

Desenvolvimento de negócio educacional: processo de comunicação do modelo pedagógico da EPGAI para professores convidados pós-contratação

Educational business development: communication process of the EPGAI pedagogical model for invited professors after the contracting

DOI: 10.55905/ijsmtv9n4-002

Recebimento dos originais: 27/06/2023

Aceitação para publicação: 27/07/2023

Alexandre de Assis

Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie

Endereço: Rua Itambé, 143, Prédio 12, São Paulo – SP

E-mail: alexandre.assis@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1145-920X>

Marcos Antonio Franklin

Doutor em Administração de Empresas

Instituição: Universidade Presbiteriana Mackenzie

Endereço: Rua Itambé, 143, Prédio 12, São Paulo – SP

E-mail: franklin.marcos@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1102-3315>

RESUMO

Este relato artigo tecnológico apresenta como foi a solução do problema na comunicação entre a instituição de ensino Escola de Pós-Graduação em Administração e Inovação (EPGAI) e os docentes convidados contratados, para que as aulas ministradas sigam o modelo pedagógico e as premissas filosóficas da instituição. A metodologia para trabalhos práticos e aplicados, e para a coleta de dados utilizou-se a entrevista com roteiro semiestruturado. Foram empregados também o Modelo Kano e a Escala SERVQUAL. A partir da solicitação da matriz por informações sobre a queda anual de matrículas em uma unidade da EPGAI-SP, baseada no levantamento das avaliações de reação dos alunos, verificou-se a insatisfação pela atuação dos docentes convidados. A partir dessa informação, foi possível identificar o problema no processo de comunicação do modelo pedagógico e das premissas filosóficas da instituição aos docentes convidados. Com a inovação no processo de treinamento de forma *on-line* para docentes convidados por meio de uma plataforma, com o treinamento sobre as especificidades e os recursos da plataforma e mais, o desenvolvimento do conteúdo, metodologia e sistemática do treinamento *on-line*, ao final de 2021 verificou-se nas avaliações de reação, que o índice de satisfação dos alunos com a atuação docentes convidados, após a aplicação do treinamento, apresentou uma elevação de 30% comparado com as análises anteriores. A proposta apresentada e implementada, além de ser replicada em todas as unidades

administradas pela EPGAI-SP, pode ser utilizada por outras instituições que adotam o regime de contratação de docentes convidados em seus cursos de Pós-Graduação.

Palavras-chave: desenvolvimento de negócios, inovação em processo, criação de valor, vantagem competitiva, processo de comunicação.

ABSTRACT

This technological report presents how the communication problem was solved between the teaching institution Escola de Pós Graduação em Administração e Inovação (EPGAI) and the contracted guest professors, so that the classes taught follow the pedagogical model and philosophical premises of the institution. The methodology for practical and applied work, and for data collection, the interview with a semi-structured script was used. The Kano Model and the SERVQUAL Scale were also used. From the headquarters' request for information on the annual drop in enrollments in a unit of EPGAI-SP, based on the survey of students' reaction evaluations, dissatisfaction with the performance of guest professors was verified. From this information, it was possible to identify the problem in the communication process of the pedagogical model and the institution's philosophical premises to the invited professors. With the innovation in the online training process for invited professors through a platform, with training on the specifics and resources of the platform and more, the development of the content, methodology and systematics of the online training, at the end of 2021, it was verified in the reaction evaluations, that the satisfaction rate of students with the performance of invited teachers, after the application of the training, evidenced an increase of 30% compared to previous analyses. The proposal presented and implemented, in addition to being replicated in all units managed by EPGAI-SP, can be used by other institutions that adopt the regime of hiring invited professors in their Graduate courses.

Keywords: innovation in process, value creation, competitive advantage, communication process.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, a dinâmica do mercado atual caminha em torno da crescente valorização de profissionais empreendedores, inovadores e aptos a vislumbrar oportunidades. A percepção aguçada sobre o empreendedorismo de um indivíduo pode ter impacto absoluto na criação de novos negócios e na contextualização de empresas existentes. Essa afirmação está em concordância com o pensamento de Magdaleno e Franklin (2019), uma vez que “se observa a necessidade de os profissionais se adaptarem às mais diversas condições do mercado e empregarem sua força de trabalho de forma multifuncional, agregando valor às suas atividades e à prática organizacional e social”.

Para tanto, a empresa denominada EPGAI (Escola de Pós-Graduação em Administração e Inovação) – SP, para fins de anonimato, aposta em seu diferencial competitivo que é o modelo pedagógico, cujo padrão de ensino-aprendizagem tem, como alvo, a prática que busca atender às demandas atuais do mercado. A fim de que isso ocorra, uma série de processos devem ser mapeados e equalizados para que a entrega de valor seja concretizada.

Assim, em 2018, foram compilados os dados, os quais foram levantados das avaliações de reação, realizadas ao término das disciplinas e verificou-se a insatisfação dos alunos. Assim, busca-se, como objetivo central deste estudo, apresentar uma solução inovadora para o problema relatado, baseada nos pressupostos das estratégias de desenvolvimentos de negócios, de modo a criar valor aos alunos dos cursos de pós-graduação. Para isso, este trabalho se propõe a mapear, discutir e traçar estratégias para mitigar o problema, sob a ótica das fraquezas da instituição, ou seja, fatores desencadeantes de desvantagem competitiva. Para tanto, foi utilizado os modelos propostos por Vandenbosch (2003); Van Aken, Berends e Van der Bij (2012), e apresentados na metodologia da solução de problemas organizacionais e o aproveitamento de oportunidades em trabalhos práticos e aplicados (Marcondes, Miguel, Franklin, & Perez, 2017). Dessa maneira, este artigo está estruturado da seguinte forma, por esta introdução, pelo contexto da realidade investigada, pelo diagnóstico da situação problema, pela proposta de solução do problema, pela intervenção e pelas considerações finais e contribuições.

2 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA

2.1 O SERVIÇO E O NEGÓCIO DA EMPRESA

Este artigo tecnológico irá apresentar um trabalho que foi realizado nos cursos de pós-graduação da EPGAI-SP. Considerou-se essa denominação fictícia com a finalidade de manter o anonimato da empresa. Esses cursos foram criados a partir das necessidades e das tendências do mercado e têm por finalidade oferecer aos seus alunos uma experiência de aprendizagem prática para o mercado de trabalho. Partindo disso, o presente trabalho valeu-se da análise de cenários internos e externos da EPGAI-SP, para indicar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da instituição, que, de acordo

com Wright, Kroll e Parnell (2010), implicitamente à missão da empresa, a análise dos seus pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças aferidas pelo ambiente externo têm como meta possibilitar que a empresa se posicione para extrair vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou mitigar as ameaças ambientais.

Para Magdaleno e Franklin (2019), a compreensão do mercado que a empresa está inserida é fundamental em uma era globalizada e rica em inovações. A análise de cenários internos (forças e fraquezas), de cenários externos (oportunidades e ameaças) e suas relações configuram-se como uma ferramenta gerencial de informação e conhecimento dos principais concorrentes, bem como do posicionamento que a empresa ocupa. Assim, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise também se vale da utilidade de revelar pontos fortes que ainda não foram inteiramente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

A contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa permite à administração formular estratégias realistas a fim de que seus objetivos sejam alcançados. Deste modo, o modelo pedagógico educacional delineado, que propõe uma aprendizagem profissional prática e que leva os alunos a vivenciarem experiências de construir seu próprio conhecimento e desenvolver competências, caracteriza-se como força principal da EPGAI-SP perante o mercado. A oferta de cursos criados a partir das necessidades e das tendências do mercado de trabalho caracteriza-se como uma oportunidade para a EPGAI-SP, uma vez que os alunos procuram a instituição para participar de uma aprendizagem profissional prática. Igualmente, é oportuno citar que o mercado educacional de especialização apresentou nos últimos 4 anos, um crescimento no número de matrículas.

Dessas, 68% foram em cursos de pós-graduação presenciais, segundo o SEMESP (2019), o que também se revela como uma oportunidade para a instituição. Em contrapartida, as fusões e alianças que foram formadas, no setor educacional, viabilizaram a expansão dos negócios de seus principais concorrentes e similares, ofertando cursos na modalidade a distância (EAD). Observa-se ainda, um decréscimo desde 2016, do número de matrículas realizadas na EPGAI-SP. Esses itens surgem como ameaças para a instituição. Dessa maneira, pode-se caracterizar – como fraquezas – a indisponibilidade de corpo docente qualificado efetivo para compor os calendários dos cursos ofertados,

uma vez que existe a orientação das áreas administrativas pertinentes para a não contratação de professores celetistas, devido ao custo operacional. Assim sendo, a instituição tem que proceder com a busca no mercado por profissionais em regime de convite.

2.2 OS CONCORRENTES E O MERCADO

O SEMESP (2019) realizou uma pesquisa e mostrou que, de 2016 a 2019, o número de matrículas em cursos de especialização *lato sensu* e MBA cresceu 74%, saltando de 683 mil alunos para quase 1,2 milhão. A maior parte desses alunos frequenta instituições privadas, onde a oferta corresponde a 91% do total. Uma fatia de 68% desses alunos frequenta cursos na modalidade presencial. Esse é um cenário favorável e de oportunidade para a EPGAI e outras instituições de ensino que ofertam cursos de pós-graduação *lato sensu*. De acordo com o diretor executivo da SEMESP, os números mostram que, em virtude da crise econômica, uma mudança no comportamento dos brasileiros está acontecendo.

Como resultado, estão apostando mais na formação continuada para se manterem competitivos no mercado de trabalho (Kuzuyabu, 2020). A pesquisa mostrou também o número de instituições de ensino que ofertam cursos de pós-graduação *lato sensu*, separadas por 1.868 instituições privadas e 185 instituições públicas. Dessas instituições, 55.453 possuem programas na modalidade presencial e 15.550 na modalidade EAD. De acordo com a Gerência Geral de Operações, os concorrentes diretos e indiretos da EPGAI-SP são demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2 - Concorrentes diretos e indiretos da EPGAI-SP

Concorrentes diretos	Concorrentes indiretos
UNIP – Universidade Paulista	Centro Universitário Anhanguera de São Paulo
Universidade Anhembi-Morumbi	Fundação Getúlio Vargas – FGV
Faculdades Metropolitanas Unidas	ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing
FECAP – Fundação Álvares Penteado	Universidade Presbiteriana Mackenzie
Universidade Cruzeiro do Sul	FAAP
Universidade Estácio de Sá	

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos dados fornecidos pela EPGAI-SP

Para compreender a voz dos alunos no quesito qualidade em comparação com os concorrentes, foi aplicado o modelo Kano. Trata-se de um conjunto de ideias e técnicas desenvolvidas pelo Dr. Noriaki Kano, professor de gestão da qualidade na Universidade de Ciências de Tóquio, que visam a auxiliar no desenvolvimento de produto ou serviço. O modelo é fundamentado na satisfação do cliente e busca determinar quais recursos ou atributos devem ser incluídos ou deixados de lado em um produto ou serviço para que esta seja melhorada (Verduyn, 2014; Zacarias, 2019), os recursos são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Classificação dos recursos e atributos

Recursos	Descrição
Performance (<i>unidimensionais</i>)	Recursos e atributos de um produto ou serviço caracterizados pela relação proporcional entre funcionalidade e satisfação, isto é, quanto mais estes são oferecidos, maior tende a ser a satisfação do cliente;
Esperados (<i>obrigatórios</i>)	Recursos e atributos que um produto ou serviço precisa ter, exigências mínimas, pois são esperados pelos clientes. Estes recursos e atributos não deixaram os clientes mais satisfeitos, mas, na ausência destes, o produto ou serviço será considerado incompleto ou simplesmente ruim;
Atrativos (<i>atraentes</i>)	Existem recursos e atributos inesperados que, quando apresentados, causam uma reação positiva. São surpresas que encantam o cliente quando estão presentes no produto ou serviço, mas não causam nenhuma insatisfação quando ausentes, pois não eram esperadas. Podem gerar reações que variam de atratividade moderada a deleite absoluto;
Indiferentes (<i>neutros</i>)	Recursos e atributos que os clientes simplesmente não se importam, sua satisfação permanece neutra em qualquer circunstância,
Reversos	São os recursos e atributos que causam insatisfação quando presentes e satisfação quando ausentes.

Fonte: Verduyn (2014) Zacarias (2019)

Desta forma, esta representação está na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Kano para os atributos dos produtos e serviços



Fonte: Carvalho (2019)

Para identificá-los, foram consultadas e utilizadas como fonte a coordenação pedagógica, a coordenação administrativa, a gerência da unidade e a gerência geral de operações da EPGAI, considerando a experiência que a instituição possui no mercado. Sendo assim, selecionaram-se os dez recursos, de acordo com a Tabela 4.

Tabela 4 - Atributos da qualidade de uma instituição de ensino

A1 - Atendimento da instituição ao aluno	A6 - Relação entre teoria e prática nas disciplinas
A2 - Modernidade laboratórios de Informática	A7 - Experiência prática dos professores
A3 - Quantidade de títulos da biblioteca	A8 - Titulação dos professores
A4 - Estrutura física da sala de aula	A9 - Relacionamento com os professores
A5 - Diversidade de métodos de ensino	A10 - Contribuição do curso para desempenho profissional

Fonte: Elaborado pelos autores

Em seguida, formulou-se o questionário Kano, o qual consiste em perguntas claras e sucintas, organizadas em pares, para cada atributo que se desejou avaliar, conforme Tabela 5. Cada par é composto por duas questões: uma questão funcional e outra disfuncional. Vale ressaltar que a questão disfuncional não é necessariamente o oposto da funcional, mas a ausência da funcionalidade. Esse questionário foi aplicado na ferramenta *Google Forms*, tendo sido obtidas respostas de 124 alunos da EPGAI-SP, regularmente matriculados em cursos de pós-graduação.

Tabela 5 - Questões aplicadas na pesquisa

Atributos	Como você se...	Como você se sente se...
A1	Existe um bom atendimento ao aluno?	Não existe um bom atendimento ao aluno?
A2	Possui modernos laboratórios de informática?	Não possui modernos laboratórios de informática?
A3	Possui uma grande quantidade de títulos na biblioteca?	Não possui uma grande quantidade de títulos na biblioteca?
A4	Possui uma boa estrutura física das salas de aula?	Não possui uma boa estrutura física das salas de aula?
A5	A instituição conta com uma diversidade de métodos de ensino?	A instituição não conta com uma diversidade de métodos de ensino?
A6	A instituição faz a relação entre teoria e prática nas disciplinas?	A instituição não faz a relação entre teoria e prática nas disciplinas?
A7	A instituição possui professores com experiência prática de mercado?	A instituição não possui professores com experiência prática de mercado?
A8	A instituição possui professores com titulação de mestres e doutores?	A instituição não possui professores com titulação de mestres e doutores?
A9	A instituição promove um bom relacionamento entre alunos e professores?	A instituição não promove um bom relacionamento entre alunos e professores?
A10	O seu curso contribui para o seu desempenho profissional?	O seu curso não contribui para o seu desempenho profissional?

Fonte: Elaborado pelos autores

Posteriormente, utilizou-se a Tabela 6 de avaliação, desenvolvida pelo Dr. Noriaki Kano e revisada por Fred Poulio que, de acordo com Carvalho (2019), realiza a combinação de respostas funcionais e disfuncionais em suas linhas e colunas respectivamente, para chegar a uma das categorias, onde Q = questionável, A = atrativo, P = performance, R = reverso, E = esperados e I = indiferente. Cada par de respostas leva a uma dessas categorias decorrentes do uso desse formato de questões.

Tabela 6 - Tabela de avaliação – revisada de Fred Poulio

		Disfuncional -(ausência do recurso)				
		Gosto disso	Espero isso	Sou neutro	Posso tolerar	Sou neutro
Funcional (recurso está presente)	Gosto disso	Q	A	A	A	P
	Espero isso	R	Q	I	I	E
	Sou neutro	R	I	I	I	E
	Posso tolerar	R	I	I	Q	E
	Não gosto	R	R	R	R	Q

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptada de Carvalho (2019)

De acordo com Nastaro (2016), o percentual de pessoas que fizeram as combinações propostas na Tabela 7 deve ser compilado no intuito de se calcular os coeficientes de satisfação e insatisfação para cada atributo. Os coeficientes próximos de 1 representam grande influência na satisfação (caso do coeficiente de satisfação) ou na insatisfação (caso do coeficiente de insatisfação), enquanto valores próximos de zero representam pouca influência. A fórmula para cálculo do coeficiente de satisfação (CS) é: $(Atrativos + Performance) / (Atrativos + Performance + Esperados + Indiferentes)$ e do coeficiente de Insatisfação (CI) é: $(Performance + Esperados) / (Atrativos + Performance + Esperados + Indiferentes)$.

Tabela 7 - Compilação dos dados da pesquisa

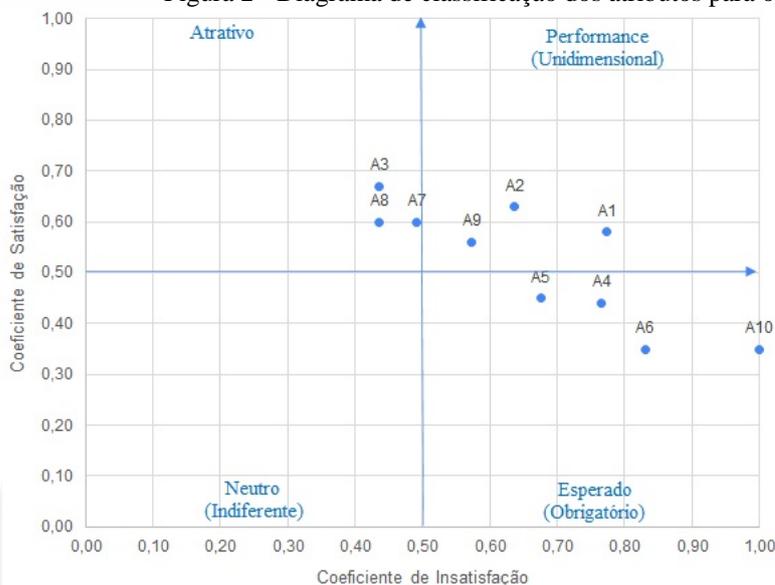
Atributos		A	P	E	I	R	Q	CS	CI
A1	Atendimento da instituição ao aluno	24	48	48	4	0	0	0,58	0,77
A2	Modernidade laboratórios de informática	37	41	38	8	0	0	0,63	0,64
A3	Quantidade de títulos da biblioteca	53	30	24	17	0	0	0,67	0,44
A4	Estrutura física da sala de aula	21	33	62	8	0	0	0,44	0,77
A5	Diversidade de métodos de ensino	34	20	61	5	4	0	0,45	0,68
A6	Relação entre teoria e prática nas disciplinas	16	28	75	5	0	0	0,35	0,83
A7	Experiência prática dos professores	51	24	37	12	0	0	0,6	0,49
A8	Titulação dos professores	46	28	26	24	0	0	0,6	0,44
A9	Relacionamento com os professores	37	33	38	16	0	0	0,56	0,57
A10	Contribuição do curso para desempenho profissional	0	44	80	0	0	0	0,35	1,00

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 2 demonstra a categorização das informações da Matriz Kano. Observou-se que os atributos *atendimento da instituição ao aluno*, *modernidade dos laboratórios de informática* e *relacionamento com os professores* foram considerados como recursos de performance (unidimensionais), ou seja, são aqueles que os alunos gostam de tê-los, e quanto maior for a presença ou desempenho do recurso, maior será a satisfação dos alunos.



Figura 2 - Diagrama de classificação dos atributos para o Modelo de Kano



A1	Atendimento da instituição ao aluno
A2	Modernidade laboratórios de informática
A3	Quantidade de títulos da biblioteca
A4	Estrutura física da sala de aula
A5	Diversidade de métodos de ensino
A6	Relação entre teoria e prática nas disciplinas
A7	Experiência prática dos professores
A8	Titulação dos professores
A9	Relacionamento com os professores
A10	Contribuição do curso para desempenho profissional

Fonte: Elaborado pelos autores

Já a *quantidade de títulos da biblioteca, experiência prática dos professores e titulação dos* foram classificados como recursos atrativos que, apresentados, causam uma reação positiva nos alunos. Os recursos *estrutura física da sala de aula, diversidade dos métodos de ensino, relação entre teoria e prática nas disciplinas e contribuição do curso para o desempenho profissional* são pré-requisitos, pois foram avaliados como esperados (obrigatórios).

Caso não sejam encontrados ou não atinjam certo nível de desempenho, esses recursos ocasionarão insatisfação nos alunos. Mesmo que esses recursos estejam presentes ou se apresentem suficientes, não se manifestam em satisfação.

3 ENTENDIMENTO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Mesmo em um cenário brasileiro que se mostra favorável para as instituições de ensino superior focadas em cursos de pós-graduação, que denota um aumento ano a ano do número de matrículas realizadas, conforme demonstrado pela pesquisa realizada pela SEMESP, a EPGAI-SP apresentou, nos últimos anos, um declínio do número de matrículas, representado por uma média de 14% no período de 2015 a 2019 e uma redução total de 44%, de acordo com dados fornecidos pela empresa. De posse desses números, a Gerência Geral de Operações da EPGAI-SP emitiu um comunicado à gerência

educacional da unidade da zona oeste, solicitando informações sobre a redução de matrículas e como o problema poderia ser contornado. Orientou também a realização de um levantamento a partir de dados das avaliações de reação, para verificar o nível de satisfação demonstrado pelos alunos.

Esse levantamento foi desenvolvido no ano de 2019 e, para entender melhor o problema, foi realizada uma análise de dados, com a permissão de acesso parcial, de uma pesquisa realizada no ano de 2018, quando foram coletadas 832 avaliações de reação dos alunos ao término das disciplinas dos cursos de pós-graduação ofertados na EPGAI-SP. Essas avaliações foram enviadas ao *e-mail* pessoal dos alunos, por meio de um *link* da internet. Do total dessas avaliações, 355 foram de disciplinas ministradas por docentes convidados e 477 por docentes contratados em regime celetista. Pôde-se verificar que, a partir da análise dos dados, que 65% dos alunos respondentes da pesquisa na finalização das disciplinas ministradas por docentes convidados, demonstraram-se insatisfeitos e atribuíam esse resultado à atuação do professor convidado, contra 8% de insatisfação dos alunos que concluíram as disciplinas ministradas por docentes celetistas.

É relevante informar que 7% dos alunos respondentes não classificaram a sua reação quanto à ministração de disciplinas por docentes celetistas e 21% não manifestaram reação quanto à conclusão da disciplina ministrada por docentes convidados. Esse resultado foi equiparado com avaliações de reação realizadas ao término das disciplinas ministradas por docentes contratados em regime celetista, uma vez que 85% desses alunos estavam totalmente satisfeitos e atribuíam esse resultado à atuação docente e ao projeto prático desenvolvido durante as aulas, que davam significado ao aprendizado e a prática profissional.

A partir das avaliações de reação dos 230 alunos que manifestaram insatisfação com os docentes convidados, constatou-se que 208 alunos demonstraram desagrado com a metodologia de ensino utilizada pelo docente: aulas pautadas em teorias e sem a prática profissional esperada por esses alunos. Estas indicam que tal metodologia não corrobora para um aprendizado prático e pautado nas demandas do mercado. Esse fato, em suma, traz consequências diretas para a empresa no cumprimento de sua missão, isto é, desenvolver pessoas e organizações para o mundo do trabalho. Os demais 22 demonstraram insatisfação com o absentéismo desses docentes.

Verificou-se que a EPGAI-SP comunica ao mercado a oferta de cursos focados na aprendizagem profissional e realiza seu planejamento anual de cursos. No entanto, a oferta desses cursos é realizada sem considerar a quantidade de docentes celetistas disponíveis para ministrar as disciplinas, ou seja, o quadro de docentes da empresa é insuficiente para atender aquilo que esta oferece ao mercado e, tendo como foco orientações, visando à diminuição do custo operacional, em vez de contratar novos docentes no regime celetistas, a EPGAI-SP passou a buscar, no mercado, docentes contratados no regime de convite.

Neste sentido, tal ação se caracteriza como um problema para a EPGAI-SP, confirmando um *déficit* na criação de valor para os alunos e aos *stakeholders* envolvidos. Vale ressaltar que os efeitos da insatisfação dos clientes podem ser desastrosos para as empresas. Estudos mostram que um cliente insatisfeito pode denigrir a imagem da empresa, comunicando sua insatisfação para oito a dez pessoas (Stichler & Schumacher, 2003), o que pode apresentar em perda da vantagem competitiva no mercado de atuação.

Por isso, torna-se evidente a necessidade de se medir o nível de satisfação dos alunos, identificando os pontos positivos e negativos da EPGAI-SP e que possibilite um plano de melhorias, cuja finalidade central é reduzir as insatisfações. Os alunos evidenciam nas avaliações de reação, que optam pela EPGAI-SP, justamente porque tiveram conhecimento pelas mais diversas mídias, tais como rádio, televisão, revistas, redes sociais, incluindo ex-alunos, sobre a metodologia aplicada que enfoca a aprendizagem prática para o mercado de trabalho. Deste modo, a EPGAI-SP falha em não ofertar um serviço que esteja de acordo com as necessidades, desejos e expectativas dos alunos. Isso contradiz a abordagem de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), uma vez que a empresa tem de conhecer os seus clientes para obter uma significativa vantagem competitiva, conhecimento esse que se dá também por meio da percepção das preferências pessoais dos consumidores em relação aos serviços da empresa, principalmente quando se tem um atendimento personalizado e um marketing direcionado (Barney & Hesterly, 2011).

4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO

Foi realizada a coleta de dados primários, utilizando a técnica de entrevistas, e secundários, com a utilização de documentos da EPGAI-SP, conforme sugere Martins (2002), para fundamentar o diagnóstico e a análise do problema apresentado neste trabalho. As informações colhidas permitiram verificar o nível de satisfação e a percepção dos clientes com a utilização do serviço oferecido pela empresa (Marcondes et al., 2017). Para a realização do diagnóstico do problema, foi utilizado o método qualitativo de pesquisa que, de acordo com Creswel (2007), no aspecto qualitativo, o pesquisador é o principal instrumento do método e o ambiente natural é a fonte direta de dados, que são predominantemente descritivos. Já, para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevistas que, de acordo com Triviños (2007) é um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa e parte de uma sequência que se inicia nas entrevistas estruturadas, passa pelas entrevistas semiestruturadas e termina nas não estruturadas. Neste estudo foi utilizado a técnica não estruturada, ou seja, aquela se objetiva a obtenção de resultados mais livres e que não há imposição de uma ordem rígida de questões. Essas técnicas são fundamentais para a preservação e qualidade dos registros (Godoy, 2005). Assim, foram entrevistados três professores convidados, sendo que: o primeiro presta serviços há três anos; o segundo, há um ano, e o terceiro, recém-contratado (com três meses de prestação de serviços), além da diretora da EPGAI-SP e da coordenadora pedagógica.

4.1.1 Análise síntese das respostas dos entrevistados – docentes convidados

Após analisar as entrevistas, foi realizada a síntese dos entrevistados docentes convidados, verificou-se que a EPGAI-SP os contata em um curto prazo de tempo. Somente o terceiro docente informou que foi contatado com um tempo maior, assim que o cronograma de aulas foi terminado pela coordenação, ou seja, no final do semestre letivo. No quesito informação do modelo pedagógico, ficou evidente que a EPGAI-SP não informa, de maneira adequada, aos docentes convidados o modelo pedagógico da instituição. Os três docentes convidados entrevistados apontam que não tiveram nenhuma orientação sobre tal modelo de ensino-aprendizagem. Notou-se também que, no primeiro dia de aula desses docentes, a EPGAI-SP oferece todo suporte e atenção.

Os três docentes convidados informaram que tiveram apoio da coordenação pedagógica para iniciarem as suas aulas com as turmas. No tema metodologia aplicada, verificou-se que a metodologia de ensino utilizada pelos docentes diverge do modelo pedagógico da EPGAI-SP, que é pautada na aprendizagem profissional e na prática, amparadas nas necessidades do mercado. Os docentes convidados citaram como metodologias utilizadas em sala de aula: exposição dialogada, análises de casos, discussão em grupos, pesquisas e resumos, que são metodologias auxiliares, de acordo com as premissas da EPGAI-SP. Também foi possível notar nas respostas dos docentes entrevistados que não possuem conhecimento suficiente ou segurança para a aplicação do método de projetos.

Pôde-se verificar também nas respostas dos docentes convidados, que eles fazem uso inadequado e subutilizado das ferramentas tecnológicas disponíveis na EPGAI-SP, por conta das metodologias que aplicam em sala de aula. Notou-se que não existe um *feedback* estruturado entre docente convidado, alunos e coordenador. Um docente revelou que não realiza *feedback* com os alunos; o outro informou que realiza de forma *on-line*, e o último revelou que solicitará a realização de um *feedback* à coordenação pedagógica. Foi possível notar também que, com os docentes convidados há mais tempo, não existe um *feedback* realizado por parte da coordenação pedagógica, salvo casos pontuais. Dessa forma, pôde-se constatar que os docentes convidados atuam de maneira diversa às premissas da EPGAI-SP, por não serem conhecedores do modelo metodológico e das premissas da instituição. Isso ocorre por conta de uma série de falhas de comunicação no processo de contratação e, como resultado, interfere na qualidade das disciplinas estudadas pelos alunos, gerando insatisfações.

4.1.2 Análise síntese das respostas dos entrevistados – direção e coordenação pedagógica.

Ao analisar as entrevistas realizadas com a direção e com a coordenação pedagógica da EPGAI-SP, foi possível notar que, de acordo com a direção, mesmo que haja orientações de normas e procedimentos da instituição para que o corpo docente seja contatado ao término da elaboração do calendário de aulas para o semestre vindouro, muitas vezes isso não ocorre por conta da existência de problemas para fechamento de

contrato; outras vezes, por haver indisponibilidade ou inadequação contratual do docente convidado. Isso faz com que exista um atraso no processo de contato e, conseqüentemente, a contratação acaba por acontecer muito próxima ao início das aulas. A coordenação pedagógica corroborou com essa informação.

No que tange à informação do modelo pedagógico, ficou evidente que é um processo falho. De acordo com a coordenação pedagógica, é um processo de que necessita melhorar, principalmente com os docentes convidados de última hora, embora haja orientação nos documentos da instituição, para que sejam informados o modelo pedagógico e as premissas da instituição respectivamente, para esses docentes. De acordo com a direção, essa é uma atribuição da coordenação pedagógica.

Percebeu-se que, tanto a direção como a coordenação pedagógica dão todo apoio e suporte aos docentes convidados no primeiro dia em que ministram as aulas na instituição, deixando-os confortáveis para iniciar as suas atividades. Quanto à verificação do conhecimento, por parte dos docentes convidados, sobre as ferramentas tecnológicas disponíveis, notou-se que também é um processo falho. Mesmo existindo orientação nos documentos de normas e procedimentos para informação quanto às formas de uso, isso não acontece como deveria, embora existam treinamentos delineados sobre tais ferramentas para os docentes que compõem o quadro celetista da instituição.

4.1.3 Mapeamento e análise da situação-problema

Quanto ao acompanhamento das atividades realizadas pelo docente convidado em sala de aula, verificou-se que também é um processo falho, de acordo com a coordenação pedagógica. Este revelou que, por conta do volume de trabalho, tal tarefa não é realizada adequadamente. A direção, no que lhe concerne, argumentou que essa é uma atribuição da coordenação. Verificou-se que o processo de *feedback* também é falho, mesmo existindo a orientação para que isto seja feito. Apenas é realizado em casos que demandam atenção pela seriedade. Tanto a direção como a coordenação pedagógica concordam que o processo não caminha como deveria por conta do volume de trabalho. A coordenação pedagógica e a direção admitiram que a falha no processo de contratação de docentes convidados impacta no volume de insatisfação dos alunos, assim que terminam as disciplinas. Contudo, ambos estão dispostos a mudar essa situação.

Dessa forma, corroborando com a síntese realizada a partir das entrevistas executadas com os docentes convidados, constatou-se que existe uma falha da EPGAI-SP em não comunicar adequadamente a esses docentes o seu modelo metodológico e seus princípios filosóficos. Como resultado, verificou-se que a atuação dos docentes convidados, por conta da ausência de uma comunicação assertiva da instituição com esses professores, caracteriza-se como um problema para a EPGAI-SP. De acordo com Porter (1996), a estratégia pode ser definida como a criação de uma posição única valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Assim, é importante destacar que esse conjunto de atividades na EPGAI é organizado a partir da cadeia de valor, que identifica as partes integrantes de cada processo e como cada uma destas contribui na criação da vantagem competitiva. O processo de contratação de docentes em regime de convite, impacta negativamente o processo de ensino-aprendizagem, ou seja, o diferencial percebido pelos alunos.

Esse problema traz prejuízos aos demais *stakeholders* envolvidos na cadeia de valor, prejudicando a EPGAI-SP no cumprimento de sua missão. Dessa forma, atender a necessidade de ensino-aprendizagem dos alunos, o principal *stakeholder*, é essencial, pois isso afeta diretamente os demais *stakeholders*. De acordo com Dobni e Luffman (2003), isso é fundamental para a determinação das vantagens competitivas da instituição de ensino, bem como adaptar-se às necessidades dos *stakeholders* e oferecer-lhes meios de garanti-las. Atender às necessidades desses indivíduos é um aspecto competitivo relevante para uma instituição de ensino superior. Pode-se observar que os alunos, ponto de partida para a criação de valor, não têm suas expectativas atendidas, o que prejudica a percepção de valor da instituição no mercado de atuação; o processo de comunicação de professores contratados em regime de convite foi identificado como o gerador do problema em questão; as empresas têm buscado profissionais engajados às novas tendências do mercado, dispostos a se manterem sempre atualizados e que estejam preparados para oferecer visões estratégicas ao negócio (Fundação Vanzolini, 2017).

Assim, essas empresas têm essa premissa prejudicada; a EPGAI, como instituição de ensino focada na capacitação profissional, tem sua percepção de valor prejudicada no mercado de atuação. No intuito de verificar a qualidade dos serviços prestados pela EPGAI e realizar correlações com os prejuízos causados na cadeia de valor apresentada

na Figura 4, foi aplicado o modelo SERVQUAL proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), cuja proposta é mensurar a qualidade do serviço por meio da identificação de *gaps* (lacunas) existentes entre a expectativa e a percepção do serviço prestado.

De acordo com Ramos (2017), o método avalia o que considera serem as 5 dimensões mais relevantes na prestação de serviços de qualidade: (1) Tangíveis: analisa a qualidade dos recursos físicos necessários à prestação do serviço, desde a infraestrutura, equipamentos usados e a aparência dos colaboradores; (2) Confiabilidade: avalia a capacidade da empresa em realizar o serviço de maneira confiável, precisa e de acordo com o que foi prometido ao cliente; (3) Presteza (capacidade de resposta): avalia o quão rápido a empresa consegue prestar seu serviço e qual a sua disposição em solucionar as dúvidas do cliente; (4) Segurança: caracteriza-se pela competência da empresa em transmitir confiança e segurança aos clientes, e (5) Empatia: verifica o quanto o atendimento pode ser personalizado e individualizado, de acordo com as necessidades dos clientes, itens importantes e que impactam a percepção em relação ao serviço prestado. De acordo com Ramos (2017), essa metodologia consiste em entrevistar diversos clientes, aplicando dois questionários com 22 questões cada, que avaliam as cinco dimensões propostas pela análise SERVQUAL. As dimensões de qualidade de serviços e o detalhamento foram adaptados para a realidade de uma instituição de ensino superior com foco em pós-graduação.

Para a referida pesquisa, foram desenvolvidos dois questionários: um que analisa as expectativas dos alunos em relação à qualidade dos serviços prestados por uma instituição de ensino e outro, com as percepções sobre a qualidade dos serviços prestados pela EPGAI-SP. Para tanto, os questionários foram disponibilizados por meio da ferramenta Google *Forms*, tendo sido obtidas respostas de 78 alunos da EPGAI-SP, regularmente matriculados em cursos de pós-graduação e que, atualmente, possuem aulas ministradas por docentes convidados. A partir do detalhamento das dimensões de qualidade, foram desenvolvidos os questionários com 22 perguntas cada que avaliam suas expectativas e suas percepções, respectivamente. As respostas com opiniões dos alunos foram as do tipo “escala linear” variando de 0 (muito abaixo do esperado) e 5 (muito acima do esperado). Tendo em vista as respostas obtidas, foi realizada a compilação dos dados por meio da aplicação da fórmula para medir o nível de qualidade da empresa: AV-

EX=QUAL (Ramos, 2017), em que AV = avaliação do cliente em relação à empresa, EX = expectativa do cliente e QUAL = qualidade do serviço.

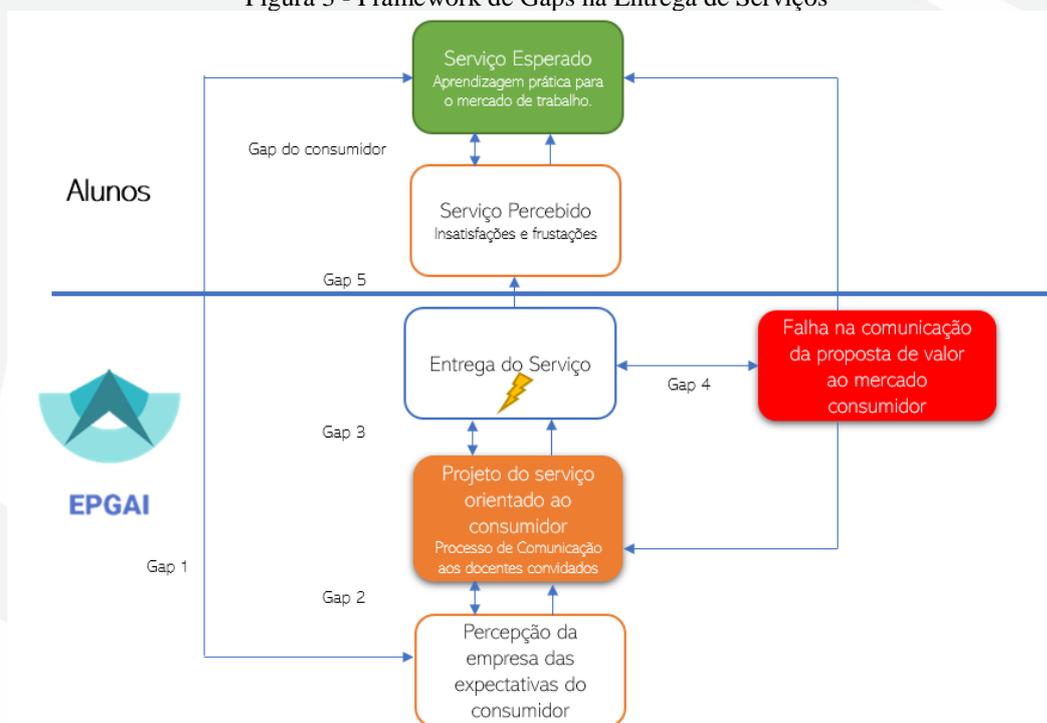
De acordo com Freitas, Bolsanello e Carneiro (2008), “o emprego do SERVQUAL é realizado em duas etapas: na primeira etapa, são mensuradas as expectativas prévias dos clientes em relação ao serviço e, na segunda etapa, são mensuradas as percepções dos clientes acerca do desempenho do serviço prestado”, confirmando desta forma e, de acordo com o princípio de expectativas e percepções, o seguinte: Expectativas < percepções: a qualidade percebida é boa; Expectativa = percepções: a qualidade percebida é aceitável e Expectativas > percepções: a qualidade percebida é ruim. Desta forma, obteve-se como resultado as médias das expectativas, das percepções e a diferença entre estas. Em conformidade com Ramos (2017), os itens que resultam em valores abaixo de 0 são os que estão abaixo da qualidade esperada pelo cliente.

De acordo com a compilação dos dados da pesquisa realizada pelo método SERVQUAL, na dimensão tangibilidade, pôde-se identificar o único *gap* encontrado relacionado ao visual do material utilizado em sala de aula pelos docentes, apresentando uma expectativa dos alunos maior do que a percepção que eles tiveram do serviço prestado. Na dimensão confiabilidade, todos os aspectos apresentaram *gaps*, destacando-se como os maiores: o uso de metodologias ativas de ensino-aprendizagem nas aulas e relevância das disciplinas para capacitação profissional. Já na dimensão prestação, o único item que atendeu às expectativas dos alunos foi o atendimento realizado pelo pessoal da secretaria educacional. Os demais apresentaram grandes *gaps*: equilíbrio entre teoria e prática nas aulas pelos professores, interesse despertado aos alunos pelos professores sobre os conteúdos ministrados e interesse dos professores em ajudar os alunos. A dimensão segurança também apresentou vários *gaps*. O único item que atendeu às expectativas dos alunos foi o relacionado aos elementos de comunicação. Os demais itens apresentam *gaps* importantes: respostas satisfatórias, domínio dos assuntos, confiança, justiça nas avaliações e na cordialidade.

Por fim, a dimensão empatia também apresentou *gaps* consideráveis nos itens relacionados às necessidades específicas e à atenção individualizada dos alunos. Notou-se – com esse resultado – que a maior parte dos *gaps* encontrados é resultante do não

atendimento às expectativas dos alunos de pós-graduação da EPGAI-SP quanto à atuação dos docentes contratados em regime de convite, objeto deste estudo. Desta forma, os resultados aqui obtidos corroboraram no sentido de orientar a tomada de iniciativas relacionadas à revisão de estratégias empregadas pela EPGAI-SP com o intuito de dirimir os prejuízos causados em sua cadeia de valor. Em complemento, a partir de um *framework* realizado por Zeithaml, Bitner e Gremler (2006), a Figura 3 demonstra a ligação entre a expectativa em relação ao serviço e sua percepção por parte do consumidor, formada pelo serviço ofertado pela empresa.

Figura 3 - Framework de Gaps na Entrega de Serviços



Fonte: Adaptado de Zeithaml et al. (2006, p. 35)

Assim, tem-se: o *gap 1* está associado à não compreensão por parte da organização sobre o desejo do consumidor; o *gap 2* incorre a partir da incapacidade da organização em transformar sua oferta para algo próximo da expectativa do cliente, a partir dos recursos que possui; o *gap 3* é a dificuldade em instrumentalizar da maneira adequada o serviço, conforme foi programado; o *gap 4* está relacionado ao fato de não cumprir as promessas feitas em sua comunicação aos consumidores, e o *gap 5* é a lacuna existente

entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo consumidor (Paiva, Costa, Borges, & Freitas, 2017). Este estudo fundamentou-se nos *gaps* 2 e 3. Todos os *gaps* discriminados no esquema influenciam de forma abrangente no principal *gap* que pode ocorrer, que é a diferença entre a expectativa do serviço por parte do cliente e sua percepção deste. Quanto maior for a distância negativa entre a percepção e a expectativa do serviço, mais insatisfeito estará o cliente com a entrega. No caso da EPGAI-SP, ao contratar professores convidados, desenvolve os seguintes *gaps*, conforme a Tabela 8.

Tabela 8 - Descrições dos Gaps

Gap	Descrição
1	A EPGAI não atende à expectativa dos alunos quanto à obtenção de aprendizado prático para o mercado de trabalho, por conta da falta de orientação que repassa aos docentes convidados, contrapondo-se às suas premissas filosóficas. Assim, não percebe corretamente o que os alunos desejam;
2	Mesmo com a preocupação em obter recursos externos para atender à oferta realizada ao mercado, a empresa se torna incapaz de atender às expectativas dos alunos;
3	Não operacionaliza adequadamente a oferta aos alunos, ou seja, não atinge um padrão mínimo de qualidade, por conta da existência dos <i>Gaps</i> 1 e 2;
4	A empresa passa a falhar na comunicação com o mercado de sua proposta de valor, uma vez que promete algo que não consegue cumprir;
5	Os alunos avaliam o desempenho da EPGAI-SP como inferior ao esperado, conforme resultados da pesquisa utilizando o método SERVQUAL, apresentado anteriormente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Considerando estes aspectos, Kotler e Fox (1994) expõem que a competitividade em qualquer setor, inclusive no ramo educacional, força as instituições a buscarem a melhoria contínua de serviços e processos, como condição essencial para manter e atrair novos ingressos. Torna-se imprescindível compreender as necessidades dos clientes (alunos) e, com isso, possibilitar a implementação de ações de melhorias nos serviços da EPGAI. Então, formularam-se duas alternativas para solucionar o focando na melhoria do serviço: treinar os docentes convidados por meio de uma plataforma de treinamento *on-line* ou contratar docentes no formato celetista para compor o quadro de funcionários da EPGAI-SP. A adoção da alternativa justificou-se pela necessidade de a EPGAI-SP apresentar, com maior clareza, seu modelo e suas práticas pedagógicas para que os docentes convidados estejam conscientes do que se espera deles e atuem mais integrados com essas práticas. Neste caso, a inovação consiste na mudança do modo como a EPGAI-SP comunica o seu modelo pedagógico e suas premissas filosóficas aos docentes

convidados, em uma trilha de aprendizagem no formato de treinamento *on-line* a distância, aplicado aos docentes convidados. A aceitação e a disponibilização por parte do docente convidado para realizar o treinamento é a restrição a essa inovação. Caso o docente tenha disponibilidade e aceite, a aplicação do treinamento deve ser imediata.

É importante salientar que o aprendizado se dá mediante a utilização de uma plataforma *on-line* que, de acordo com Gomes (2020), são denominadas de SGA (Sistema de Gestão Acadêmica), AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem) ou em inglês, LMS (*Learning Management System*) e LXP (*Learning Experience Platform*), e são desenvolvidas para proporcionar um ambiente de aprendizado completo para os estudantes da modalidade a distância. Por meio dessa plataforma, é possível disponibilizar conteúdos, exercícios, fazer avaliações e criar discussões mediante fóruns e grupos para facilitar a interação entre os professores e alunos. Em termos gerais, é a tecnologia responsável por gerir toda parte que cabe ao ensino e ao aprendizado e, também, a comunicação entre professores, tutores e alunos.

Diante das análises realizadas no ambiente interno e externo, ficou acordada – com a coordenação pedagógica e gerência da EPGAI-SP – a alternativa para a solução para o problema identificado. Dessa forma, a solução proposta pode ser entendida como uma inovação no processo de comunicação, pois conforme Marcondes et al. (2017), a proposta de solução do problema deve ser apresentada na forma de uma nova prática. Esta prática, além de inovadora, prepara as pessoas com as habilidades de que necessitam para compreender e operar novos procedimentos ou conceitos, e o treinamento e desenvolvimento assumem um papel mais amplo, um papel motivacional. Treinamento é valioso como parte de um programa de mudança mais amplo (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008).

É importante ressaltar que as conversas e discussões realizadas junto a direção e a coordenação pedagógica da instituição, nortearam o levantamento das funcionalidades que a plataforma *on-line* de treinamento deveria ter elencadas: (1) disponibilização de materiais educativos como textos e vídeos sobre o posicionamento estratégico da EPGAI-SP e as metodologias de ensino-aprendizagem aplicadas e defendidas pela instituição, com suporte para diversos formatos de conteúdo e de avaliação, de forma que contemple uma trilha de aprendizagem; (2) envio de documentos gerais, currículo e diplomas; (3) possibilidade de monitorar a realização e conclusão de cada fase do processo, mediante

um painel de controle e, com isso, criar um *ranking* desses docentes; (4) possibilidade de gerar um banco de dados para consulta dos envolvidos no processo de contratação dos docentes, por meio de *dashboards* e relatórios que facilitariam a análise das classificações dos docentes antes da contratação; (5) verificação pelo docente convidado sobre o seu desempenho ao final de cada disciplina ministrada, pois, na plataforma, haveria um *link* com as avaliações de reação.

O resultado dessa avaliação também implicaria na classificação dos docentes; (6) ser *mobile responsive*, para facilitar a visualização e a realização de atividades propostas em diversos dispositivos; (7) possibilidade de personalizar a ferramenta a qualquer tempo; (8) indicação, pela ferramenta, dos docentes mais bem ranqueados, no caso de existirem vagas para pessoal efetivo da unidade educacional.

6 INTERVENÇÃO

O processo de intervenção iniciou-se assim que foi recebido – pela gerência da EPGAI -SP – um comunicado da Gerência Geral de Operações em 2018, solicitando esclarecimentos sobre a crescente redução de matrículas nos cursos de pós-graduação da filial. Esta orientou também que fosse realizado um levantamento, a partir de dados das avaliações de reação, para verificar o nível de satisfação demonstrado pelos alunos. Em um primeiro momento, tal comunicado gerou, nas equipes envolvidas, certo desconforto e os ânimos ficaram alterados, uma vez que o que estava sendo questionado, dada a sua relevância, é algo que já precisariam ter ciência e agir de forma proativa. No entanto, a gerência da unidade procedeu com a mediação da situação, informando que o momento era de aprendizado e de experiência e que seria necessário focar na solução. Em seguida, procedeu-se com reuniões, cujos participantes eram a direção da unidade, a coordenação pedagógica e o autor deste trabalho (docente coordenador dos cursos), a fim de orientar e organizar as atividades que seriam necessárias para atender ao pedido da matriz.

Nesses aspectos, ficou definido que o autor deste trabalho realizaria o levantamento das avaliações de reação, que são realizadas ao término das disciplinas. Tão logo foi compilado os dados, verificou-se que 65% dos alunos que concluíram as disciplinas ministradas por docentes convidados apresentavam insatisfação. Esse

levantamento despertou um alerta na coordenação pedagógica e gerência da unidade, por constatar que realmente havia um problema.

Assim, foi apresentada uma proposta que englobasse estratégias, recursos, custos e investimentos necessários para a mitigação do problema. É importante ressaltar que o alinhamento com áreas envolvidas foi relevante para os passos descritos neste estudo, uma vez que, desta forma, configurou-se como um trabalho em equipe, proporcionando confiança na tomada de decisões, proximidade entre os envolvidos e minimização dos conflitos e das resistências, traduzindo em melhor sinergia para a obtenção dos objetivos. Cabe ressaltar que, parte das definições constituídas neste trabalho foram delineadas durante a pandemia da COVID-19, com o pressuposto do otimismo que a retomada futura das atividades educacionais não modificaria, de forma significativa, as práticas de mercado e que as condições internas e externas analisadas permaneceriam válidas, pelo menos em sua grande parte.

7 RESULTADOS OBTIDOS

A solução para o problema teve como finalidade a promoção de melhoria de desempenho desses docentes, a partir da criação de valor para os alunos, o principal *stakeholder* da sua cadeia de valor, e da redução da insatisfação deles ao término das disciplinas estudadas. Portanto, análises e testes serão realizados no decorrer dos próximos semestres letivos, o que proporcionará a obtenção de insumos para verificação e adaptação das estratégias empregadas para a solução do problema.

Após o início da implantação deste estudo, já foi possível avaliar o andamento do trabalho, mediante alguns resultados obtidos. Os orçamentos e a contratação da plataforma *on-line* de treinamento foram realizados em outubro de 2020. Com isso, o fornecedor já iniciou o treinamento às equipes sobre as especificidades e os recursos da plataforma, concluídos ao final do primeiro semestre de 2021, assim como o desenvolvimento do conteúdo, metodologia e sistemática do treinamento *on-line*. Os passos de recrutamento e da seleção de docentes convidados, do treinamento, da verificação do comprometimento desses docentes com os resultados esperados e da reavaliação dos níveis de satisfação de alunos são práticas que, agora, fazem parte da rotina da EPGAI-SP. Verificou-se, nas avaliações de reação dos alunos, no final de 2021,

que o índice de satisfação dos alunos com a metodologia de ensino utilizada pelos professores convidados, após a aplicação do treinamento, apresentou uma elevação de 30% em função das análises anteriores.

Essa evolução está incentivando a multiplicação do projeto em outras unidades da EPGAI na capital e no interior de São Paulo, encabeçado pelo autor, resultando em maior visibilidade na instituição, além de uma promoção de cargo. Assim, com o desenvolvimento deste trabalho, verificou-se que a sustentabilidade de um negócio está condicionada à criação de valor para o cliente: item principal para o incremento da vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, o desenvolvimento do negócio.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Por meio da metodologia para trabalhos práticos e aplicados (Marcondes et al., 2017), foi possível investigar e desenvolver o diagnóstico que confirmou a existência de falhas no processo de comunicação do modelo pedagógico defendido pela empresa, além de suas premissas institucionais. A aplicação deste trabalho tem contribuído para que a inovação incremental que, de acordo com Tidd e Bessant (2015), é “fazer o que sabemos, mas melhor” corrobore com a inovação em processo mediante tecnologia (treinamento por meio de uma plataforma *on-line*), para que ambas sejam agregadas na empresa, trazendo melhorias de tempo, desempenho e, principalmente, benefícios mútuos aos *stakeholders* envolvidos na cadeia de valor, a partir do atendimento das expectativas dos alunos, tendo como propósito a sustentabilidade, a apropriação da vantagem competitiva no mercado e no desenvolvimento do negócio.

Contudo, não seria possível a implementação deste estudo sem a participação das pessoas envolvidas. É oportuno mencionar que o processo de implantação deste trabalho, encontra-se sendo replicado em todas as unidades da empresa. A complexidade na realização deste trabalho envolveu a investigação e a administração dos sentimentos como: apreensão, insegurança, desconforto, ansiedade, conflitos e resistências. Dessa forma, a contratação psicológica se deu inicialmente, trazendo impactos positivos como a mudança do *mindset* da equipe. Já é possível notar a mudança comportamental que resultou em uma proximidade maior com os temas: docentes convidados e expectativas dos alunos, auxiliando no desenvolvimento deste trabalho.

Como contribuição a outros profissionais que estejam em uma situação semelhante e que anseiam pela captura de valor aos *stakeholders* envolvidos no processo educacional, iniciando-se pelo aluno, como parte fundamental da criação de valor, as estratégias aplicadas neste estudo almejam que os professores convidados tenham maior vínculo, sensação de pertencimento, engajamento e conhecimento da filosofia e da metodologia da instituição de ensino. Objetiva-se assim que a instituição, por sua vez, aprimore e mantenha a sua vantagem competitiva no mercado de atuação, uma vez que, para sobreviver em um mercado de concorrência, a gestão das instituições de ensino volta-se para a identificação das necessidades do seu público e, em seguida, na construção de estratégias baseadas nessas necessidades identificadas (Laredo, 2007).

Por fim, a sociedade em geral poderá contar com mão de obra mais qualificada e preparada para os desafios do contexto atual, desenvolvendo-se como resultado. Deste modo, anseia-se que o modelo estratégico de inovação e de desenvolvimento de negócios apresentado seja replicado em todas as unidades administradas pelo EPGAI-SP, no tocante à busca do atendimento e da superação das expectativas do alunado e da prestação de serviços em consonância com as demandas de mercado que, além de gerarem valor e sustentabilidade do negócio, implementará a vantagem competitiva no mercado de atuação.

REFERÊNCIAS

Aken, J. V., Berends, H., & Bij, H. V. D. (2012). *Problem-solving in organizations*. 2. ed. New York: Cambridge University Press.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. Trad. Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Carvalho, H. (2019). *O framework de priorização: Modelo Kano*. Disponível em 30 de setembro de 2020, de <https://vidadeproduto.com.br/framework-modelo-kano/>.

Creswel, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance, *Strategic Management Journal*, 24 (6), June, pp. 577-585.

Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, J. M. (2000). *Administração de serviços*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Freitas, A. L. P., Bolsanello, F. M. C., & Viana, N. R. N. G. (2008). Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. *Ciência da Informação*, 37(3), pp. 88-102.

Fundação Vanzolini. (2017). *Qual a importância da qualificação profissional no mercado de trabalho?* Disponível em 23 de junho 2020 de: <https://vanzolini.org.br/weblog/2017/01/09/qual-importancia-da-qualificacao-profissional-no-mercado-de-trabalho/>.

Godoy, A. S. (2005). Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Revista Gestão Org.* v.3, n.2, mai/ago.

Gomes, D. (2020). *Plataforma EAD: O que é e como escolher a melhor para seu curso*. Disponível em 03 de novembro de 2020, de <https://sambatech.com/blog/insights/plataforma-ead/>.

Kotler, P., & Fox, A. F. K. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas.

Kuzuyabu, M. (2020, 2 de março). Pós-graduação é o setor que mais cresce. *Revista Ensino Superior*. Disponível em 10 de maio de 2020, de <https://revistaensinosuperior.com.br/pos-graduacao-semesp-pes/>

Laredo, P. (2007). Revisiting the third mission of universities: toward a renewed categorization of university activities? *Higher Education Policy*, 20(1), pp. 441-456.

Magdaleno, C. C. F., & Franklin, M. A. (2019). Oportunidade no segmento educacional: abertura de uma instituição de ensino superior em odontologia. *International Journal of Business & Marketing (IJBMT)*, São Paulo, 4(2), 2019, pp. 55-71.

Marcondes, R. C., Miguel, L. A., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade. [livro eletrônico]*. São Paulo: Editora Mackenzie.

Martins, G. A. (2002). *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Nastaro, R. (2016). *O método do modelo Kano*. Disponível em 18 de setembro de 2020 de <http://bit.ly/2lyl1GN>.

Paiva, R., Costa, D., Borges, F., & Freitas, M. (2017). Expectativas e frustrações com a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 10(2), pp. 71-90.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), pp.12-40, New York University, Spring.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.

Ramos, D. (2017). *4 passos para aplicar a análise SERVQUAL na sua empresa*. Disponível em 30 de setembro de 2020 de <https://blogdaqualidade.com.br/4-passos-para-aplicar-analise-servqual-na-sua-empresa/>.

Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo. (2019). *Portal Instituto SEMESP*. São Paulo, SP. Disponível em 10 de maio de 2020, de <https://www.semesp.org.br/noticias/semesp-levantamento-pos-graduacao>.

Stichler, J. F., & Schumacher, L. (2003). The gift of customer complaints. *Marketing Health Services*, 23(4), pp.14-15, Winter.

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. Porto Alegre, RS, Brasil. Bookman.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Porto Alegre, RS, Brasil. Bookman.

Triviños, A. N. S. (2007). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação (o Positivismo, a Fenomenologia, o Marxismo)*, São Paulo: Atlas.

Vandenbosch, B. (2003). *Designing solutions for your business problems: a structured*

Verduyn, D. (2014). *About the Kano model*. Disponível em 30 de setembro de 2020 de <https://kanomodel.com/about-the-kano-model/>.

Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2010). *Administração estratégica: conceitos*. 1. ed., 11 reimpresso, São Paulo: Atlas.

Zacarias, D. (2019). The complete guide to the Kano model. Disponível em 30 de setembro de 2020 de <https://foldingburritos.com/kano-model/#fn1>.

Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing: intergating customer focus across the firm*, 4. ed., New York, NY: McGraw-Hill Irwin.