por diversas transformações, resultando na quebra de antigos paradigmas e na criação de novas formas de gestão. O aumento da competitividade e a necessidade de satisfação do cliente submetem os gestores à tomada de decisões rápidas e precisas. Essas decisões podem determinar a posição da organização frente a seus concorrentes. É através do processo decisório que os gestores podem definir o caminho mais adequado a ser seguido pela organização diante de determinadas circunstâncias.

Chiavenato (1997, p. 710) define decisão como “o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir”. Dessa maneira, percebemos que a escolha orienta as ações para que determinado objetivo seja alcançado tornando o processo decisório eficiente.

Simon (1965) corrobora com essa afirmação quando elucida que o processo decisório é o pensamento e a ação que culminará em uma escolha que consiste em selecionar cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica.

¹ Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: lucianapbc@gmail.com

² Prof. Orientador. Mestre em Recursos Naturais pela UFCG. E-mail: rnobregat@gmail.com

Para Maccrimmon (1973) pensamento e ação são essenciais no processo de tomada de decisão, pois, são os meios que permitem definir o problema, avaliar as possíveis alternativas e por fim, atingir a decisão.

Desse modo, o gestor deve se preocupar em tomar decisões focando na melhoria contínua da qualidade do produto ou serviço oferecido pela organização. A qualidade é um dos principais diferenciais competitivos para que a empresa consiga alcançar o sucesso e sobreviver. É imprescindível que o consumidor tenha suas preferências atendidas, quando isso ocorre, conseqüentemente há um aumento na produtividade.

Existem diversos conceitos que procuram definir qualidade. Para Falconi (1992, p. 02) “um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende sempre perfeitamente e de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Harrington (1988, p. 46) define como "aquilo que vai ao encontro ou excede as expectativas dos consumidores (clientes), a um custo que represente valor para os mesmos".

Quando a qualidade refere-se a prestação de serviços, deve-se levar em consideração que o serviço é consumido ao mesmo tempo em que é produzido, tornando-se impossível definir quando ambos começam e terminam. Kotler e Keller (2006, p. 406) afirmam que: "A qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado". Segundo Paladini (2004), o cliente interfere na produção de serviços, por estar fisicamente presente em sua geração, e para que o atendimento ao cliente seja pleno requer que durante o processo haja extrema flexibilidade, criatividade e capacidade de adaptação. Sendo assim, a gestão da qualidade procura adaptar o processo ao cliente, e é satisfazendo-o que as organizações poderão conquistar sua confiança e conseqüentemente o mercado.

Diante dessas considerações, surge o seguinte problema de pesquisa: A avaliação institucional serve como elemento norteador para tomada de decisão dos gestores?

Para responder ao questionamento o presente estudo teve como objetivo analisar o uso da avaliação institucional a partir da percepção dos alunos do Ensino Médio de uma Instituição de ensino privada em funcionamento no Município de Campina Grande – PB, como ferramenta de gestão e controle da qualidade, capaz de fornecer informações necessárias à tomada de decisão dos gestores.

Este artigo teve como embasamento teórico alguns autores como: Simon (1965), Maccrimmon (1973), Harrington (1988), Falconi (1992), Juran (1995), Chiavenato (1997), Gomes (2002), Paladini (2004), Kotler e Keller (2006) e Costa Neto (2007), considerando que os mesmo trabalham com tomada de decisão e gestão da qualidade.

O estudo foi estruturado da seguinte forma: referencial teórico, buscando conceituar e enfatizar a importância da tomada de decisão, da qualidade do serviço e da satisfação do cliente. Em seguida a descrição do método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa, a análise dos resultados, as considerações finais e as referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tomada de decisões

Clarke e Harman (2004, p. 1) mencionando Napoleão Bonaparte, afirmam que "nada é mais difícil e talvez mais precioso do que a habilidade de decidir em meio à batalha". Decidir qual a melhor alternativa para resolver um problema ou de que forma alcançar determinado objetivo está intrínseco no ser humano. O homem está condicionado a tomar diversas decisões durante toda a sua vida, sejam elas simples ou complexas.

Essa premissa também é verdadeira quando relacionada ao mundo organizacional. Costa Neto (2007) afirma que a vida de qualquer administrador é uma sucessão de incontáveis decisões. Algumas rotineiras, enquanto outras, são um pouco mais complexas, envolvem novas direções, mudanças, visão de mundo e competitividade.

A tomada de decisões perpassa por todas as fases do processo administrativo. Segundo Loriggio (2002) a resolução de problemas e a tomada de decisões ocupa grande parte do tempo dos cargos de chefia em qualquer nível hierárquico, essas decisões afetam a organização e seus resultados.

Segundo Gomes (2002, p. 11):

Uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais que uma alternativa para sua solução. Mesmo quando, para solucionar um problema, possuímos uma única ação a tomar, temos as alternativas de tomar ou não essa ação. Concentrar-se no problema certo possibilita direcionar corretamente todo o processo.

Dacorso (2000), afirma que quanto maior for o número de alternativas, mais complexa se torna a tomada de decisão, uma vez que, para um problema de decisão, seleciona-se uma alternativa visando a conquista de resultados satisfatórios.

De acordo com Shimizu (2006), o processo de decisão consiste em quatro etapas: (1) percepção da necessidade de decisão; (2) formulação das alternativas de ação; (3) avaliação das alternativas; e (4) escolha de uma ou mais alternativas para fins de execução.

Um dos fatores que contribuem para o sucesso do processo decisório é a especialização, ou seja, cada tomada de decisão deve estar baseada em conhecimentos profundos de um especialista (SHIMIZU, 2006).

É através da tomada de decisão que o gestor conduz a organização, seja ela pública ou privada, a competência em tomar decisões diferencia os gestores quanto à sua eficácia como administradores. A qualidade da gestão está relacionada à qualidade da tomada de decisão, se o gestor antecipa suas decisões a empresa pode tornar-se mais competitiva perante seus concorrentes no seu mercado de atuação.

2.2 Qualidade

A constante busca pela qualidade dos serviços, deixou de ser meramente um diferencial, tornando-se de suma importância para as organizações que buscam atender as necessidades dos clientes.

De acordo com Deming (1990), a qualidade não é um acessório adicionado ao produto ou serviço que gera custos, ela precisa ser vista pela organização como aquilo que os clientes necessitam e desejam. Para Oakland (1994, p. 15), "Qualidade então é simplesmente o atendimento das exigências do cliente e isso tem sido expresso de muitas maneiras". Juran (1995), a define como o desempenho do produto ou serviço que proporciona satisfação e leva os clientes a comprá-lo. Outra definição simples é "adequação ao uso".

A organização deve estar focada em um contínuo processo de melhoria da qualidade, tendo em vista que a complexidade e o dinamismo do mundo organizacional têm delineado novos padrões de competitividade no mercado, onde é notável que atender as expectativas do cliente é a chave para obtenção de sucesso frente à concorrência.

2.3 Qualidade em Serviço

As transformações na ordem política e econômica mundial fomentadas pelo avanço tecnológico elevou consideravelmente a concorrência, provocando nos gestores a necessidade de manter a qualidade dos serviços prestados.

Segundo Kotler (2008, p. 412), “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), os serviços possuem quatro características particulares:

1. **Intangibilidade:** os serviços são intangíveis pelo fato de serem abstratos, por se tratar de atuações e ações e não de objetos. Além disto, os serviços não podem ser sentidos, medidos, testados, vistos, provados, ouvidos, cheirados, patenteados, exibidos e comunicados com facilidade, e, ainda, apresentam difícil determinação de preço.
2. **Heterogeneidade:** os serviços são heterogêneos pelo fato de haver variação quanto aos clientes, e por cada cliente apresentar experiências e expectativas distintas quanto ao serviço. Além de sua qualidade variar de executor para executor.
3. **Simultaneidade entre a Produção e o Consumo:** possuem esta característica, por serem criados e consumidos ao mesmo tempo, ou seja, a produção e o consumo ocorrem simultaneamente e impõe contato direto entre fornecedor e cliente, onde os clientes interferem diretamente na transação.
4. **Perecibilidade:** os serviços são perecíveis pelo fato de não poderem ser preservados, estocados, revendidos ou devolvidos, os seus valores passam a existir a partir do momento que seja contratado, mesmo que este não ocorra.

Nesse sentido, definir a qualidade de um serviço se torna difícil, devido as suas particularidades. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 149) afirmam que "medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis". E quando o estudo da qualidade refere-se ao serviço educacional, o processo de

mensuração é ainda mais complexo, envolvendo ações intangíveis que formam parceria entre os funcionários, professores e os usuários do serviço (educandos).

Para que uma instituição de ensino alcance excelência no serviço educacional baseado na gestão da qualidade, devem ser levadas em consideração algumas especificidades:

Foco centrado em seu principal cliente — o aluno; forte liderança dos dirigentes; visão estratégica (valores, missão e objetivos) claramente definida e disseminada; plano político-pedagógico oriundo de sua visão estratégica e definido pelo consenso de sua equipe de trabalho; clima positivo de expectativas quanto ao sucesso; forte espírito de equipe; equipe de trabalho consciente do papel que desempenha na organização e de suas atribuições; equipe de trabalho capacitada e treinada para melhor desempenhar suas atividades; planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos; e preocupação constante com inovações e mudanças (LONGO, 1996, p.13).

A definição dos valores que a escola deseja passar ao aluno, a formação e manutenção de uma equipe competente e responsável, aliada a inovações e mudanças, contribui para a eficácia da educação, resultando no desenvolvimento das competências do aluno, conseqüentemente remete a instituição a excelência do serviço, tornando o aluno satisfeito.

2.4 Satisfação do Cliente

De acordo com Kotler (1998) satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas da pessoa.

A partir da percepção do cliente é possível tomar decisões que sejam capazes de atender suas demandas e conseqüentemente contribuir para a melhoria contínua dos produtos e serviços (PALADINI, 2002).

Dessa forma, o cliente avalia a qualidade do produto ou serviço de acordo com seus sentimentos e suas necessidades particulares, a medida de sua satisfação está diretamente ligada às expectativas criadas por ele e com aquilo que foi recebido. Ao sentir-se insatisfeito, o cliente estará propenso a procurar os concorrentes.

2.5 Como analisar a satisfação do cliente

A melhor forma de analisar a satisfação do cliente em relação ao produto ou serviço prestado é através da pesquisa de satisfação, que consiste num meio de retorno do cliente de como a empresa está operando, levando em consideração que o serviço é intangível, a qualidade do serviço é verificada sob a ótica da perspectiva do cliente. A mesma é realizada por meio de um questionário.

Segundo Las Casas (1997), a empresa deve adaptar o questionário conforme sua necessidade e aplicá-lo de forma periódica no qual o assunto abordado pode ser bastante variável. Desse modo, é possível verificar se os serviços prestados estão satisfazendo ou não o consumidor.

De acordo com Kotler (1998), as empresas precisam entender que as expectativas de cada consumidor são diferentes umas das outras, com isso é necessário entender os seus clientes, e compreender que eles podem estar satisfeitos ou não no momento em que preenchem o questionário, mas em outras situações serem totalmente diferentes.

Nesse âmbito, surge a avaliação institucional como instrumento de gestão e controle da qualidade, e principalmente como ferramenta capaz de fornecer dados e informações necessárias à tomada de decisão dos gestores, visando a melhoria da qualidade.

Esse processo de autoanálise elucida as dificuldades e os problemas da escola, possibilitando correções e implantação de novos projetos. Segundo Dias Sobrinho (2003, p. 181) “a avaliação deve sem dúvida produzir conhecimentos objetivos e constatações acerca de uma realidade”. A avaliação é um processo delineador e de obtenção de informações válidas para permitir a tomada de decisões. (DIAS SOBRINHO, 2003).

3. REFERENCIAL METODOLÓGICO

Com o objetivo de analisar a tomada de decisão dos gestores em relação ao uso da avaliação institucional, o presente trabalho adota uma metodologia de caráter quanti-qualitativa. A pesquisa qualitativa tem caráter subjetivo, permitindo a compreensão de múltiplos aspectos da temática em questão. Caracteriza-se como pesquisa quantitativa, nas ideias de Prodanov e Freitas (2013, p. 69) “tudo pode ser quantificável”, transformando as opiniões e as informações em números para serem classificadas e analisadas através do uso de técnicas estatísticas.

O estudo exploratório, que aqui se pretende, irá contribuir para aprofundar o conhecimento em torno das questões teóricas relativas ao tema de pesquisa e propiciará a investigação em uma escola particular localizada no município de Campina Grande, no Estado da Paraíba, desde 1953, mantida por uma associação que possui uma rede de escolas espalhadas pela América do Sul e casas de apoio na Europa e África com sede localizada na França. Atualmente a escola conta com 1.661 alunos matriculados e sua missão é educar evangelizando o aluno integralmente, através de moderna infraestrutura, equipe pedagógica de alto nível e elevado padrão de ensino, escolhido como recorte experimental/exploratório. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema de estudo, tornando-o explícito ou a construir hipóteses. Possibilitando o aprofundamento sobre o tema pesquisado.

O trabalho apresenta cunho descritivo ao expor características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis (VERGARA, 2000), neste caso alunos de uma instituição de ensino privada.

A pesquisa também é considerada bibliográfica, pois, ao longo do desenvolvimento do trabalho são consultadas fontes secundárias como dissertações, teses, artigos científicos, livros, periódicos, assim como também sites na internet, que embasaram a fundamentação teórica.

Os procedimentos metodológicos caracterizam e enfatizam o perfil exploratório e documental, visto análise de dados secundários, os quais consistem no uso de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 1999).

O levantamento de dados a partir de fontes secundárias objetiva propiciar ao pesquisador contato direto com material já publicado sobre a temática da pesquisa.

A pesquisa foi realizada em 2 etapas. A primeira constitui da coleta de dados secundários que foram coletados a partir um software desenvolvido pela instituição, na qual foram colhidas informações no universo de 645 alunos regularmente matriculados no Ensino Médio no ano de 2012 e 2013, totalizando numa amostra de 645 alunos. Utilizando um questionário estruturado com perguntas fechadas composto por 6 questões, divididas em subtemas os quais são: Infraestrutura das salas de aula, laboratórios e salas de multimídia, Infraestrutura desportiva, Infraestrutura dos banheiros, Cantina, Biblioteca e Eventos tendo em seu conteúdo perguntas de múltipla escolha utilizando a escala de Likert: de 1 a 4 onde 1 corresponde a “Item não foi atendido” e 4 a “Item muito bem atendido”. O instrumento de

pesquisa foi elaborado levando em consideração as seguintes variáveis: Perfil dos entrevistados, Sexo, Grau de escolaridade e Idade. Os dados que foram coletados com este trabalho foram dispostos em gráficos informativos de superfície do programa MS Excel 2010, no qual o objetivo foi o de recolher dados reais a respeito da percepção dos alunos com relação aos serviços prestados pela instituição.

A partir dos dados secundários, foi realizada uma análise comparativa entre o ano de 2012 e 2013.

A Segunda etapa constitui de uma pesquisa com um dos gestores da escola, onde utilizou como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista contendo 12 questões referente as seguintes variáveis: Infraestrutura das salas de aula, laboratórios e salas de multimídia, infraestrutura desportiva, biblioteca, banheiro, cantina, eventos e tomada de decisão.

Para analisar a utilização da avaliação institucional no processo de tomada de decisão do gestor, a entrevista foi gravada e posteriormente transcrita onde utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

4. DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

De acordo com a proposta do artigo, foi realizada uma análise comparativa quanti-qualitativa dos dados secundários fornecidos pela avaliação institucional no período de 2012 e 2013. Permitindo a investigação da percepção da qualidade do serviço prestado segundo a visão dos alunos do Ensino Médio.

4.1 Perfil dos Respondentes

O primeiro resultado a ser vislumbrado é em relação ao perfil dos respondentes.

- Em 2012 42% dos respondentes são do sexo masculino e 58% do sexo feminino na faixa etária entre 14 e 17 anos, totalizando 325 alunos.
- Em 2013 43% dos respondentes são do sexo masculino e 57% do sexo feminino na faixa etária entre 14 e 17 anos, totalizando 320 alunos, dos quais 9 são novatos.

Nota-se que em ambos os anos existe predominância do sexo feminino.

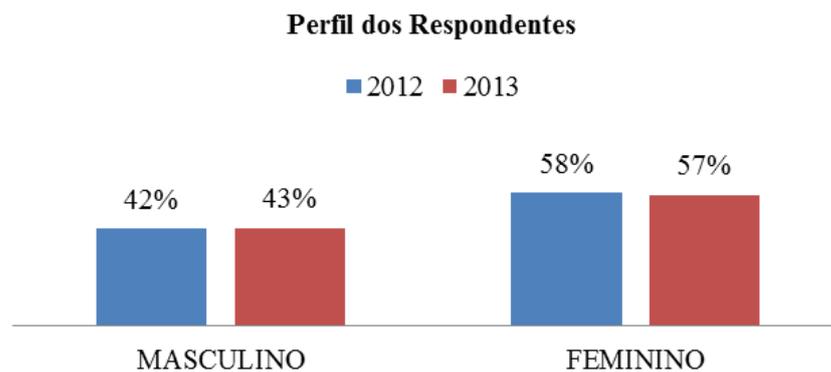


Figura 1. Perfil dos Respondentes
Fonte: Dados da pesquisa, autoria própria (2014).

4.2 Percepção dos alunos em relação à qualidade dos serviços educacionais prestados pela instituição

Após o levantamento dos dados e da concatenação das informações geradas pela avaliação institucional, que foi aplicada aos alunos da 1^a, 2^a e 3^a série do Ensino Médio, foi possível identificar a percepção dos alunos em relação aos serviços prestados pela instituição de ensino, referente à infraestrutura das salas de aula, laboratórios, salas de multimídia, infraestrutura desportiva, biblioteca, cantina, banheiros e os eventos realizados pela instituição.

4.2.1 Infraestrutura das salas de aula, laboratórios e salas de multimídia

De acordo com a Fig. 2, a variável “Infraestrutura das salas de aula, laboratórios e salas de multimídia”, no ano de 2012 atendia bem a 65% dos alunos, em 2013, esse percentual aumentou para 86% considerando “bem atendido” e “muito bem atendido”.

A falta do ar condicionado nas salas de aula era uma reclamação constante nas avaliações institucionais por parte dos alunos, ciente disto, o gestor corrobora com essa informação, quando relata que:

A climatização das salas no prédio do Ensino Médio foi um investimento que a gente fez que já era cobrado há 4 ou 5 anos, mas, a escola não mudou de repente pra agradar todo mundo, ela fez todo um estudo de benefício-custo, com base nessas indicações ao longo dos anos e da necessidade de climatização das salas dadas pelos alunos na avaliação institucional, a gente decidiu implantar, principalmente no prédio do Ensino Médio, que fica a tarde pro poente e sofre uma insolação maior que todos os outros prédios da escola que ficam para nascente (Gestor).

Falconi (1992) afirma que um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Nesse contexto, percebe-se que essas reclamações são recorrentes há 5 anos, no entanto, a escola ainda não estava disposta a fazer essas mudanças, apesar de ter condições financeiras. Somente no ano de 2014, depois de uma avaliação custo-benefício, a gestão tomou a decisão de colocar ar condicionado em todas as salas do Ensino Médio, segundo o gestor a avaliação institucional serve apenas para apontar uma direção e não determinar se a mudança ocorrerá.

Para Paladini (2002), a percepção do cliente em relação ao serviço possibilita a tomada de decisões capazes de satisfazê-lo, além de contribuir para a melhoria contínua do serviço prestado.

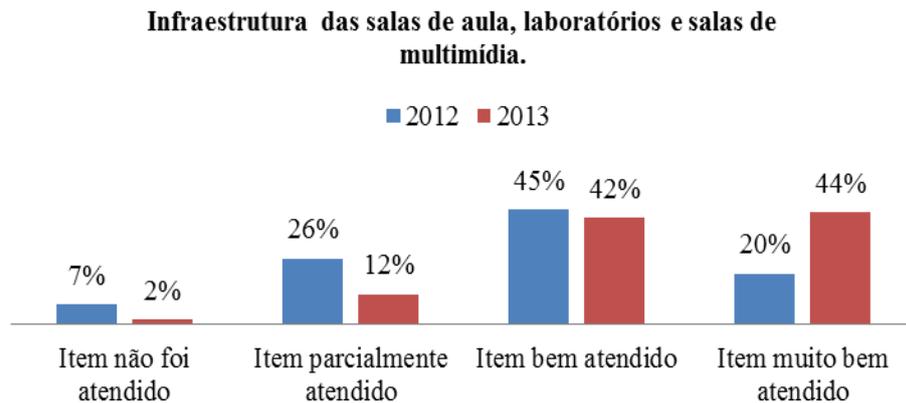


Figura 2. Infraestrutura das salas de aula, laboratórios e salas de multimídia
Fonte: Dados da pesquisa, autoria própria (2014).

4.2.2 Infraestrutura Desportiva

Outra variável destacada é “Infraestrutura Desportiva”, que atendia as expectativas de 86% dos respondentes no ano de 2012, somando-se “item bem atendido e item muito bem atendido”. De acordo com o gestor:

A escola teve um aumento de quase 50% do número de alunos mais ou menos nos últimos 4 ou 5 anos, e a nossa quadra desportiva ficou absolutamente congestionada, então a gente hoje tem um problema sério de infraestrutura desportiva, e para tirar um pouco do sufoco nós idealizamos a implantação de uma academia desportiva com vários equipamentos pra tentar desafogar um pouco mais a quadra desportiva, mas, continua ainda um problema sério, a escola vem pensando em como resolver, novos espaços foram adquiridos em torno da escola, e a gente imagina que num futuro relativamente próximo a gente possa ter ampliação dessa infraestrutura desportiva (Gestor).

O aumento do número de alunos matriculados na instituição resultou no congestionamento da quadra desportiva, isso pode ser percebido no ano de 2012, onde 14% entre “não atendido” e “atendido parcialmente” demonstraram sua insatisfação em relação ao item. A decisão da escola de implantar a academia como tentativa de melhorar essa estrutura, gerou um índice de satisfação para 89% dos alunos no ano de 2013. No entanto, 11% dos alunos em 2013 ainda se mostram insatisfeitos. A infraestrutura oferecida pela instituição pode refletir no comportamento do aluno negativamente ou positivamente. A organização do ambiente é essencial para que a qualidade nos serviços de educação seja alcançada (ZABALZA, 1998).

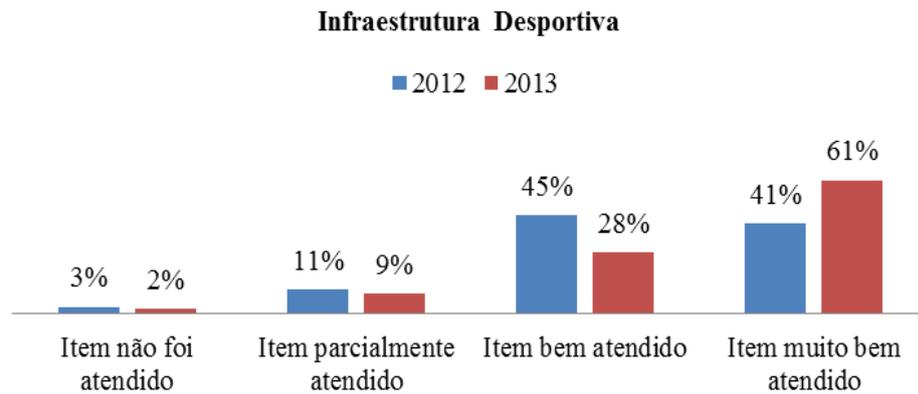


Figura 3. Infraestrutura Desportiva
Fonte: Dados da pesquisa, autoria própria (2014).

4.2.3 Cantina

Após o questionamento, nota-se que 46% dos alunos em 2012 não eram bem atendidos em relação à “cantina”. Em 2013 esse índice passa a ser de 34%.

A cantina melhorou bastante, mas, ainda tem muito pra melhorar, quando era uma cantina própria da escola, tinha algumas limitações de variedade, isso melhorou com a terceirização (Gestor).

A cantina foi terceirizada há 5 anos e o gestor diz ter cobrado do parceiro comercial a diversificação e a introdução de produtos naturais. No entanto, de acordo com os dados da avaliação institucional no que concerne a pesquisa qualitativa, existem críticas dos alunos em relação aos altos preços, a falta de diversificação e ao monopólio da mesma, pois as duas cantinas da instituição são mantidas pela mesma empresa.

O parceiro comercial tem investido bem na infraestrutura da cantina, com produtos novos, sempre dentro do prazo de validade, nada estragado, nada que prejudique nossos alunos, mas tem havido rejeição no que diz respeito a diversificação e introdução de produtos naturais. A gente espera num trabalho de parceria melhorar um pouco mais nesse sentido (Gestor).

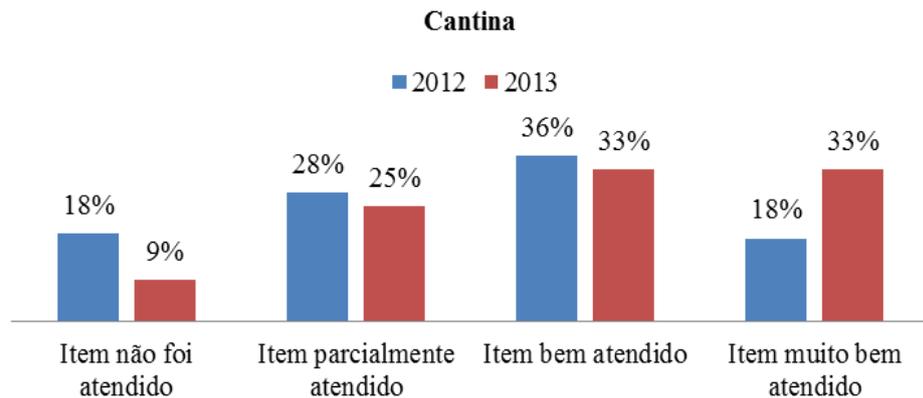


Figura 4. Cantina

Fonte: Dados da pesquisa, autoria própria (2014).

4.2.4 Infraestrutura dos Banheiros

A Fig. 5 demonstra que os banheiros atendem bem os alunos, entretanto no ano de 2012 os respondentes bem atendidos e muito bem atendidos totalizavam 75%, no ano de 2013 esse índice passou a ser 70%.

Para o gestor:

A infraestrutura de sanitários na escola é muito boa, precisa ainda de algumas melhorias no que diz respeito a qualidade da limpeza, que não depende da decisão/vontade da escola de manter tudo limpo, depende evidentemente da mão de obra (Gestor).

Nesse contexto, nota-se a importância do trabalho de uma equipe capaz de desempenhar com responsabilidade os serviços que lhe são atribuídos, essa é uma característica fundamental para a qualidade da execução dos serviços voltados às instituições de ensino (LONGO, 1996).

De acordo com Harrington (1988), um serviço de qualidade vai ao encontro ou excede as expectativas do consumidor. Apesar de 21% dos respondentes não sentirem suas expectativas atendidas, o gestor da instituição afirma que a infraestrutura dos banheiros da escola é satisfatória, sendo assim, o mesmo não possui nenhum projeto de melhoria para a mesma.

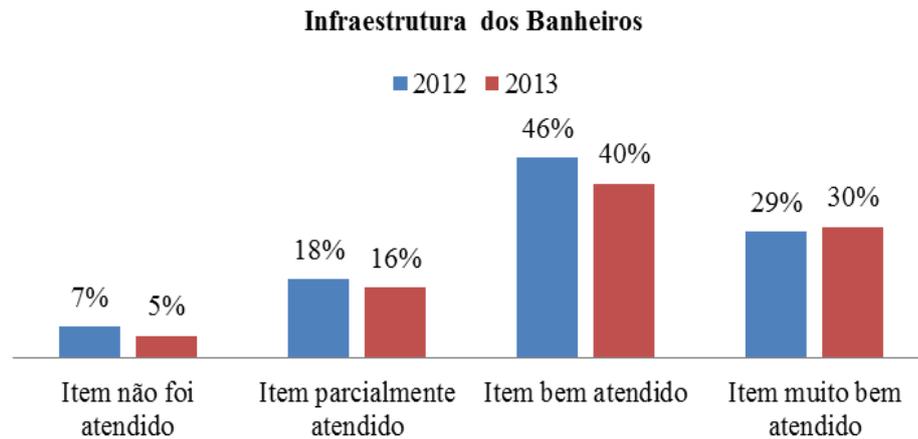


Figura 5. Infraestrutura dos banheiros
Fonte: Dados da pesquisa, autoria própria (2014).

4.2.5 Biblioteca

A Fig. 6 aponta uma queda no grau de satisfação dos alunos de 65% em 2012 para 63% em 2013. De acordo com a pesquisa qualitativa existe muita reclamação por parte dos alunos em relação a variedade de títulos, e a atualização do acervo.

O gestor relata que:

Sempre estamos buscando novas bibliografias, fazemos também campanhas junto aos professores que recebem muito material, não porque a escola precise, mais é pra evitar exatamente investimentos quando na realidade já dispomos dessa possibilidade de conseguir material junto a professores e a outros colaboradores, mas, a escola tem adquirido anualmente novas coleções, novos livros de literatura, embora, nos últimos anos com o uso da tecnologia da informação, temos tentado disseminar o uso de bibliotecas virtuais (Gestor).

Biblioteca (Infraestrutura, número e variedade de títulos)

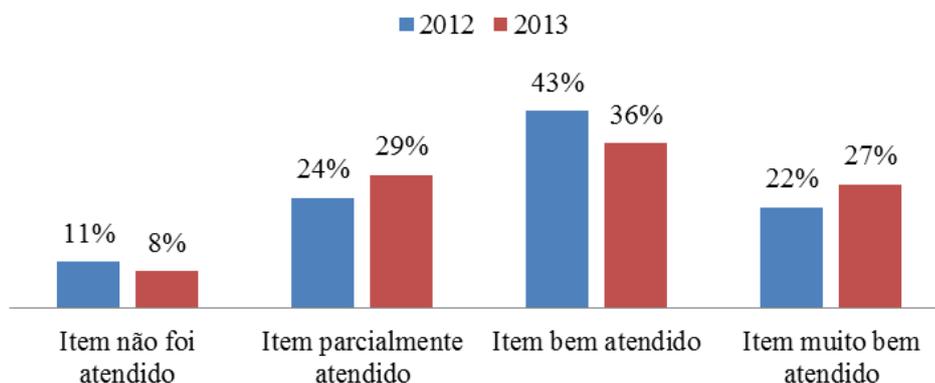


Figura 6. Biblioteca
Fonte: Dados da pesquisa, autoria própria (2014).

4.2.6 Eventos

Outra variável interessante é a dos “Eventos”, que apesar de serem muito bem avaliados pelos alunos, algumas confraternizações deixaram de ser interessantes para os gestores da escola, pelo fato de não seguirem as normas, deixaram de fazer parte do quadro de eventos da mesma, como exemplo o gestor cita a formatura dos alunos da 3º série que concluíram o Ensino Médio, pois ela estava fugindo dos padrões estabelecidos pela escola, com isso foi preferível cancelar o evento.

A decisão da escola muitas vezes é contra gosto, é contra até uma avaliação positiva por parte deles, mas a gente prefere realmente cortar o mal pela raiz. E outras coisas mais, evidentemente o que acharmos que é positivo, que é uma indicação favorável, nós utilizamos (Gestor).

O gestor da instituição elucida que:

A avaliação institucional é fundamental para a gente ir tomando decisões sim, mas não são decisões pautadas exclusivamente pela avaliação institucional. Ela é importante, mas não é o todo. Há uma série de outros aspectos na decisão que a escola toma, como diretoria, que diz respeito ao projeto pastoral, ao projeto pedagógico da escola e a questão da própria vida, do que é que a gente está fazendo aqui. Educar pra vida. Pra vida saudável, pra vida solidária, pra vida responsável, pra vida que ama o próximo que protege a natureza, que protege os animais que... enfim esse é o nosso projeto (Gestor).

Nesse sentido, é possível afirmar que a avaliação delinea e concede informações que influenciam na tomada de decisão (DIAS SOBRINHO, 2003, p. 47). No entanto, os gestores levam em consideração outros aspectos para que essas decisões sejam tomadas.

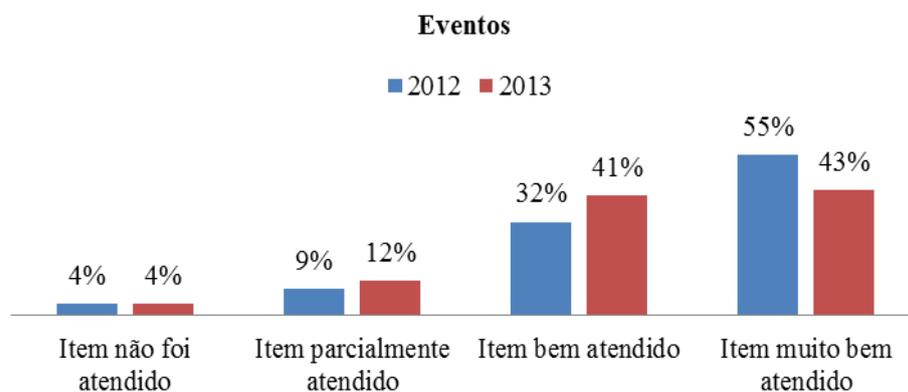


Figura 7. Eventos

Fonte: Dados da pesquisa, autoria própria (2014).

Quadro 1 – Resumo da Percepção dos alunos em relação a qualidade do serviço prestado

VARIÁVEIS	Percepção do Aluno - 2012				Percepção do Aluno - 2013			
	Item não foi atendido	Item parcialmente atendido	Item bem atendido	Item muito bem atendido	Item não foi atendido	Item parcialmente atendido	Item bem atendido	Item muito bem atendido
1. Infraestrutura das salas de aula, laboratórios e salas de multimídia.	7%	26%	45%	20%	2%	12%	42%	44%
2. Infraestrutura desportiva	3%	11%	45%	41%	2%	9%	28%	61%
3. Infraestrutura dos Banheiros	7%	18%	46%	29%	5%	16%	40%	39%
4. Cantina (Infraestrutura, qualidade)	18%	28%	36%	18%	9%	25%	33%	33%
5. Biblioteca (Infraestrutura, número e variedade de títulos)	11%	24%	43%	22%	8%	29%	36%	27%
6. Eventos	4%	9%	32%	55%	4%	12%	41%	43%

Fonte: dados da pesquisa. Autoria própria (2014).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que as instituições de ensino preocupam-se com a qualidade dos serviços educacionais prestados, os gestores têm procurado algumas formas de medir a qualidade do seu serviço.

Nesta perspectiva, o presente artigo analisou a tomada de decisão dos gestores, baseada nas avaliações institucionais que são aplicadas anualmente durante o mês de novembro, com a intenção de captar a percepção do aluno em relação ao serviço prestado pela escola.

Os resultados demonstraram que existe uma melhora no ano de 2013 em relação ao ano de 2012. Entretanto, durante a entrevista semiestruturada, o gestor afirma que a avaliação institucional é uma ferramenta sinalizadora de prováveis melhorias, mas não é utilizada para

fazer mudanças bruscas e a decisão não só ocorre porque há indicações na avaliação institucional.

A qualidade da infraestrutura e dos serviços oferecidos pela escola reflete na qualidade do ensino e aprendizagem do aluno, e a avaliação institucional busca aproximar a percepção dos alunos em relação a esses serviços, fornecendo informações necessárias à tomada de decisão dos gestores.

Diante do exposto, verifica-se que os resultados obtidos através da avaliação institucional são analisados pelo gestor, contudo, a avaliação institucional por si só, não funciona como parâmetro decisivo, as decisões que a escola toma baseiam-se nas demandas sociais, locais, nacionais, internacionais e do estudo custo-benefício realizado em cima das mudanças sugeridas pela avaliação dos alunos.

ABSTRACT

Constantly faced with a variety of problems and situations in which people and organizations are directed to decision making. It is through the decision process that managers can set the most appropriate to be followed by the organization on the path of certain circumstances. In this context, the present study examined the use of institutional review from the perception of high school students in a teaching institution as a management tool and quality control, able to provide information necessary for decision making of managers. The methodology used was characterized as quantitative-qualitative, descriptive, exploratory, bibliographical, documentary and content analysis. After the analysis of secondary data and a semi-structured interview with one of the managers, the results demonstrate that the school has satisfactory infrastructure and events, however, requires improvement in some areas in order to achieve total quality of service. However, it was found that the institutional review works as a marker of likely improvements element, but the decisions are not based solely on data obtained through the institutional review.

KEYWORDS: Decision making. Quality. Institutional Review.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226p.

CAMPOS, Vicente FALCONI. **TQC - Controle e Gestão da Qualidade** (No estilo japonês). FCO/UFMG - Belo Horizonte. 1992.

CLARK, Jonathan; HARMAN, Mark. **On Crisis Management and Rhearsing a Plan**. Risk Management. New York: v. 51, n. 5 may 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

COSTA NETO, P. L. O. (Org.). **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Edgarg Blücher LTDA, 2007.

DACORSO, A.L.R. (2000). **Tomada de Decisão e Risco: a Administração da Inovação em Pequenas Indústrias Químicas**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de S. Paulo, FEA/USP, 236 p.

DEMING, W.E. **Qualidade: A Revolução a Administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo, Cortez, 2003.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS Mona, J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4ª ed. Porto Alegre, Editora Bookman, 2005.

GOMES, Luiz Flavio A. M. **Tomada de decisão gerencial: um enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HANRRINGTON, H. J. **O processo do aperfeiçoamento: como as empresas americanas líderes de mercado aperfeiçoam o controle da qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda., 1988. 266p.

JURAN, J. M. Tradução de CSILLAG, J. M. et al. **Juran planejando para a qualidade**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. [tradução Ailton Bomfim Brandão]. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Administração de marketing**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing conceitos, exercícios, casos**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos Básicos e aplicação na educação**. – Brasília: IPEA, 1996.

LORIGGIO, Antonio. **De onde vêm os problemas**. Método para um diagnóstico eficaz. São Paulo: Negócio, 2002.

MACCRIMMON, K. R. **Managerial decision making**. In: MCGUIRE, I. W. (Ed.) *Contemporary management: issues and viewpoints*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1973.

OAKLAND, John S. [tradução Alberto Guedes Pereira], **Gerenciamento da Qualidade Total** - O caminho para aperfeiçoar o desempenho, São Paulo: Nobel, 1994.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e pratica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Avaliação estratégica da qualidade**. E-book. São Paulo: Atlas 2002.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª Edição, Universidade de Feevale, 2013.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SIMON, H. A. **The shape of automation: for men and management**. New York: Harper & Row, 1965.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZABALZA, Miguel. **Qualidade na Educação Infantil**. Artmed: Porto Alegre, 1998.

ZEITHAML, Valaire; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.