

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A**

**ERICA CANDIDO DA SILVA**

**PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EDUCACIONAL: uma análise qualitativa  
sobre a visão do técnico administrativo e sua atuação em IES.**

**VITÓRIA  
2025**

**ERICA CANDIDO DA SILVA**

**PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EDUCACIONAL: uma análise qualitativa  
sobre a visão do técnico administrativo e sua atuação em IES.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis com ênfase em Gestão Escolar, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração- Nível Profissionalizante.

Orientador: Profa. Dra. Lara Mendes Christ Bonella Sepulcri

**VITÓRIA  
2025**

**ERICA CANDIDO DA SILVA**

**PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EDUCACIONAL: uma análise qualitativa  
sobre a visão do técnico administrativo e sua atuação em IES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis com ênfase em Gestão Escolar, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 27 de janeiro de 2025.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Profa. Dra. LARA MENDES CHRIST BONELLA SEPULCRE**  
**Fucape Ensino e Pesquisa S/A**

**Profa. Dra.: AMANDA SOARES ZAMBELLI FERRETTI**  
**Fucape Ensino e Pesquisa S/A**

**Profa. Dra.: ANA CLAUDIA NAVE**  
**Universidade da Beira Interior, Portugal**

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi compreender como o pessoal técnico administrativo (profissionais envolvidos na gestão administrativa) percebe o valor do seu trabalho, tanto na prestação do serviço educacional, quanto na geração da qualidade percebida pelo aluno. Para cumprir o referido objetivo, foi utilizada uma abordagem metodológica qualitativa, exploratória e de corte transversal, com coleta de dados primários. Como técnica de coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com vinte e um técnicos administrativos e complementarmente para garantir a triangulação foram entrevistados 5 alunos e 3 gestores, de três Instituições de Ensino Superior na capital de São Paulo (Brasil). A análise de dados foi realizada por meio de Análise de Conteúdo de Bardin (2011) assim foram obtidas três categorias que explicam como o técnico administrativo percebe o valor do seu trabalho e os reflexos na qualidade percebida pelo aluno, denominadas: Valor, Qualidade e Serviço. Os relatos apontaram as experiências, dos desafios, da visão e dos sentimentos que os técnicos administrativos possuem sobre sua relação com processos e com as políticas organizacionais voltadas à administração acadêmica e o seu ambiente de trabalho. Como contribuição teórica esta pesquisa procurou oferecer estudos sobre geração de valor, clima organizacional e qualidade de serviço, destacando a atuação direta do trabalho e da visão do técnico administrativo na eficácia das operações. Ressaltou-se as percepções dos colaboradores podendo ser ainda mais aprimoradas e apoiadas, sendo assim esta abordagem procura compreender a dinâmica das relações de trabalho e promover um ambiente que favoreça a motivação e o engajamento da equipe.

**Palavras-chave:** Serviço Educacional; Técnico Administrativo; Valor do Trabalho

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to understand how administrative staff (professionals involved in administrative management) perceive the value of their work, both in the provision of educational services and in generating the quality perceived by students. To achieve this objective, a qualitative, exploratory and cross-sectional methodological approach was used, with primary data collection. Semi-structured interviews with twenty-one administrative staff were used as the data collection technique, and to ensure triangulation, 5 students and 3 managers from three higher education institutions in the capital of São Paulo (Brazil) were interviewed. Data analysis was performed using Bardin's Content Analysis (2011), thus obtaining three categories that explain how administrative staff perceive the value of their work and the impacts on the quality perceived by students, called: Value, Quality and Service. The reports pointed out the experiences, challenges, vision and feelings that administrative staff have about their relationship with processes and organizational policies aimed at academic administration and their work environment. As a theoretical contribution, this research sought to offer studies on value generation, organizational climate and service quality, highlighting the direct impact of the work and vision of the administrative technician on the effectiveness of operations. Employee perceptions were highlighted, which could be further improved and supported, thus this approach seeks to understand the dynamics of work relationships and promote an environment that favors team motivation and engagement.

**Keywords:** Educational Service; Administrative Technician; Value of Work

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2 REFERENCIA TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1 SERVIÇO EDUCACIONAL E A PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DO SERVIÇO	10
2.2 MARKETING DE SERVIÇO.....	12
2.3 MARKETING INTERNO.....	13
2.4 GERAÇÃO DE VALOR.....	16
2.5 PERCEPÇÃO DE VALOR.....	17
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>20</b>
<b>4 ANALISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>25</b>
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	27
4.2 CATEGORIA VALOR.....	27
4.3 CATEGORIA QUALIDADE.....	31
4.4 CATEGORIA SERVIÇO.....	35
<b>5 DISCUSSÃO</b> .....	<b>39</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>
<b>APENDICE A – Roteiro de Entrevistas – Técnico Administrativo</b> .....	<b>59</b>
<b>APENDICE B – Roteiro de Entrevistas - Aluno</b> .....	<b>61</b>
<b>APENDICE C – Roteiro de Entrevistas - Gestor</b> .....	<b>63</b>
<b>APENDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	<b>65</b>

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

O ensino superior é a mola impulsadora de uma nação, pois ele é o principal agente transformador e inovador de um país (Flach & Lima, 2023; Zhuang & Liu, 2022). Estruturado com elementos de ordem acadêmica e administrativa, o ensino superior é gerido por organizações denominadas como Instituições de Ensino Superior - IES, as quais possuem liberdade na operação de serviço, ou seja, autonomia para desenharem seus processos e planos de negócios, pois são estas práticas que as tornam únicas e atrativas (Choi, 2019; Sihite et al., 2023).

As IES desempenham um papel fundamental no desenvolvimento social e econômico de uma sociedade, pois colaboram para a qualificação dos indivíduos e os preparam para enfrentar os desafios globais e isto é importante para inserção ou manutenção de um país no mercado internacional (Molina et al., 2023). De acordo com o Censo/2022, o Brasil possui 2.595 IES sendo destas 312 públicas e 2.283 privadas (Inep, 2023). O número de IES em todo mundo ultrapassa a marca de milhões, no entanto apenas 20.531 apresentam uma educação de qualidade com reconhecimento internacional, conforme aponta a organização o *Center for World University Rankings* (CWUR, 2023), que tem desde 2012 classificado e ranqueado as melhores IES.

Sob a prerrogativa de se tornarem atrativas, as instituições estabelecem diferentes estratégias de marketing educacional, nas quais a qualidade do serviço educacional aparece como principal objetivo da organização (Zhuang & Liu, 2022). Nesta perspectiva, a qualidade do serviço educacional se destaca pela sua

característica de oferecer em um único serviço aspectos tangíveis e intangíveis (Cinkir et al. 2022; Ganbold et al. 2022; Yılmaz & Temizkan, 2022). Estes aspectos são responsáveis pela percepção que o aluno tem sobre o serviço, sendo que os aspectos tangíveis estão relacionados a itens como a infraestrutura e a tecnologia e os intangíveis relacionados a características como a titulação docente e o atendimento prestado pelo pessoal técnico administrativo (Cinkir et al., 2022; Ganbold et al., 2022). Por este motivo é que o marketing educacional reforça a importância dos elementos intangíveis e destaca a figura do pessoal técnico administrativo como um componente importante na operação do serviço (Mandagie&Rana, 2023).

É neste contexto que as IES começam a reconhecer o técnico administrativo como elemento que contribui para a qualidade da prestação do serviço e passam a valorizar e motivar o funcionário, para que ele compreenda sua relevância como agente de produção de valor da empresa (Duyan, 2020; Trilaksono et al., 2022). A partir deste entendimento, as IES passam a tratar o técnico administrativo como cliente interno, preocupando-se com a sua satisfação, a qual conforme orienta o marketing interno, quanto maior a satisfação do colaborador melhor será seu desempenho (Duyan, 2020).

O marketing interno tem como objetivo fomentar um sentimento de cooperação e comprometimento entre os colaboradores, alinhando-os ao plano estratégico da empresa (Amado-Mateus et al., 2023; Letzkus et al., 2022; Marcos & Coelho, 2021). Nesse cenário, o técnico administrativo se destaca, pois é responsável por moldar as experiências dos alunos, levando em conta os aspectos intangíveis da prestação de serviços (Borishade e al., 2021; Zhou et al., 2021).

A percepção de valor é um dos elementos intangíveis na prestação de serviços, servindo como uma estratégia para garantir a satisfação do cliente e a percepção da

qualidade (Zhang et al., 2020). No contexto educacional essa percepção envolve todos os departamentos e colaboradores (Lei nº 10861, 2004), no entanto, mesmo sendo geradores de valor o corpo administrativo não é diretamente mencionado nos indicadores da qualidade (Aithal & Maiya 2023; Dropulić et al., 2021; Dollinger & Jason, 2020).

Estudos apontam a importância do técnico administrativo no processo da qualidade do serviço educacional, estes estudos elencam as responsabilidades dos técnicos e as diversas atividades que impactam diretamente no serviço oferecido (Fu et al., 2023; Marcos & Coelho, 2021; Zhou et al., 2021). No entanto, um dos problemas identificado é que este profissional não é ouvido e investigar a percepção que ele tem de sua contribuição pode ser uma forma de entender suas necessidades, ajudando assim no processo de valorização e reconhecimento do seu trabalho (Abu-Mahfouz et al., 2023; Barbosa & Freitas, 2024).

A partir desta consideração surge a seguinte questão de pesquisa: Como o pessoal técnico-administrativo percebe o valor do seu trabalho, no contexto da qualidade, na prestação do serviço educacional? Assim, o objetivo deste estudo foi compreender como o pessoal técnico administrativo percebe o valor do seu trabalho, tanto na prestação do serviço educacional, quanto na geração da qualidade percebida pelo aluno.

Como justificativa teórica este estudo pretende preencher uma lacuna na literatura ao abordar um público menos reconhecido, mas que também são agentes geradores de valor do trabalho e da qualidade do serviço (Al-Refaei et al., 2023; Chen, 2023; Iqbal et al., 2018). Dessa forma esta pesquisa contribui para o enriquecimento do debate acadêmico e para a construção de novas teorias e conceitos no segmento da gestão de pessoas e na qualidade de serviço.

Como justificativa prática, este estudo pretende auxiliar as organizações a investirem de maneira mais eficiente na capacitação, na comunicação interna e em estratégias para retenção e valorização dos seus colaboradores (Shokrollahi, 2023). Ações que podem ser aplicadas em outros segmentos como: saúde; tecnologia da informação; indústria e manufatura proporcionando em um aumento de valor para o cliente final, tornando a empresa mais competitiva e assegurando sua permanência no mercado (Snijders et al., 2018).

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 SERVIÇO EDUCACIONAL E A PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DO SERVIÇO

As IES públicas e privadas compartilham do objetivo comum, que é o de formar profissionais qualificados oferecendo diferentes cursos e programas de pós-graduação (Rahim et al, 2023). No Brasil eles diferem no financiamento, pois as públicas são financiadas pelo Estado, à medida que as IES particulares são financiadas pela iniciativa privada. Quanto ao acesso, as públicas são gratuitas, porém costumam ser mais competitivas quanto ao processo de entrada, já as privadas exigem taxas, o que pode limitar o acesso de determinados grupos sociais (Bitencourt et al, 2023; Gois et al, 2022).

Nas IES o serviço educacional conta com a participação dos profissionais técnico-administrativos, dos docentes e das estruturas de apoio, em diferentes países (Marcos & Coelho, 2021). Neste contexto a prestação de serviço educacional envolve relações, sensações e percepções que estão associadas à qualidade do serviço, tendo como objetivo a satisfação do cliente-aluno (Tehranineshat et al., 2022).

A satisfação do cliente-aluno é o resultado do bom relacionamento entre ele e a organização, conforme vista nas universidades dos Balcãs Ocidentais e da Mongólia investiram em melhorias para garantir a satisfação do cliente e assim elevar a percepção que o cliente tem sobre a qualidade do serviço (Ganbold et al., 2023; Hallencreutz, 2022; Lukić&Lukić, 2020). A qualidade do serviço está relacionada à competência que um produto ou serviço tem em atender às aspirações do cliente, e

no contexto da educação, estas aspirações envolvem: o ambiente físico, o acadêmico e o apoio administrativo (Bagur-Femenias et al., 2023).

A percepção da qualidade também está relacionada às expectativas individuais que o aluno tem sobre os seus resultados acadêmicos e suas experiências sociais com colegas, colaboradores e professores (Lukić & Lukić, 2020). Ou seja, na prestação de serviço educacional, além do tempo de resposta, eficiência na solução de problemas e na apresentação do produto, a percepção de qualidade é avaliada pela relação entre sociedade e ensino, uma vez que há expectativa de sucesso profissional do aluno (Choi, 2019).

Outro fator que influencia a percepção da qualidade do serviço é o ambiente físico, quanto melhor preservado maior é a percepção de qualidade que o aluno tem sobre o serviço, o mesmo acontece em relação aos aspectos tecnológicos, quanto mais *softwares* e inovação a instituição apresenta maior é a percepção de qualidade (Alharbi, 2023; Lukić & Lukić, 2020). Ou seja, a percepção de qualidade é subjetiva, mutável e individualizada, o que torna a satisfação um desafio para o segmento do serviço educacional (Ganbold et al., 2023; Matos & Carvalho, 2023).

Neste contexto, as instituições têm mostrado determinada propensão em atender as expectativas dos alunos, incorporando o conceito de qualidade de serviço, que tem sido objeto de análise e debate em diversos setores, incluindo a área educacional (Yılmaz & Temizkan, 2022). As IES buscam novas maneiras de se relacionarem com o aluno, utilizando indicadores de satisfação como: facilidade financeira, o alinhamento com as crenças da comunidade e a conduta dos funcionários, recorrendo ao marketing de serviço e do marketing interno, para alcançar esse objetivos (Cinkir et al., 2022).

## 2.2 MARKETING DE SERVIÇO

O marketing de serviço é uma abordagem de comunicação que se concentra em criar experiências positivas para garantir a satisfação do cliente (Cinkir et al., 2022; Iffah & Fauziyah, 2021). É importante ressaltar que marketing de serviço se concentra na qualidade, na personalização dos serviços oferecidos e em desenvolver relacionamentos duradouros com o cliente (Abadi & Hidayatulloh, 2022).

No segmento educacional o serviço é dividido entre as áreas acadêmicas e administrativa (Govender et al., 2022; Mfecane et al., 2022). A satisfação do cliente é a meta de toda IES, considerando que a satisfação é um indicador da percepção que o aluno-cliente tem sobre o serviço prestado (Le et al., 2023). A área acadêmica está ligada à transmissão dos conteúdos, enquanto a área administrativa está responsável pela captação, retenção e fidelização dos alunos (Govender et al., 2022). O serviço administrativo é o primeiro contato que o aluno tem com a IES, e essa relação começa no processo seleção, onde a equipe de captação é responsável por conquistar o cliente para concretização da matrícula (Amoako et al., 2023; Govender et al., 2022; Mfecane et al., 2022).

A equipe técnico-administrativa é a responsável pelo serviço administrativo e esta equipe deve manter o mais alto nível de qualidade possível, pois as experiências do aluno ao longo dos processos administrativos influenciam a percepção dele em relação ao serviço oferecido pela instituição (Amoako et al., 2023; Oliso et al., 2023). Desta forma, percebe-se o papel da equipe administrativa na manutenção da qualidade dos serviços oferecidos, contribuindo assim para a sustentabilidade da instituição (Goula et al., 2022).

As IES utilizam o marketing de serviço visando aprimorar a sua compreensão do mercado e buscar soluções e direcionamentos para que as experiências e percepções de qualidade dos alunos sejam positivas e assim alcançar a satisfação do aluno-cliente (Dangaiso et al., 2022). Apesar da sua natureza subjetiva, a percepção de qualidade do serviço possui instrumentos quantitativos para mensurar o serviço como a SERVQUAL (avalia a qualidade em serviços); a SERVPERF (avalia a qualidade percebida pelo cliente) e a HEDPERF (avalia qualidade do serviço no setor educacional), os quais auxiliam na mensuração e no processo de entendimento da percepção do cliente (Amzat et al., 2023; Dangaiso et al., 2022; Lukić&Lukić, 2020; Magasi et al., 2022).

A HEDPERF permite diferenciar o serviço acadêmico do serviço administrativo e essa métrica permite que as instituições identifiquem suas forças e fraquezas, o que ajuda na tomada de decisões, na correção de rotas, no aperfeiçoamento da equipe e no relacionamento com o cliente (Magasi et al., 2022). É neste ponto que o marketing de serviço converge com o marketing interno, pois ambos prezam pela qualidade e pelo valor do serviço com vistas na satisfação do cliente (Bruin et al., 2021; Ganbold et al., 2023).

## 2.3 MARKETING INTERNO

As instituições de ensino são organizações que estão sujeitas à volatilidade da economia e aos efeitos da procura e oferta, e que para se manterem competitivas devem se mostrar íntegras, inovadoras e tecnológicas (Hallencreutz & Parmler, 2021; Zamora-Ramos et al., 2023). Para atender estas demandas, as instituições de ensino se apoiam nas orientações do marketing de serviço, nos processos de qualidade de serviço e nas diretrizes do marketing interno (Duyan, 2020).

Estas ferramentas funcionam em prol da qualidade, a exemplo do marketing interno que tem como objetivo melhorar o desempenho do colaborador; conscientizá-lo da cultura e do plano estratégico da empresa, a fim de aperfeiçoar a qualidade e, a satisfação do cliente (Arfara & Samanta, 2022; Sigit & Muafi, 2022). Assim, o marketing interno é uma ferramenta importante para o desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa (Arfara & Samanta, 2022; Trilaksono et al., 2022).

A vantagem competitiva é alcançada por meio da inovação e da geração de valor (Almaslukh et al., 2022). A excelência no serviço é o fruto de procedimentos desenvolvidos pelo marketing interno, os quais influenciam a percepção que o cliente externo tem sobre a qualidade e o valor do serviço prestado (Almaslukh et al., 2022; Arfara & Samanta, 2022; Pane et al., 2022).

É importante ressaltar que o valor e a qualidade no serviço, são conceitos distintos, apesar de estarem interligados (Lai & Chen, 2010). A compreensão de valor remete a modelos, normas, parâmetros que funcionam como referência para avaliação, que na verdade são subjetivos e partem do pensamento de que cada aluno possui um entendimento do que é valor (Salem & Kiss, 2022). Já a qualidade é determinada por fatores tangíveis e intangíveis, sendo os tangíveis caracterizados como: o aspecto do ambiente físico; o uniforme dos colaboradores; o acervo da biblioteca, e os fatores intangíveis são aqueles relacionados as experiências com: a forma do atendimento; a percepção de segurança; os conteúdos ministrados em sala de aula (Arfara & Samanta, 2022; Muneeb et al., 2021).

Neste contexto, as IES usam os aspectos intangíveis como base para melhorar a percepção dos alunos sobre o valor do serviço oferecido (Amado-Mateus et al., 2023). Desta forma, as instituições investem em programas de formação dos professores e no desenvolvimento do pessoal técnico-administrativo, para que eles

estejam atualizados e aptos a atenderem as demandas do segmento (Almaslukh et al., 2022).

Outro aspecto relevante é a organização proporcionar um ambiente de trabalho agradável promovendo ações de reconhecimento e valorização dos profissionais, para que os funcionários se sintam engajados e assim possam desempenhar suas funções com eficiência e eficácia (Amado-Mateus et al., 2023). O engajamento do colaborador é importante para a organização, não apenas pela questão da produtividade, o engajamento mostra o quanto o colaborador confia e apoia a organização (Arfara & Samanta, 2022). Este apoio é fundamental para manter o bom clima organizacional e adquirir ou estabelecer estratégias do marketing interno (Santos & Gonçalves, 2018).

O marketing interno tem se tornado uma importante ferramenta no processo de motivar, preservar e identificar os colaboradores mais talentosos da organização (Santos & Gonçalves, 2018). As organizações utilizam o marketing interno para promoverem integração entre os colaboradores e fortalecerem fatores sociais sem desprezar a missão, visão e valores da empresa, as ações do marketing interno refletem também na percepção de valor dos clientes internos (Arfara & Samanta, 2022; Curilla et al., 2023; Pardiyo et al., 2022).

Os colaboradores de alto desempenho que têm uma percepção clara da qualidade do seu trabalho e da importância do seu envolvimento, ajudam significativamente na percepção de qualidade do serviço e na satisfação dos clientes (Oberhauser & Hertel, 2023). Portanto, com o intuito de oferecer a qualidade contínua do serviço as empresas fornecem apoio e incentivos para manter os colaboradores sempre motivados e produtivos (Nguyen et al., 2021).

## 2.4 GERAÇÃO DE VALOR

O trabalho é um dos pilares fundamentais de uma sociedade, pois além de proporcionar o desenvolvimento econômico e social de um país, é uma forma de valorizar e reconhecer, tanto financeiramente quanto socialmente o indivíduo (Moon & Kim, 2023). Tendo em vista os aspectos econômicos e sociais, o valor do trabalho se torna evidente e gerar valor passa ser fundamental para o crescimento e o sucesso de uma empresa, pois aumenta a satisfação dos clientes, fortalece a reputação da marca e contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador (Habets et al., 2023; Ugwu et al., 2023).

No ambiente organizacional, o conceito de valor é representado pela união dos produtos, serviços e experiências oferecidos aos clientes (Chatzara & Tsiakis, 2023). Criar valor é um desafio para as empresas, pois elas precisam compreender as necessidades dos seus clientes e fornecer serviços capazes de atender às suas expectativas (Fauver et al., 2018).

A expectativa do cliente está diretamente relacionada às suas percepções de satisfação e valor, sendo que o valor é avaliado com base na sensação de que ele recebeu algo extra em relação ao que foi investido (Davis, 2023). As instituições de ensino estão cada vez mais conscientes sobre importância de atender a estas expectativas e recorrem as táticas que buscam aumentar a percepção de valor, tanto do cliente externo, quanto do interno (Iqbal et al., 2023).

No entanto, existe relativa diferença entre a percepção de valor do cliente externo para com a do cliente interno (Uluskan, 2023). Na visão do cliente externo (aluno) o valor está no serviço recebido, enquanto o cliente interno (colaboradores) percebe o valor a medida que seu trabalho é reconhecido (Prodanova & Kocarev,

2023). A partir desta relação, as empresas começam a entender que o agente gerador e impulsionador de valor do serviço é o funcionário (Chatzara & Tsiakis, 2023). Com base neste conceito, as instituições incluem como estratégia organizacional ações que visam elevar a percepção de valor do cliente interno, e assim assegurar a perenidade do ciclo de valor do serviço (Iqbal et al., 2023; Kazungu & Kubenea, 2023; Zhang et al., 2023).

As estratégias utilizadas para desenvolver e aumentar a percepção de valor, do cliente interno são: recompensas financeiras, ofertas de capacitação, oportunidade de crescimento, boas condições de trabalho e estabilidade (Maryati et al., 2022). Estas ações levam o colaborador sentir que seu trabalho tem significado e valor, as organizações também incluem neste processo práticas como reconhecimento público, elogios e feedback constante, pois à medida que o colaborador percebe que seu trabalho é reconhecido, ele sentirá que está entregando valor no serviço que tem prestado (Abu-Mahfouz et al., 2023). Logo, o papel do marketing interno é conduzir o colaborador ao entendimento de que estes incentivos são benefícios e prêmios que tem como finalidade reconhecer seu esforço e dedicação representados pelo trabalho (Chen et al., 2022; Schäpers et al., 2023; Zeb et al., 2023).

## 2.5 PERCEPÇÃO DE VALOR

No atual cenário, a sobrevivência de uma empresa está associada ao desempenho dos colaboradores, pois são eles que promovem as transformações nas organizações (Hajar et al., 2022). Por este motivo, a empresa deve incentivar a criatividade e a produtividade e evitar a rotatividade dos funcionários (Gürbüz, 2010; Lee et al., 2023). Para alcançar esses objetivos, a organização deve se preocupar com a satisfação e a valorização do colaborador no ambiente de trabalho promovendo

um ambiente positivo, saudável e motivador, por meio de estratégias que melhorem o clima organizacional e fortaleça o vínculo dos funcionários com a empresa (Szrome & Wolniak, 2020).

Para se obter um bom clima organizacional as empresas devem utilizar estratégias que tenham como base a identidade da organização e as necessidades e expectativas dos colaboradores (Köse & Dasdemir, 2023). Por tanto, é importante promover um ambiente de trabalho onde o funcionário se sinta reconhecido e valorizado considerando aspectos que vão além do financeiro, abrangendo fatores como: desenvolvimento profissional, oportunidades de crescimento e o sentimento de pertencimento (Magnier-Watanabe et al., 2023).

Nas IES, os funcionários administrativos possuem uma relação próxima com os alunos e essa proximidade torna evidente que a atitude desses colaboradores influencia a percepção que os estudantes têm da instituição (Aleksandrovna & Aleksandrovna, 2023). Neste contexto, cultivar laços e garantir que o colaborador se sinta valorizado e motivado é uma estratégia que pode promover um sentimento de pertencimento, levando o funcionário a retribuir com um serviço de excelência e contribuindo para a imagem positiva da empresa (Al-Refaei, et al., 2023; Alonderiene & Majauskaite, 2016).

Segundo Smith et al. (2019) o conceito de valor do trabalho abrange dois aspectos: tangíveis e intangíveis. Os aspectos tangíveis são entendidos como quantificáveis, generalistas e mensuráveis, estando relacionados ao salário e aos incentivos externos, como metas e desafios. Já o aspectos intangíveis, possuem uma visão mais individualizada do trabalho e baseiam-se em fatores internos que proporcionam ao colaborador a sensação de ser importante para empresa (Smith et al., 2019). É sob esta perspectiva que os técnicos administrativos buscam atuar em

uma IES que mantenha o equilíbrio entre os aspectos tangíveis e intangíveis, de forma que possam sentir-se valorizados em suas atividades (Alkhodary, 2023; D'Souza et al., 2023).

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

Com o propósito de alcançar o objetivo deste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e de corte transversal, com coletas de dados primários (Andrade et al., 2023). O campo de estudo desta pesquisa foram IES brasileiras da cidade de São Paulo que, de acordo com o Censo/2022 possui 384 IES privadas e destas 11 obtiveram nota 5 nos itens Conceito Institucional (CI) e Índice Geral de Curso (IGC) (Inep, 2023). Assim focou-se em investigar três instituições de ensino superior privadas brasileiras identificadas como IES A, IES B e IES C, que obtiveram nota máxima (5) no e-MEC/2022, considerando que esses são os indicadores utilizados pelo Ministério da Educação (MEC) para analisar a qualidade e eficácia dos processos administrativos e educacionais (Alvarez-Sández et al., 2023).

O CI e o IGC foram escolhidos, pois são indicadores utilizados nos processos de avaliação e melhoria contínua da qualidade no ensino superior, estes dados são públicos e podem ser visitados a todo momento no site do MEC (e-MEC - Sistema de Regulação do Ensino Superior, s.d.). As IES adotam esta abordagem de avaliação com objetivo de se tornarem elegíveis para o ranqueamento internacional de instituições e, assim, elevar sua reputação perante o segmento (Raffaghelli et al., 2023). Dado que, compor o *ranking* internacional de instituições proporciona a IES relativo status de qualidade o que a torna mais atrativa e competitiva (Omilla et al., 2023).

No contexto brasileiro o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior - SINAES avalia o desempenho das IES e este instrumento possui um eixo relativo ao corpo técnico-administrativo (Lei nº 10861). Entre as IES selecionadas evidenciou-se que possui um corpo administrativo capacitado e comprometido, apesar das políticas de desenvolvimento não estarem evidenciadas nem no PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional e nem no Regimento de suas respectivas IES. O público-alvo deste estudo foram os técnicos administrativos, que integram a equipe responsável pela organização, direção e manutenção da IES.

Este grupo inclui membros dos setores financeiro, atendimento, coordenação, secretaria acadêmica, marketing, controle de acesso, biblioteca, ou seja profissionais envolvidos na gestão administrativa, contratados há pelo menos um ano, garantindo assim um conhecimento sobre as operações e processos internos, tendo participado do planejamento anual, do processo seletivo, do procedimento de matrícula e do procedimento de formatura dos alunos. Para garantir a triangulação dos dados foram considerados os relatos dos gestores (Secretaria Geral e Diretores), contratados a pelo menos um ano e alunos com matrícula ativa de diferentes cursos e semestres, selecionados durante o processo de entrada na aula. Dessa forma esse grupo pode contribuir significativamente com o estudo, considerando os *insights* fornecidos para esta pesquisa (Packard et al., 2023).

A coleta dos dados se deu por meio entrevistas em profundidade, ocorridas no período março a novembro de 2024. Foram entrevistados 21 técnicos administrativos, e, complementarmente, 5 alunos e 3 gestores, mediante vídeo conferência com gravação de voz totalizando uma média de 25 minutos por entrevista, obtendo total 725 minutos de gravação e 174 páginas de transcrição. As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado, organizado de acordo com os

diferentes grupos de entrevistados (Apêndice A, B e C), organizado em três etapas o roteiro abordou os seguintes tópicos: Apresentação e Caracterização, Discussão e Perfil do Entrevistado, tendo sido investigada a percepção que esta população tem sobre o valor da atuação do pessoal técnico-administrativo frente a prestação e a qualidade do serviço educacional (Ganbold et al. 2022).

Os itens do roteiro de entrevista foram elaborados e adaptados da literatura com base nos artigos de Mandagie e Rana (2023), Ganbold et al. (2022) e Yılmaz e Temizkan (2022), que discutem questões relacionadas à qualidade do serviço educacional no contexto dos serviços administrativos e na participação dos técnicos administrativos. Essa fundamentação teórica permitiu que as entrevistas abordassem aspectos de interação entre a atuação dos técnicos administrativos e a prestação educacional, proporcionando uma compreensão mais profunda das percepções dos entrevistados sobre a importância desse papel no contexto educacional.

No início das entrevistas, foi verificado se o participante atendia aos critérios da amostra, mediante a confirmação se são: técnicos-administrativos; gestor; aluno, ainda no início, foi solicitada a autorização para gravação e mediante a autorização do entrevistado iniciou-se a gravação, na qual posteriormente seus conteúdos foram transcritos na íntegra, a saber que a autorização das gravações foi formalizada por meio da assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme demonstrado no Apêndice D e buscou-se inclusive assegurar a diversidade de gênero, idade, classe social, etnia e níveis de cargo para obtenção de uma amostra heterogênea, sendo que para alcançar esta população foi utilizada a técnica *snowball sampling* (Sujan et al., 2021).

Com propósito de garantir a confiabilidade e validade dos dados, também foram analisados documentos como o Regimento da Instituição, documento que estabelece

a estrutura, as normas e o funcionamento da IES; o Plano de Desenvolvimento Institucional, documento que define as metas, os planos e ações da IES; e a Convenção Coletiva de Trabalho, que trata-se de um acordo obrigatório entre os sindicatos dos trabalhadores e o empregador, nos quais procurou-se identificar as políticas de valorização e reconhecimento das IES. Essa etapa foi importante no processo para confrontar com as informações coletadas a partir das entrevistas e assim sustentar que os resultados obtidos reflitam de fato a realidade das IES (Flick, 2009; León-Quismondo, 2023).

A análise dos dados coletados nas entrevistas foi conduzida utilizando o método de análise de conteúdo, a partir deste método foi possível examinar, codificar e categorizar as informações obtidas na pesquisa (Bardin, 2011). Codificar é um processo que envolve a identificação de unidade, as quais podem ser palavras, frases ou até parágrafos e nesta pesquisa os códigos foram atribuídos de forma dedutiva, considerando um conjunto de códigos derivados do referencial teórico, no qual buscou-se entender como os dados se relacionam com as teorias e o que eles revelam. Após a codificação foi realizada a categorização, que significa agrupar os códigos com base em suas semelhanças e diferenças elas representam os conceitos que surgem dos dados (Bardin, 2011). Com estas informações, revisitou-se o objetivo e a questão da pesquisa, aplicando as diretrizes propostas por Bardin, que incluem a pré-análise dos conteúdos (regra da exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência) a exploração do material, onde foram destacados os trechos mais relevantes para realizar a codificação e por fim o tratamento dos resultados que buscou-se interpretar os dados considerando os padrões. A partir das entrevistas, foi elaborado um quadro que permitiu identificar as recorrências dos conteúdos, os quais foram agrupados e organizados para definir as categorias. Por

meio da triangulação dos dados, foram estabelecidas as seguintes categorias de segunda ordem: Valor, Qualidade e Serviço.

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

#### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

As novas demandas do mercado priorizam a personalização e a agilidade na entrega de serviços, reafirmando que a interação tática entre valor, qualidade e serviço ganhando relevância nas discussões sobre as estratégias empresariais (Pereira et al., 2023). Assim, o perfil dos entrevistados na pesquisa foi descrito no Figura 1, no qual são apresentados os dados relativos ao gênero, idade, classe social, raça/raça/etnia, cargo e suas respectivas IES.

<i>Perfil dos técnicos administrativos</i>							
<b>Entrevistado</b>	<b>IES</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>CS</b>	<b>Raça/etnia</b>	<b>Cargo</b>	<b>TC</b>
E1	IES A	Feminino	33 anos	D	Pardo	Auxiliar de Coordenação	12 anos
E2	IES A	Feminino	43 anos	D	Branco	Auxiliar de Coordenação	03 anos
E3	IES A	Masculino	61 anos	D	Branco	Supervisor de Acesso	16 anos
E4	IES B	Masculino	59 anos	B	Branco	Coordenador Acadêmico	14 meses
E5	IES C	Feminino	42 anos	C	Branco	Assist. de Coordenação	05 anos
E6	IES B	Masculino	31 anos	D	Pardo	Apoio Tec da Informação	04 anos
E7	IES B	Masculino	30 anos	D	Pardo	Apoio Tec da Informação	02 anos
E8	IES C	Feminino	24 anos	D	Branco	Assistente de RH	01 ano
E9	IES C	Feminino	22 anos	D	Branco	Assistente de Secretaria	01 ano
E 10	IES A	Feminino	56 anos	B	Branco	Financeiro	38anos
E 11	IES A	Feminino	38 anos	D	Preta	Financeiro	08 anos
E 12	IES B	Feminino	26 anos	B	Branca	Atendimento	03 anos
E 13	IES B	Feminino	29 anos	B	Pardo	Biblioteca	04 anos
E 14	IES C	Feminino	33 anos	D	Branco	Coord. Recursos Humanos	05 anos
E 15	IES C	Feminino	34 anos	C	Branco	Assistente de Secretaria	08 anos

E 16	IES A	Feminino	48 anos	C	Pardo	Biblioteca	06 anos
E 17	IES C	Feminino	29 anos	B	Preto	Assistente de Secretaria	05 anos
E 18	IES C	Masculino	24 anos	C	Branco	Atendimento	06 anos
E 19	IES B	Feminino	27 anos	B	Pardo	Atendimento	03 anos
E 20	IES B	Feminino	20 anos	B	Branco	Assistente de Secretaria	01ano
E 21	IES A	Feminino	25 anos	C	Branco	Atendimento	04 anos
<b>Perfil dos alunos</b>							
<b>Entrevistado</b>	<b>IES</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>CS</b>	<b>Raça/etnia</b>	<b>Curso</b>	<b>Semestre</b>
A1	IES A	Feminino	24 anos	D	Branco	Tecnologia em RH	Terceiro
A2	IES A	Masculino	20 anos	D	Pardo	Administração	Terceiro
A3	IES B	Masculino	43 anos	C	Pardo	Psicologia	Oitavo
A4	IES B	Masculino	28 anos	D	Branco	Direito	Segundo
A5	IES C	Feminino	21 anos	D	Branco	Educação Física	Segundo
<b>Perfil dos gestores</b>							
<b>Entrevistado</b>	<b>IES</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>CS</b>	<b>Raça/etnia</b>	<b>Cargo</b>	<b>TC</b>
G1	A	Feminino	50 anos	B	Branco	Secretária Geral	31 anos
G2	B	Masculino	54 anos	B	Branco	Diretor	02 anos
G3	C	Masculino	51 anos	B	Branco	Diretor	04 anos

Figura 1: Perfil dos entrevistados.

Legenda: E: Entrevistado; A: Aluno; G: Gestores; IES: Instituição de Ensino Superior; CS: Classe Social; TC: Tempo de Contrato.

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram realizadas entrevistas com os técnicos administrativos, gestores e alunos permitindo captar as opiniões e sensações, transformando-as em categorias possibilitando uma compreensão mais profunda da visão coletiva sobre o valor do trabalho e a importância da qualidade na prestação de serviços. Dessa forma, obteve-se uma perspectiva mais abrangente e detalhada sobre as percepções dos diferentes grupos de entrevistados, o que contribuiu para uma melhor compreensão do papel dos técnicos administrativos e sua importância dentro da organização. Por meio da utilização da análise de conteúdo, foi possível codificar e categorizar as informações

relevantes presentes nas respostas dos entrevistados, permitindo a sistematização e utilização dos dados de forma eficaz e significativa, assim, foram destacadas três categorias de segunda ordem, nomeadas: Valor, Qualidade e Serviço.

## 4.2 CATEGORIA VALOR

Ao analisar o valor do trabalho, percebeu-se duas óticas, sendo uma voltada para o âmbito econômico e a outra para o social (Hörisch & Weiss, 2023). Sob a ótica econômica o valor é uma mercadoria, onde o colaborador oferece a mão de obra e recebe o seu salário, no entanto, sob a ótica social o valor é percebido por ações que demonstrem o quanto este profissional é valorizado e reconhecido (Hörisch & Weiss, 2023). Na categoria valor, são apresentados trechos que evidenciam a insegurança dos colaboradores ao se posicionarem sobre o significado e a importância do seu trabalho. Essa hesitação ficou perceptível no tom de voz, nas pausas das falas, pois a medida que eram questionados sobre “o valor” seja ele gerado, percebido ou apenas o conceito, notou-se que os entrevistados não possuíam muitas referências concretas que sustentassem sua resposta. Por exemplo, o termo “clima organizacional” aparece, porém não evidencia o ponto de vista dos entrevistados. As categorias de primeira ordem assim como os trechos da entrevistas foram evidenciadas no Figura 2.

<b>Percepção dos Técnicos Administrativos</b>			
CSO	CPO	Entrevistados	Trechos das respostas
Valor	Clima Organizacional	TA10; TA16; TA21	<p>“Então é bom, mas é meio complicado de ambiente, que infelizmente eu preciso estar convivendo ainda” (TA10);</p> <p>“No geral é bom, mas ainda penso que se tivesse uma comunicação maior entre os departamentos a gente poderia fazer melhor” (TA16);</p> <p>“Eu gosto de trabalhar aqui porque sinto que estou ajudando os alunos e melhorando a vida deles” (TA21).</p>

	Desenvolvimento Profissional	TA2; TA3; TA14	<p>“Tem oportunidade de crescimento” (TA2);</p> <p>“Eu comecei lá na portaria, depois eu fui convidado a trabalhar como supervisor” (TA3).</p> <p>“Programa de capacitação onde as pessoas puderam escolher os cursos e treinamentos” (TA14);</p>
	Feedback Constante	TA6; TA17; TA21	<p>“Tem avaliação anual, mas fala do setor e não do funcionário” (TA6).</p> <p>“Direção e os colegas dão feedback do nosso esforço e dedicação, o que motiva” (TA17);</p> <p>“Como feedbacks positivos de colegas e alunos e momentos em que a liderança reconhece publicamente as conquistas da equipe” (TA21).</p>
	Benefícios e Prêmios	TA5; TA15; TA19	<p>“Oferecem os benefícios tradicionais. Bolsa de estudo não acho que não ” (TA5);</p> <p>“Temos os benefícios que são obrigatórios” (TA15);</p> <p>“Esses incentivos, embora não sejam diretamente financeiros, têm um impacto positivo na motivação e no engajamento dos colaboradores” (TA19).</p>
	Política de Valorização;	TA4; TA 2; TA13	<p>“É a gente fazer as coisas em parceria certo? Então isso tem resultado tem metas e quando a gente atingir as metas também tem retorno” (TA4);</p> <p>“Reconhecimento assim por parte do gestor da faculdade acho que ainda não tem” (TA12);</p> <p>“Reconhecimento vem principalmente por meio de alunos e professores que elogiam nosso trabalho porém a instituição poderia ter mais ações de reconhecimento” (TA13).</p>
<b>Percepção dos Alunos</b>			
CSO	CPO	Entrevistados	Trechos das respostas
Valor	Clima Organizacional	A2; A3; A5	<p>“Eu gosto, tenho boas... bons ensinamentos, é um local aconchegante, né? E eu acredito que eu consiga ter bastante aprendizado “ (A2);</p> <p>“No acolhimento inicial, sim, me senti muito acolhido” (A3);</p> <p>“A recepção é sempre cordial, facilitando o acesso a informações sobre a instituição” (A5).</p>
	Desenvolvimento Profissional	A2; A4; A5	<p>“Eu acredito que me dê um retorno bom, um investimento correto” (A2);</p> <p>“A mensalidade é uma parte significativa do meu orçamento, mas acredito que vale a pena” (A4);</p> <p>“Tenho confiança de que a formação que estou recebendo aqui será um diferencial no mercado de trabalho” (A5).</p>
	Feedback Constante	A4; A5	<p>“Relação próxima com os profissionais da instituição é muito importante” (A4);</p> <p>“A coordenação é proativa, sempre buscando feedback dos alunos para melhorar o curso” (A5).</p>
	Benefícios e Prêmios	A1; A2	<p>“Não recebi nenhum benefício” (A1).</p> <p>“Não, eu pago tudo” (A2).</p>

	Política de Valorização;	A3; A4	“Um pouco mais de estrutura, mas a relação com o curso em si, ele não entrega muito valor.” (A3). “Programas de intercâmbio e eventos que podem abrir portas na carreira” (A4).
<b>Percepção dos Gestores</b>			
CSO	CPO	Entrevistados	Trechos das respostas
<b>Valor</b>	Clima Organizacional	G1; G2; G3	“É bastante colaborativo e inovador. Os colaboradores se sentem parte de uma grande equipe”. (G1); “Os colaboradores têm um forte senso de pertencimento e há uma cultura de feedback aberto”. (G2); “Antes da pandemia, eu acredito que a organização era muito melhor, em questão toda estrutural, tudo, né”. (G3).
	Desenvolvimento Profissional	G3	“Sim! Assistente, auxiliar, sub... todo circuito desde recepção até secretária-geral”. (G3).
	Feedback Constante	G1; G2; G3	“além de promover um beedback constante para apoiar seu desenvolvimento e engajamento”. (G2).
	Benefícios e Prêmios	G1; G2; G3	“Oferecemos incentivos como programas de reconhecimento”. (G1).
	Política de Valorização;	G1; G2; G3	“Incluem treinamentos e revisões salariais”. (G2); “A gente percebe que a valorização do ser humano não tem”. (G3).

Figura 2: Categoria Valor – Percepção dos Entrevistados.

Legenda: CSO: Categoria de Segunda Ordem; CPO Categoria de Primeira Ordem; TA: Técnico Administrativo; A: Aluno; G: Gestores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 21 entrevistados, todos responderam que o clima organizacional é bom, porém foi evidenciada uma contradição entre está afirmativa e a fala dos colaboradores, conforme a declaração dos entrevistados E10, E12 e E16 “(...) então é bom, mas é meio complicado de ambiente, que infelizmente eu preciso estar pelo convênio ainda” E(10), “(...) o ambiente para mim é bom, tem gente que reclama mas para mim ta bom” (E12); “(...) no geral é bom, mas ainda penso que se tivesse uma comunicação maior entre os departamentos a gente poderia fazer melhor” (E16).

Alguns tentam explicar que é bom o clima organizacional, com exemplos das relações com os alunos, como demonstrado na fala que segue:

“[...] como que é que eu posso dizer? Toda vez que eles vão lá, eles sempre dão um elogio, né? Eles sempre informam que a gente é bem educado, que a

gente sempre ajuda que é difícil encontrar alguém que ajuda e que tenha paciência, então conta com que a gente trabalha bem né no atendimento para eles que a gente está sempre ali para ajudar eles”. (E1)

Outro ponto é o fator reconhecimento, os entrevistados comentaram os elogios, conforme expressam em “(...) é uma instituição acolhedora, né? Boa? Sempre atende os alunos conforme a necessidade deles a gente procura sempre o melhor para o aluno, né! Sempre ajudar os alunos” (E1) e o E4 diz “(...) oportunidade para a gente ser reconhecido pelo aluno, eu acho que é a mesma coisa dentro da instituição”. No entanto, não foram citadas as boas condições de trabalho, estratégias para melhoria do clima organizacional e nem foi percebido o sentimento de pertencimento, ações que tornam possível identificar se a IES está gerando valor para esta classe de colaboradores (Sang-rit & Gilitwala, 2024).

Quanto à percepção de valor, sob a ótica dos alunos, notou-se que se intensifica quando são bem acolhidos e atendidos, refletindo um ambiente organizacional positivo que fomenta o aprendizado e a motivação (Dziewanowska & Kacprzak, 2023). Além disso esse ambiente cria a conscientização de que seus estudos não apenas contribuem para o desenvolvimento pessoal, mas também trazem a expectativa de projeção na carreira e benefícios financeiros futuros (Amado-Mateus et al., 2023), conforme indentificado na fala do A3 “(...) eu acredito que me dê um retorno bom, um investimento correto”.

Ao considerar a perspectiva dos gestores sob a categoria valor, nota-se que ela reflete na criação de um clima organizacional colaborativo, onde os membros da equipe se sentem motivados e valorizados, impulsionando assim a qualidade acadêmica e administrativa (Khalid et al., 2023). Para fortalecer essa cultura, é importante implementar programas de reconhecimento, treinamento e uma política de

valorização que promova oportunidades de crescimento, permitindo que cada colaborador contribua de forma para o sucesso da instituição (Nayana, 2023).

Manter um diferencial é uma estratégia de competição entre as IES e ao adotar a prestação de serviço como um diferencial a organização deve promover um clima satisfatório aos funcionários, garantindo assim um excelente desempenho e resultados positivos (Prodanova & Kocarev, 2023). Sendo assim investir em ações que promovam a satisfação e o bem-estar dos colaboradores é importante para manter um alto nível de qualidade na prestação de serviços educacionais e se destacar em meio à concorrência (Inoue et al., 2023; Lo et al, 2024).

### 4.3 CATEGORIA QUALIDADE

O conceito de qualidade no segmento do ensino superior é bastante complexo, considerando que se refere a uma abordagem de gestão tendo como objetivo a superação das expectativas dos clientes (Pozovna & Kuzior, 2023). Desta forma a qualidade não se limita apenas ao produto final, ela abrange a eficácia dos processos internos, a satisfação do cliente e a inovação, envolvendo todos os setores e colaboradores da IES (Zemariam et al., 2023). Quando os entrevistados foram questionados sobre os fatores relativos a qualidade, foi percebido que os colaboradores não possuíam muito discernimento sobre conceito de qualidade ou serviço de qualidade. As categorias de primeira ordem assim como alguns trechos foram evidenciados no Figura 3.

<b>Percepção dos Técnicos Administrativos</b>			
CSO	CPO	Entrevistados	Trechos das respostas
	Inovação	TA5	“A gente fica buscando inovação” (TA 5).
<b>Qualidade</b>	Solução de Problemas	TA1; TA2; TA11;	“Ao atender o aluno a gente ajuda na demanda dos alunos” (TA1); “Resolver um problema rápido do aluno” (TA2);

			“Resolver com problemas financeiros oferecendo tipo de soluções para continuar estudando” (TA11).
	Aspectos Tecnológicos	TA16; TA17; TA20	“A gente trabalha com sistema integrado, onde a gente tem controle” (TA16); “Tem uma infraestrutura moderna” (TA17); “A implementação de salas de aula equipadas com tecnologia” (TA20).
	Conduta dos Funcionários	TA10; TA15; TA19	“Eu priorizo bastante os alunos do que qualquer outra coisa” (TA10); “A gente que ser organizado e eficiente, reduzir o tempo de espera dos alunos e, assim como melhorar a experiência e a satisfação do aluno” (TA15); “Sinto que meu papel é essencial para que eles tenham acesso a informações relevantes e oportunidades de aprendizado que vão além da sala de aula” (TA19).
	Atendimento	TA5; TA19; TA21	“Porque a gente consegue ficar na linha de frente” (TA5). “Cada tarefa que eu faço tem um impacto direto na experiência dos alunos e na coordenação” (TA19); “O atendimento cordial é crucial para que os alunos se sintam valorizados” (TA21).
	Tempo de Resposta	TA2; TA5; TA16	“Resolver os problemas com rapidez” (TA2); “A gente sabe o que os alunos precisam, pelo que estão relatando é através dessa ligação que a gente faz como UTI” (TA5). “Sempre que a gente consegue resolver uma questão rapidamente a gente ajuda para o ambiente de estudo melhorar” (TA16);
<b>Percepção dos Alunos</b>			
CSO	CPO	Entrevistados	Trechos das respostas
	Inovação		
<b>Qualidade</b>	Solução de Problemas	A1; A2; A3;	“Não consegui resolver o meu problema” (A1); “Precisei de suporte, recebi bem suporte da direção, da coordenação e foi tudo ok” (A2); “Foi levado à ouvidoria, mas não obtivemos resposta. Foi levado à coordenação, realmente só que o próprio não foi, mandou um representante, então isso também deixou a gente bastante frustrado nessa situação.” (A3);
	Aspectos Tecnológicos;	A1; A2; A3	“Quanto ao portal, sim, do aluno, sim. É tudo bem prático, bem fácil de usar” (A1); “Eu acho que é bem tecnológica sim. É. Tem computador na sala de aula” (A2); “Então, se eu for te falar a questão digital, o acesso ao portal é simples,” (A3).
	Conduta dos Funcionários	A1; A2; A4	“A recepcionista me tratou super bem. Aí eu tive que ficar aguardando pra falar com a coordenadora do curso, né? Quando eu entrei na sala dela também foi bem educada, mas não conseguiu resolver o meu problema. Não conseguiu, não sei se por falta de vontade” (A1); “Sempre que precisar, eles estão sempre ali para me atender” (A2); “Os técnicos administrativos são sempre prestativos” (A4).
	Atendimento	A1; A3	“É bom o suporte que eles dão” (A1); “Foi melhorando, devido à pandemia,” (A3).
	Tempo de Resposta	A1; A3	“Eu tentei ligar diversas vezes, eu não fui uma, eu liguei umas três, quatro vezes por telefone e não resolvem nenhum problema.” (A1);

			“Eu acho que é uma contenção de gastos de pessoal para atendimento” (A3).
<b>Percepção dos Gestores</b>			
CSO	CPO	Entrevistados	Trechos das respostas
<b>Qualidade</b>	Inovação	G1	“Estamos constantemente buscando estratégias de inovação tecnológica e de processos para melhorar essa avaliação” (G1).
	Solução de Problemas	G1	“A equipe conhece os processos, é bem treinada e motivada, percebemos a melhora na experiência do aluno”. (G2).
	Aspectos Tecnológicos;		“Houve uma redução muito grande de funcionários, em razão das melhorias tecnológicas então a carga acabou dobrando para todos os serviços, mas foi bom para os alunos” (G2).
	Conduta dos Funcionários	G1; G2; G3	“Garante que os serviços funcionem de maneira eficiente, e isso se reflete na satisfação dos alunos”. (G1); “Equipe está bem alinhada e capacitada, isso se traduz em um atendimento de excelência”. (G2); “Está tentando dar nó em pingo d'água (10:39) por conta dessa, da falta mesmo de funcionários, né”. (G3).
	Atendimento	G2	“Equipe está bem alinhada e capacitada, isso se traduz em um atendimento de excelência”. (G2)
	Tempo de Resposta	G3	“Então, assim, muitas vezes a gente não consegue ter o momento satisfatório de resposta para ele de imediato”. (G3).

Figura 3: Categoria Qualidade – Percepção dos Entrevistados.

Legenda: CSO: Categoria de Segunda Ordem; CPO Categoria de Primeira Ordem; TA: Técnico Administrativo; A: Aluno; G: Gestores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em um dos trechos, E2 se posiciona mostrando não compreender sobre o que seria qualidade “(...) no caso, impacta no ensino. Como assim? Eu acredito que sim, é uma instituição focada no ensino para os alunos. Enfim como eu poderia te explicar isso?”. Outro exemplo foi do E4 “(...) hoje em dia a gente está por conta de tecnologia”, nota-se que em suas respostas os componentes da qualidade aparecem de forma intuitiva. Os trechos abaixo evidenciam esse ponto:

“[...] creio que sim, né? Creio que o nosso serviço impacta bastante lá, né? Porque a gente as vezes tem certas pessoas que fogem um pouquinho, né? Se achando que tem o direito, até então a gente explica então assim a gente tenta passar para pessoa que a gente que assim é são normas da faculdade e normas escola. Então eles têm que entender isso então a gente que a gente ajuda compreendo quer dizer futuro deles também, né do serviço dele, não é só impor aquilo que eles acham, porque todos os serviços tem uma regra e você tem que seguir aquelas regras. Então eu acho que o meu serviço ajuda um pouquinho, né?”. (E3)

“[...] Eu acho que a primeira coisa ele tem que ser rápido e atender ao objetivo que a pessoa espera então. Eu acho que isso é só as duas coisas principais

rapidez e eficácia para solucionar o problema que aquela pessoa queria na prestação daquele serviço”. (E5)

Os técnicos administrativos são responsáveis pelo processo de garantia da qualidade na prestação do serviço educacional. Eles são agentes na manutenção dos padrões de qualidade estabelecidos pelos órgãos reguladores, assim como do funcionamento da instituição junto aos requisitos administrativos e acadêmicos necessários para garantir que os alunos recebam um serviço de excelência (Bao et al, 2024). Esse ponto foi explanado pelo E4 “(...) então essa parte voltada para o técnico administrativo, a gente tem metas” e pelo E1 “(...) bom atendimento, boa organização, boa comunicação, ética, né? Sempre ali com as pessoas, né?”.

Para garantir a qualidade na prestação de serviço é necessário que as IES promovam treinamentos para orientar seus colaboradores sobre as questões fundamentais desse processo e abordem temas como atendimento ao cliente, resolução de problemas e gestão de qualidade. É importante também que as IES incentivem a cultura da melhoria contínua, por meio de *feedbacks* e avaliações constantes, a fim de aprimorar qualidade dos serviços prestados (Budur et al, 2024).

As IES realizam periodicamente avaliações de clima e satisfação para identificar possíveis pontos de melhoria, no entanto, apesar de repassarem o resultado e divulgarem o *feedback*, não foi percebido nos relatos nenhuma ação de valorização ou reconhecimento junto aos colaboradores que contribuíram para o bom resultado, como citado abaixo:

“[...] não, pela empresa não. Não, política, programa, assim uma vez deram um prêmio para o pessoal da captação, mas foi só uma vez e agente que resolve o problema dos alunos, que sabe, nosso trabalho é importante também né?”. (E11)

Ao analisar a fala dos alunos, no fator qualidade, percebeu-se que eles sabem que existem problemas estruturais, mas não associam aos funcionários como A1 diz

(...) “a recepcionista me tratou super bem. Aí eu tive que ficar aguardando pra falar com a coordenadora do curso, né? Quando eu entrei na sala dela também foi bem educada, mas não conseguiu resolver o meu problema” e na fala de A3 (...) “então, realmente, vai ver que eu não tenho contato com ele. Então, eu não consigo avaliar a pessoa, o serviço que essa pessoa presta, mas sim o serviço que a, vamos dizer assim, que a inteligência artificial presta“. Aumentar a confiança dos estudantes e dos funcionários, bem como promover uma cultura de melhoria contínua nas IES por meio da elevação da qualidade dos serviços, pode levar a uma melhor experiência educacional, resultando em maior satisfação e engajamento dos alunos (Albaroudi et al., 2023).

Analisando as respostas dos gestores reconheceu-se que a qualidade do trabalho prestado é fundamental para garantir a satisfação dos estudantes e colaboradores, e isso se reflete diretamente na capacidade de solucionar problemas de forma eficaz e ágil (Barwani & Azam, 2023). No entanto, as falas apresentadas não evidenciam a oferta de um serviço de qualidade, conforme diz G3 “(...) é onde a gente dá a cara a tapa, vamos dizer assim”.

#### 4.4 CATEGORIA SERVIÇO

O serviço é um conjunto de atividades ou tarefas realizadas por uma pessoa ou organização para atender às necessidades de um cliente, o serviço é, de modo geral intangível (Hofmeister et al., 2024). Influenciado pelas estratégias do marketing de serviços, o serviço no setor educacional visa atrair e reter alunos cultivando uma imagem de qualidade e confiabilidade (Alemu, 2023). No entanto, essa percepção é moldada pela interação entre os alunos e o pessoal administrativo, evidenciada na avaliação de desempenho (Fauzi et al., 2023). Quando os respondentes foram

consultados sobre os fatores relativos ao serviço percebeu-se uma hesitação dos funcionários em afirmar que podem regular a percepção dos alunos, conforme relato de E10 “(...) Eu realmente não sei como posso explicar, não sei achar palavras para explicar”. As categorias de primeira ordem assim como determinados trechos foram evidenciados no Figura 4.

<b>Percepção dos Técnicos Administrativos</b>			
CSO	CPO	Entrevistados	Trechos das respostas
<b>Serviço</b>	Satisfação	TA1; TA5;TA19	“Os alunos ficam satisfeitos, eles sempre elogiam” (TA1); “Duas coisas principais rapidez e eficaz para solucionar o problema” (TA5); “Quando realizamos pesquisas de satisfação ou simples conversas informais, eles se sentem à vontade para expor suas opiniões” (TA19).
	Comunicação	TA16; TA18; TA20	“Mas a comunicação entre os departamentos é um pouco ruim” (TA16); “Outro aspecto é a clareza na comunicação e um serviço de qualidade deve ser transparente e fornecer informação” (TA18); “A comunicação entre a escola e os alunos é importante para que eles se sintam seguros e informados” (TA20).
	Prazo	TA4; TA17	“Dei o retorno para aluna em 5 minutos” (TA4); “É meu dever assegurar que toda a documentação esteja correta e que os prazos sejam cumpridos” (TA17)
	Personalização	TA6; TA10; TA20	“Trato os alunos como trato meus filhos” (TA6). “Eu atendo os alunos, do jeito mais atencioso” (TA10); “Reuniões com os alunos para ouvir suas sugestões e preocupações, o que fortalece o vínculo entre a instituição e a comunidade acadêmica” (TA20).
<b>Percepção dos Alunos</b>			
CSO	CPO	Entrevistados	Trechos das respostas
<b>Serviço</b>	Satisfação	A1; A3	“E saí meio frustrada” (A1) Pelo valor que está sendo entregue hoje, eu acho um ponto a desejar.” (A3).
	Comunicação	A1; A2; A3	“Eles passam a informação que eles têm disponível lá, mas não resolvem muita coisa. (A1); “Tem o pessoal que ajuda a gente também a se locomover melhor.” (A2); “Você vai, você abre o chamado, só que você não tem acesso a ninguém, você não sabe por quem é tratado esse chamado. Seria tratado por um setor, lógico, seria tratado por um setor específico, mas você não conhece a pessoa “ (A3).
	Prazo	A1; A4	“Tirando isso, eu já tive um aproveitamento de matérias, eles foram bem rápidos para analisar.” (A1); “A secretaria é ágil em resolver questões burocráticas” (A4).
	Personalização	A3; A4	“Tem uma turma grande e tem poucos supervisores para dar a questão da supervisão mesmo, supervisão clínica “ (A3); “A recepção é acolhedora, sempre disposta a esclarecer dúvidas e direcionar os alunos”. (A4).

<b>Percepção dos Gestores</b>			
CSO	CPO	Entrevistados	Trechos das respostas
<b>Serviço</b>	Satisfação	G1	“através do engajamento dos alunos e do feedback positivo que recebemos sobre nossos programas”. (G1)
	Comunicação	G1; G2; G3	“É feita por meio de reuniões trimestrais e newsletters, garantindo que todos estejam informados” (G1); “É realizada por meio de e-mails e reuniões de equipe, garantindo que todos os colaboradores tenham acesso à informação” (G2); “Porém, eu acho que, não sei se é só lá, (10:53) mas acredito que em várias instituições existia a falta da comunicação”. (G3).
	Prazo	G2; G3	“Os processos operacionais sejam eficientes, o que impacta diretamente na percepção dos alunos sobre a instituição”. (G2); “Conseguir entregar o que o aluno espera receber, (9:09) conseguir cumprir prazos”. (G3).
	Personalização	G3	“Então, hoje o atendimento tem que ser personalizado, embora existam, vamos dizer, regras a ser cumpridas”. (G3).

Figura 4: Categoria Serviço – Percepção dos Entrevistados.

Legenda: CSO: Categoria de Segunda Ordem; CPO Categoria de Primeira Ordem; TA: Técnico Administrativo; A: Aluno; G: Gestores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na visão de E1 “(...) a gente ajuda na demanda dos alunos” e do E2 “(...) eu acredito que seria um pouco mais difícil no caso deles resolverem algumas situações”. No entanto, o serviço educacional é composto por duas vertentes, sendo o acadêmico e o administrativo (Govender et al., 2022). Durante a análise das falas que abordaram o tema Serviço, foi constatado que a maioria dos colaboradores apresentavam um padrão de entendimento no qual o serviço educacional limita-se ao serviço acadêmico, tendo como foco o aluno na sala de aula. Isso pode ser visto quando E3 comenta: “(...) primeiro só o professor né? Os professores da faculdade são ótimos mestres, né doutores. Então eu acho que é assim o professor em geral”. Apesar de constar nos relatos o ambiente físico e os aspectos tecnológicos, percebe-se que na visão dos entrevistados estes itens não são importantes. Mesmo citando o bom atendimento ao aluno; a qualidade nos serviços prestados; a necessidade de se adaptar e atender às demandas do aluno, as falas não apresentavam segurança na influência destes fatores junto ao serviço educacional, vide o entendimento de E3 “(...) porque eles vão

passar o conhecimento para gente, para os alunos e eu acho que a gente depende deles, né dos professores é em geral, né? A gente depende deles, eu acho que sem eles a gente não seria nada”.

O foco no cliente é um dos pilares da qualidade, inclusive na prestação de serviço, ou seja, conhecer bem o cliente permite oferecer uma experiência mais personalizada e eficaz, o que, por sua vez, ajudam a satisfazer e fidelizar o aluno (Windasari et al., 2024). No entanto, é importante ressaltar que a infraestrutura, como o mobiliário e tecnologia, é um dos fatores que contribuem para com a percepção que o aluno tem sobre o serviço prestado (Bagur-Femenias et al., 2023).

Ao refletir a cerca das respostas dos alunos observa-se que eles não estão muito satisfeitos com o serviço administrativo, conforme A1 “(...) e saí meio frustrada” e A3 que diz “ (...) você vai, você abre o chamado, só que você não tem acesso a ninguém, você não sabe por quem é tratado esse chamado. Seria tratado por um setor, lógico, seria tratado por um setor específico, mas você não conhece a pessoa”, esta situação não pode ser ignorada, pois impacta diretamente no desempenho acadêmico. Por este motivo é importante que processos administrativos sejam periodicamente revisitados e aprimorados, valorizando o feedback dos alunos como um indicador para a melhoria contínua e a promoção de um ambiente educacional mais eficaz e satisfatório (Pazoki et al., 2024).

De acordo com os resultados das entrevistas, realizadas com os gestores, observou-se que os processos são importantes na apresentação de um serviço de qualidade, conforme G1 destaca “(...) quando a equipe conhece os processos, é bem treinada e motivada, percebemos uma melhoria na experiência do aluno”. Essas descobertas indicam que se deve considerar a implementação da melhoria continua,

uma vez que a satisfação é um aspecto importante na prestação de serviço (Sivagnanam et al., 2023).

## Capítulo 5

### 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa e através da análise dos conteúdos obtidos, foram identificadas CPO - Categoria de Primeira Ordem e a CSO - Categoria de Segunda Ordem (Bardin, 2011). Com base nestas categorias buscou-se refletir sobre sua interconexão e como elas influenciam a experiência dos colaboradores, no contexto organizacional, especialmente em um cenário onde a qualidade do serviço é um diferencial competitivo conforme apontam Almaslukh et al. (2022) e Omilla et al.(2023).

Ao analisar a interconexão entre as CPO e as CSO obteve-se uma compreensão mais profunda do comportamento organizacional. Ao examinar o clima organizacional (CPO), percebeu-se que há uma relação entre o desempenho do serviço (CSO) e o ambiente positivo, pois os colaboradores tendem a se sentir mais valorizados (CSO) em um bom ambiente, o que resulta no aumento da produtividade e da satisfação, trazendo em uma melhoria na qualidade (CSO) do serviço realizado (CSO), esse resultado corrobora com os estudos de Santos & Gonçalves (2018) conduzidos em instituições de ensino superior em Portugal.

Neste ambiente, a presente discussão buscou investigar como os profissionais técnico-administrativo percebem o valor de seu trabalho, relacionando essa percepção às categorias de valor, qualidade e serviço. No contexto organizacional o valor relaciona-se à satisfação e ao reconhecimento profissional, a qualidade associa-se aos aspectos de desempenho, confiabilidade e conformidade e o serviço relaciona-se a comunicação clara e um suporte eficaz, conforme evidenciado nos estudos de Abu-Mahfouz et al. (2023) e Maryati et al. (2022).

Os achados obtidos, a partir das entrevistas, revelam que o pessoal técnico-administrativo percebe que seu trabalho é importante para instituição. No entanto, não percebe que seu trabalho é valorizado e nem que a qualidade de suas contribuições é reconhecida, e isso torna o ambiente de trabalho insatisfatório e improdutivo. Estes aspectos podem refletir negativamente na percepção do cliente externo conforme Iqbal et al. (2023) e Smith et al.(2019). A dinâmica entre essas categorias revela a importância de cultivar um clima organizacional saudável, uma vez que ele impacta diretamente na percepção de valor e qualidade que colaboradores e clientes têm sobre a organização (Borishade e al., 2021). Um dos aspectos que influencia o clima organizacional é a comunicação (Szrome & Wolniak, 2020).

As CSO (Valor, Qualidade, Serviço) discutidas por Govender et al. (2022) trazem a ótica do gestor e do cliente, relacionando: o valor aos benefícios e prêmios, aos feedbacks fornecidos; a qualidade ao atendimento, as soluções de problemas e ao tempo de resposta; serviço a satisfação, prazo e a personalização. Em estudos anteriores a percepção dos gestores e dos clientes são discutidas e ratificam as ideias sobre valor, qualidade e serviço (Dangaiso et al., 2022; Fauver et al., 2018; Le et al., 2023).

Esta pesquisa se distingue das demais, por trazer a percepção dos técnicos-administrativos, revelando complementos as CSO, visto que todos os 21 entrevistados demonstraram em suas falas que: no valor inclui-se desenvolvimento profissional, política de valorização; na qualidade inclui-se conduta dos funcionários; serviço a comunicação.

Entre as IES pesquisadas percebeu-se que existe uma falha na comunicação, a medida que os técnicos administrativos não têm clareza sobre suas funções, oportunidades de crescimento, programas de treinamento e benefícios, demonstrando

que há falta de transparência e falha na comunicação. A ausência dessas informações sugere a necessidade de uma revisão das políticas internas das IES, para que estejam claramente definidas e acessíveis considerando o desenvolvimento e a valorização inclusive do técnico-administrativo, conforme indicam os estudos de Magnier-Watanabe et al. (2023). Neste contexto a Figura 1, apresenta a discussão referente a pergunta em questão.

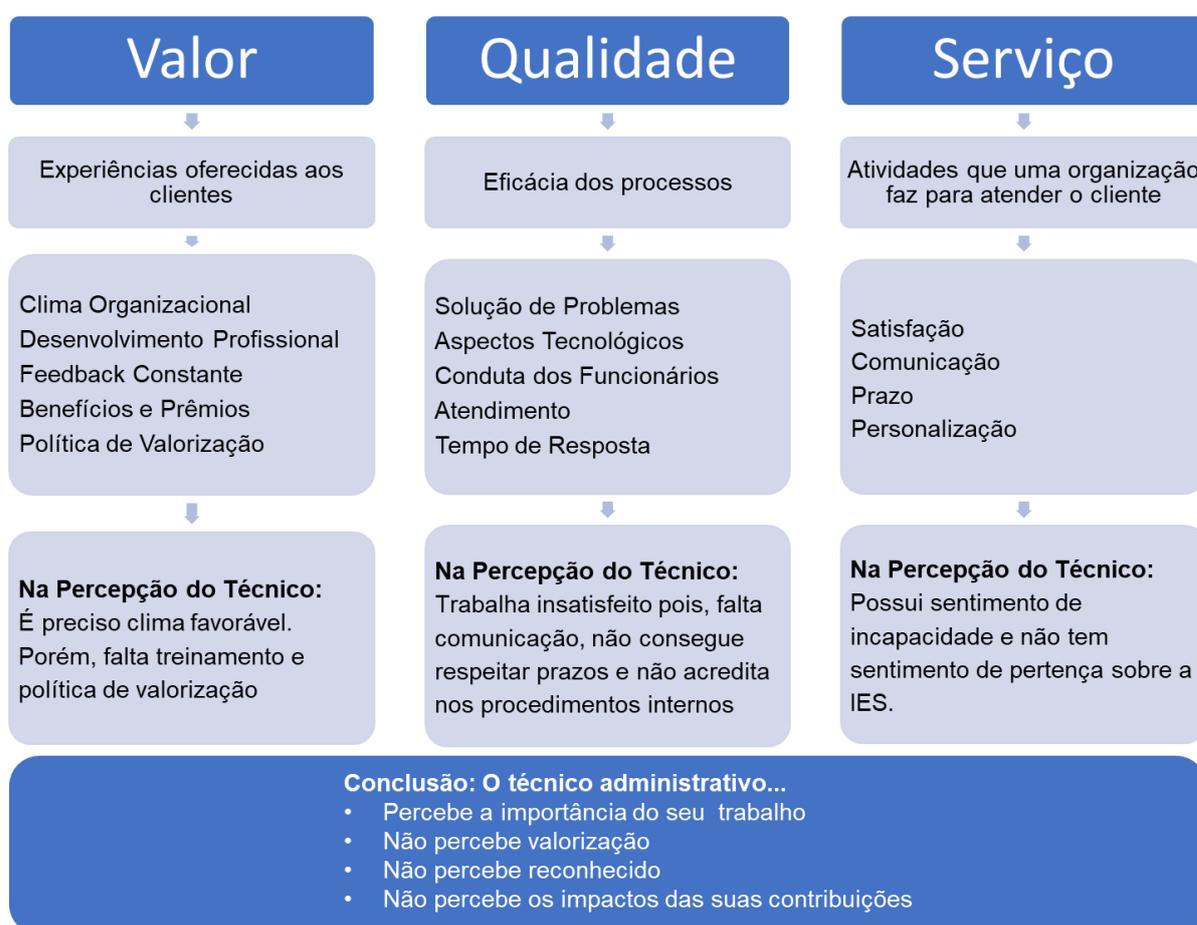


Figura 1: Figura conceitual e percepção do técnico administrativo  
Fonte: Dados da pesquisa

## Capítulo 6

### 6 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi compreender como o pessoal técnico administrativo percebe o valor do seu trabalho, tanto na prestação do serviço educacional, quanto na geração da qualidade percebida pelo aluno. Os resultados apresentaram três categorias de segunda ordem que por meio destas foi evidenciada uma miopia organizacional em relação a relevância desses profissionais, que desempenham um papel importante na geração de valor (Alvarez-Sández et al., 2023).

Constatou-se também que, mesmo com amparo legal, Lei nº 10.861 (2004), as políticas de carreira e desenvolvimento profissional não são claras nem acessíveis para esses profissionais das IES pesquisadas. A falta de transparência gera insegurança nos funcionários, o que prejudica seu desempenho e conseqüentemente compromete a qualidade do serviço.

Conclui-se, portanto, que o técnico administrativo sente que seu trabalho é importante, porém não entende nem os efeitos deste trabalho para IES, e nem os impactos na qualidade do serviço. Reconhecer a percepção desses colaboradores é um passo importante na valorização do funcionário e na promoção um ambiente de trabalho mais justo (Arfara & Samanta, 2022).

Como contribuição teórica esta pesquisa procurou oferecer estudos sobre geração de valor, clima organizacional e qualidade de serviço, destacando a atuação direta do trabalho técnico administrativo na eficácia das operações (Bagur et al, 2023; Bao et al, 2024; Bruin et al., 2021). Ressaltando que as percepções dos colaboradores podem ser ainda mais aprimoradas e apoiadas, sendo assim esta abordagem procura compreender a dinâmica das relações de trabalho e promover um ambiente que favoreça a motivação e o engajamento da equipe.

Sendo assim a pesquisa indica a necessidade dos gestores adotarem uma abordagem mais efetiva investindo no marketing interno e na valorização dos profissionais, e da mesma forma, as instituições devem focar na melhoria da comunicação interna, implementar estratégias eficazes de retenção e proporcionar melhores condições de trabalho para esses colaboradores.

Além disso, a justificativa prática deste estudo reforça a necessidade das organizações reavaliarem suas estratégias de capacitação e valorização do pessoal técnico administrativo (Ugwu et al., 2023). Pois, a implementação de programas de formação e plano de carreira adequados, a promoção de uma comunicação interna eficaz e a criação de estratégias de retenção são ações que podem melhorar a satisfação e o engajamento desses profissionais e assim potencializar os resultados organizacionais (Sigit & Muafi, 2022; Timmins & Adams, 2024).

Portanto, este estudo não apenas contribui para a literatura acadêmica sobre a valorização do trabalho técnico administrativo, mas também pode ser aplicada em diversos segmentos, além da educação como:

- Saúde: Estratégias que visam fortalecer a cultura organizacional e aumentar a satisfação dos colaboradores e ações que analisam a performance de

programas, atividades, resultados e impactos para enfermeiros e farmacêuticos.

- Tecnologia da Informação: Criar um ambiente que valorize a inovação e o feedback, encorajando os profissionais a compartilhar suas ideias e soluções
- Indústria e Manufatura: Desenvolver planos de carreira claros que permitam aos funcionários visualizar seu crescimento dentro da empresa, com reconhecimento em cada etapa alcançada.

Pois o reconhecimento e a valorização do profissional representam um investimento para o futuro da empresa e promove um ambiente onde todos se sintam motivados a contribuir com seu melhor. Em suma, a valorização do pessoal técnico administrativo é um passo necessário para fomentar um clima organizacional mais produtivo e justo, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados e na satisfação geral do ambiente de trabalho.

Contudo, é importante reconhecer as limitações deste estudo. A pesquisa foi realizada em um número restrito de três IES, o que pode não refletir a diversidade de percepções presentes em diferentes contextos organizacionais. Além disso, pode-se destacar a pluralidade dos cargos, pois diferentes áreas possuem distintas percepções sobre seu valor. Fatores externos como redução de pessoal reflexo das alterações tecnológicas no atendimento e a falta de amparo legal foram desafios enfrentados na pesquisa.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos que incluam uma amostra mais ampla e diversificada de organizações, abrangendo diferentes setores e culturas organizacionais. Recomenda-se também estudos sobre a valorização do trabalho do técnico administrativo, em cursos específicos (saúde, educação, tecnologia); uma análise longitudinal para explorar evolução de carreira

e/ou permanência no segmento; os impactos da tecnologia visto o autoatendimento e o atendimento eletrônico; estudos sobre as diferentes visões de estados e países considerando a diversidade de cada contexto e as semelhanças dos desafios e pesquisas com programas de capacitação.

## REFERÊNCIAS

- Abadi, N. H., & Hidayatulloh, H. (2022). Using Marketing Mix and Brand Image As Marketing Strategy for Islamic Educational Institutions. *KnE Social Sciences*, 7(10), 339-349. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11236>
- Abd-El-Salam, E. M. (2023). Exploring factors affecting Employee Loyalty through the relationship between Service Quality and Management Commitment a case study analysis in the iron and steel industry Al Ezz Dekheila Steel Company in Egypt. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2212492>
- Abu-Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 57-97. <https://doi.org/10.7341/20231922>
- Aithal, P. S., & Maiya, A. K. (2023). Development of a New Conceptual Model for Improvement of the Quality Services of Higher Education Institutions in Academic, Administrative, and Research Areas. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 8(4), 260-308. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10289441>
- Aleksandrovna, G. I., & Aleksandrovna, B. A. (2023). Competency Functional Profile of the University Teacher: Value Approach. *VyssheeObrazovanie v Rossii*, 32(3), 26-47. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-3-26-47>
- Albaroudi, H. B., Alashaari, G. A., & Ghadah Salem Abusalim, G. S. (2023). The Role of Academic Accreditation in Improving the Quality of Services and Student Activities in Academic Programmes at Prince Sattam bin Abdulaziz University: Case Study. *Journal of Educational and Social Research*, 13(5), 129. <https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0126>
- Alharbi, A. M., Alshammari, A. A., & Naqvi, H. A. (2022). The Gap Between the Perceptions and Expectations of Quality of Services Delivered to the Participants at the Scientific Conferences Using the University of Hafr Al Batin as a Model. *Frontiers in Psychology*, 13. <http://doi: 10.3389/fpsyg.2022.909489>
- Alkhodary, D. A. (2023). Exploring the Relationship between Organizational Culture and Well-Being of Educational Institutions in Jordan. *Administrative Sciences*, 13(3), 92. <https://doi.org/10.3390/admsci13030092>
- Almaslukh, F. M. O., Khalid, H., & Sahi, A. M. (2022). The Impact of Internal Marketing Practices on Employees' Job Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Case of the Saudi Arabian Banking Sector. *Sustainability*, 14(15), 9301. <http://dx.doi.org/10.3390/su14159301>

- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- Al-Refaei, A. A. A., Ali, H. B. M., Ateeq, A. A., & Alzoraiki, M. (2023). An Integrated Mediating and Moderating Model to Improve Service Quality through Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Sustainability*, 15(10), 7978. <https://doi.org/10.3390/su15107978>
- Alvarez-Sández, D., Velázquez-Victorica, K., Mungaray-Moctezuma, A., & López-Guerrero, A. (2023). Administrative Processes Efficiency Measurement in Higher Education Institutions: A Scoping Review. *Education Sciences*, 13(9). <http://dx.doi.org/10.3390/educsci13090855>
- Amado-Mateus, M., Cuero-Acosta, Y. A., & Guzman-Rincón, A. (2023). Evaluation of psychometric properties of perceived value applied to universities. *PLoS ONE*, 18(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284351>
- Amoako, G. K., Ampong, G. O., Gabrah, A. Y. B., Heer, F., & Antwi-Adjei, A. (2023). Service quality affecting student satisfaction in higher education institutions in Ghana. *Cogent Education*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2238468>
- Amzat, I. H., Najimdeen, A. H. A., Walters, L. M., Yusuf, B., & Padilla-Valdez, N. (2023). Determining Service Quality Indicators to Recruit and Retain International Students in Malaysia Higher Education Institutions: Global Issues and Local Challenges. *Sustainability*, 15(8), 6643. <https://doi.org/10.3390/su15086643>
- Andrade, A. D., Tarafdar, M., Davison, R. M., Hardin, A., Lowry, P. B., Techatassanasoontorn, A. A., Chatterjee, S., & Schwabe, G. (2023). The importance of theory at the Information Systems Journal. *ISJ - Information Systems Journal*. 33(4). <https://doi.org/10.1111/isj.12437>
- Arfara, C., & Samanta, I. (2022). The impact of internal marketing philosophy on a firm's strategic orientation. *Innovative Marketing*, 18(4), 48-61. [http://dx.doi.org/10.21511/im.18\(4\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/im.18(4).2022.05)
- Bagur-Femenias, L., Llach, J., & Buil, M. (2023). BS-QUAL: Measuring student perceptions of service quality in business schools, an exploratory study. *Tertiary Education and Management*. 29, 161-187. <https://doi.org/10.1007/s11233-023-09118-x>
- Bao, T., Liu, Y., Yang, Z., Wu, S., & Yan, Z. (2024). Evaluating sustainable service quality in higher education from a multi-stakeholder perspective: An integrated fuzzy group decision-making method. *Socio-Economic Planning Sciences*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101849>
- Barbosa, F. F., & Freitas, P. R. A. (2024). Os marcos legais e as transformações no perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade

Federal de Viçosa (1990-2020). *Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação - Periódico científico Editado Pela ANPAE*, 40(1). <https://doi.org/10.21573/vol40n12024.136394>

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo. [L' Analyse de Contenu]*. Edições 70 Ltda. [https://www.academia.edu/8164823/LAURENCE\\_BAROIN?from=cover\\_page](https://www.academia.edu/8164823/LAURENCE_BAROIN?from=cover_page)

Bitencourt, F. V., Olsson, T. O., Lamers, J. M., Leite, F. R. M., Nascimento, G. G., & Toassi, R. F. C. (2023). Impact of public health and higher education policies on the profile of final-year Brazilian dental students: Challenges and future developments. *European Journal of Dental Education*. 27(3). doi: 10.1111/eje.12840

Blair, J.R., Jones, L., Manning, M., McGlown, J., Streetman, C., & Walz, C. (2023). Ring the alarm: modifications to higher education negatively impacting full-time faculty. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 39(1), 37-52. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2023-0024>

Brasil. Presidência da República. Casa Civil. (2004). Lei nº 10,861 de 14 de abril de 2004. *Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências*. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm)

Budur, T., Demir, A., & Ahmed, N. S. (2024). Does empowerment work? The role of education in service quality. *Global Business and Organizational Excellence*. 43(3), 20-31. <https://doi.org/10.1002/joe.22249>

Borishade, T. T., Ogunnaike, O. O., Salau, O., Motilewa, B. D., & Dirisi, J. I. (2021). Assessing the relationship among quality, student satisfaction and loyalty: the Nigerian higher education experience. *Heliyon*, 7(7), <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07590>

Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & Meyer-Heydenrych, C. (2021). The interrelationship between internal marketing, employee perceived quality and customer satisfaction—a conventional banking perspective. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1872887>

Cinkir, S., Yildiz, S., & Kurum, G. (2022). The Effect of Undergraduate Students' Perceived Service Quality on Student Commitment. *Sage Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221096134>

Chatzara, M., & Tsiakis, T. (2023). Literature review of value co-creation in education institutes: current states and future perspectives. *Journal of Education, Society & Multiculturalism*, 4(1), 30-50. <https://doi.org/10.2478/jesm-2023-0002>

Chen, C. Y. (2023). Are Professors Satisfied With Their Jobs? The Factors That Influence Professors' Job Satisfaction. *Sage Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231181515>

- Chen, H., Wang, L., & Li, J. (2022). How Can Servant Leadership Promote Employees' Voice Behavior? A Moderated Chain Mediation Model. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938983>
- Choi, S. (2019). Identifying indicators of university autonomy according to stakeholders' interests. *Tertiary Education and Management*, 25,17–29. <https://doi.org/10.1007/s11233-018-09011-y>
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., & Vicente-Ramos, W. (2023). Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 93–101. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16358>
- Cwur center for world university rankings. (2023). Cwur | Center for World University Rankings. Global 2000 list by the Center for Word University Rankings. <https://cwur.org/>
- Dangaiso, P., Makudza, F., & Hogo, H. (2022). Modelling perceived e-learning service quality, student satisfaction and loyalty. A higher education perspective. *Cogent Education*, 9 (1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2145805>
- Davis, J. P. (2023). Creating values: the entrepreneurial-science education nexus. *Research in Science Education*, 53(1), 19-36. <https://doi.org/10.1007/s11165-021-10040-8>
- Dollinger, M., & Lodge, J. (2020). Understanding value in the student experience through student–staff partnerships. *Higher Education Research & Development*, 39(5), 940-952. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1695751>
- Dropulić, B., Krupka, Z., & Vlašić, G. (2021). Student customer experience: A systematic literature review. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(2), 211-228. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.2.12>
- D'Souza, G.S., Irudayasamy, F.G., & Parayitam, S. (2023), "Emotional exhaustion, emotional intelligence and task performance of employees in educational institutions during COVID 19 global pandemic: a moderated-mediation model". *Personnel Review*, 52(3), 539-572. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2021-0215>
- Duyan, M. (2020).The effect of internal marketing on physical Education and sports teachers' job performance. *European Journal of Education Studie*, 7(4). <https://oapub.org/edu/index.php/ejes/article/view/3063>
- Dziewanowska, K., & Kacprzak, A. (2023). The Influence of Engagement in Value Co-Creation on E-Learning Experience and Student Satisfaction: An Empirical Study. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 48(2). <https://doi.org/10.2478/minib-2023-0010>
- e-MEC - Sistema de Regulação do Ensino Superior. (s.d.). e-MEC - Ministério da Educação. <https://emec.mec.gov.br/emec/nova#avancada>

- Fauver, L., McDonald, M. B., & Taboada, A. G. (2018). Does it pay to treat employees well? International evidence on the value of employee-friendly culture. *Journal of Corporate Finance*, 50, 84–108. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.02.003>
- Flach, S. de F., & Lima, M. F. (2023). (Indi)Gestão democrática e (de)formação de gestores escolares por agentes privados. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico Editado Pela ANPAE*, 39(1). <https://doi.org/10.21573/vol39n12023.124331>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ªed.). [Qualitativesozialforschung, 3rd edition]. Editora ArtMed. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536318523/pageid/0>
- Fu, C., Ouyang, M., Liu, X., Xu, G., Wang, H., Ye, Z., & Zhao, J. (2022). The role of school, organizational conditions in teacher psychological resilience and stress during COVID-19 pandemic: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 23(13). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1047831>
- Ganbold, B., Park, K., & Hong, J. (2022). Study of Educational Service Quality in Mongolian Universities. *Sustainability*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010580>
- Gois, P. K. M., Alves, A. G. C., & Lira, W. L. (2022). Affirmative actions for people inserted in the socio-territorial space of the countryside in the Bachelor's Degree in Agroecology at UFRPE. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 9(9). <http://doi.org/10.22161/ijaers.99.32>
- Goula, A., Rizopoulos, T., Stamouli, M. A., Kelesi, M., Kaba, E., & Soulis, S. (2022). Internal Quality and Job Satisfaction in Health Care Services. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1496. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031496>
- Govender, K. K., Soni, S., & David, E. (2022). Students as customers of higher education: Perceptions of South African students. *Innovative Marketing*, 18(2), 174-185. [http://dx.doi.org/10.21511/im.18\(2\).2022.15](http://dx.doi.org/10.21511/im.18(2).2022.15)
- Gürbüz, S. (2010). Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 229-240. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61801/924552>
- Habets, O., Peters, P., Van der Heijden, B., Stoffers, J., Blomme, R., & Liao, S. (2023). Do you really want to hurt me? The impact of contextual factors on the moderating role of dark leadership in the relationships between learning climate facilitation, employability and turnover intention in the Netherlands and China. *Frontiers Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1148294>
- Hajar, M. A., Alkahtani, A. A., Ibrahim, D.N., Al-Sharafi, M.A., Alkaws, G., Iahad, N.A., Darun, M.R., & Tiong, S.K. (2022). The Effect of Value Innovation in the Superior Performance and Sustainable Growth of Telecommunications Sector: Mediation Effect of Customer Satisfaction and Loyalty. *Sustainability* 14(10), 6342. <https://doi.org/10.3390/su14106342>

- Hallencreutz, J., & Parmler, J. (2019). Important drivers for customer satisfaction – from product focus to image and service quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5-6), 501-510. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1594756>
- Hofmeister, J., Kanbach, D.K., & Hogreve, J. (2024). Measuring and managing service productivity: a meta-analysis. *Review of Managerial Science*, 18,739-775. <https://doi-org.ez159.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s11846-023-00620-5>
- Hörisch, F., & Weiss, J. (2023). Intergenerational transmission or local labour market context? A comparative analysis of the formation of work value patterns in 65 European regions. *International journal of social welfare*, 33 (3). <https://doi.org/10.1111/ijsw.12634>
- Iffah, F., & Fauziyah, Y. (2021). Marketing Management of Boarding School in Increasing Community Interest. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 309-322. <https://ejournal.uac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/1574>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2022). Inep. *Censo da Educação Superior*. <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>
- Inoue, A., Eguchi, H., Kachi, Y., & Tsutsumi, A. (2023). Perceived psychosocial safety climate, psychological distress, and work engagement in Japanese employees: A cross-sectional mediation analysis of job demands and job resources. *Journal of Occupational Health*, 65(1). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12405>
- Iqbal, S., Ashfaq, T., Taib, C. A .B., & Razalli, M. R. (2023) The effect of quality culture on service quality of public and private Universities: A comparative analysis. *PLoS ONE*, 18(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283679>
- James, M. (2022). International Student Recruitment During the Pandemic: The Unique Perspective of Recruiters from Small to Medium-Sized Higher Education Institutions. *High Educ Policy*.36,510-528. <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00271-3>
- Khalid, O., Myers, L., Baddour, L., & Williams, A. (2023). Strategies for Enhancing Governmental Public Health Workforce Well-being and Retention. *Journal of Public Health Management and Practice*. 29(4),601-603. <http://dx.doi.org/10.1097/phh.0000000000001770>
- Kazungu, I., & Kubenea, H. (2023). Customer satisfaction as a mediator of service facility and word of mouth in higher learning institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 15(5),1649-1663. <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2022-0128>

- Köse, M., & Dasdemir, I. (2023). Multidimensional analysis of the factors affecting the organizational and managerial structure of state forest management: Türkiye example. *Forest Systems*, 32(2). <https://doi.org/10.5424/fs/2023322-19831>
- Lai, W., & Chen, C. (2010). Behavioral intentions of public transit passengers-The roles of service quality, perceived value, satisfaction and involvement. *Transport Policy*, 18, 318-325. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2010.09.003>
- Le, N. H., Mai, M. Q. T., & Pham, T. A. (2023). Understanding how mindfulness sustains customer cocreation effort and transforms service value to well-being. *Journal of Services Marketing*, 37(2), 248-260. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2022-0107>
- Lee, S., Hameduddin, T., Lee, G. R. (2023). Organizational Image and Employee Engagement: Exploring the Inter-Relationships Between Construed External Image and Perceived Organizational Identity. *American Review of Public Administration*, 53(2), 82–96. <https://doi.org/10.1177/02750740221147573>
- León-Quismondo, J. (2023). Social Sensing and Individual Brands in Sports: Lessons Learned from English-Language Reactions on Twitter to Pau Gasol's Retirement Announcement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 895. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph20020895>
- Letzkus, M., Álvarez, D., González, L., & Araya-Castillo, L. (2022). Mapa de consenso delestudianteuniversitario como cliente interno. *Revista de Ciências Sociais*, 28. (6), 64-78. <https://doi.org/10.31876/racs.v28i.38819>
- Lo, Y., Lu, C., Chang, Y., Wu, S. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, 10 (2),e24130. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130>
- Lukić, V., & Lukić, N. (2020). Assessment of student satisfaction model: evidence of Western Balkans. *Total Quality Management*, 31(13), 1506–1518. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1489227>
- Magasi, C., Mashenene, R. G., & Ndengenesa, D., M. (2022). Service Quality and Students' Satisfaction in Tanzania's Higher Education: A Re-examination of SERVQUAL Model. *International Review of Management and Marketing*, 12(3), 18–25. <https://doi.org/10.32479/irmm.13040>
- Magnier-Watanabe, R., Benton, C., Orsini, P., & Uchida, T. (2023). Predictors of subjective wellbeing at work for regular employees in Japan. *International Journal of Wellbeing*. 13(1),36-58. <http://dx.doi.org/10.5502/ijw.v13i1.2177>
- Mandagie, W., & Rana, J. (2023). Creating employee-based brand equity through integrated marketing communication and social media adoption: Indonesian private universities. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 707-716. <http://dx.doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.3.001>

- Marcos, A. M. B. F., & Coelho, A. F. M. (2021). Service quality, customer satisfaction and customer value: holistic determinants of loyalty and word-of-mouth in services. *The TQM Journal*, 34(5), 957-978. <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-10-2020-0236>
- Maryati, S., Panjaitan, N. K., & Sukmawati, A. (2022). Do Organizational Culture and Human Resources Management Practices Decrease Turnover Intention in Microfinance Company?. *Binus Business Review*, 13(2), 147-157. <https://doi.org/10.21512/bbr.v13i2.8012>
- Matos, I. D. M., & Carvalho, M. J. (2023). Gestão da Educação e os Desafios Impostos pelos Organismos Internacionais. *Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação - Periódico científico Editado Pela ANPAE*, 39(1). <https://doi.org/10.21573/vol39n12023.114483>
- Mfecane, N., Iwu, C. G., & Mohsam, F. (2022). Quality of administrative services in a South African higher education institution. Stakeholder perceptions. *Journal of Research in Higher Education*, 6(1), 83-108. <http://dx.doi.org/10.24193/JRHE.2022.1.4>
- Molina, A. A., Helldén, D., Alfvén, T., Noemi, M., Leander, K., Nordenstedt, H., Rehn, C. Ndejjo, R., Wanyenze, R., & Biermann, O. (2023). Integrating the United Nations sustainable development goals into higher education globally: a scoping review. *Global Health Action*, 16(1). <https://doi.org/10.1080/16549716.2023.2190649>
- Moon, S., & Kim, Y. (2023). Subjective Perceptions of 'Meaning of Work' of Generation MZ Employees of South Korean NGOs. *Behavioral Sciences*, 13(6), 461. <http://dx.doi.org/10.3390/bs13060461>
- Muneeb, D., Tehseen, S., Amin, M., Kader, F., & Latif, K.F. (2021). Internal marketing strategies in United Arab Emirates higher Education. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1798-1820. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2020-0105>
- Nayana. T. (2023). A study on effect of labour turnover to achieve organisational goal at texco fashions, doddaballapur. *Interantional journal of scientific research in engineering and management*. 07(11),1-9. <http://dx.doi.org/10.55041/ijrem26624>
- Nguyen, N. X., Tran, K., & Nguyen, T. A. (2021). Impact of Service Quality on In-Patients' Satisfaction, Perceived Value, and Customer Loyalty: A Mixed-Methods Study from a Developing Country. *Patient Preference and Adherence*, 15, 2523-2538. <https://doi.org/10.2147/ppa.s333586>
- Oberhauser, L., & Hertel, S. (2023). Choosing connection: relational values as a career choice motivation predict teachers' relational goal setting. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1147276>

- O'Byrne, S. F., & Rajgopal, S. (2022). Employee Value Added: A New Measure of Gain-Sharing between Labor and Capital. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34(2), 30-44. <https://doi.org/10.1111/jacf.12503>
- Oliso, Z., Alemu, D., & Jansen, J. (2023). Provision of administrative service quality in ethiopian public universities: evidence from stakeholders' perspectives. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences*, 3(4), 1132-1146. <https://radjapublika.com/index.php/IJERLAS/article/view/920>
- Ormillá, R. C. G., & Dupra, E. B. (2023). Readiness of higher education institutions for horizontal typology, institutional sustainability and quality assurance. *European Journal of Educational Research*, 12(2), 881-890. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.12.2.881>
- Packard, G., Moore, S. G. & Berger, J. (2023). Consumer insights from text analysis. *Journal of Consumer Psychology (JCP)*. 33(4), 615-620. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1383>
- Pane, R. T. H., Setyadi, D., & Rosnani, T. (2022). Implementation of Quality Management towards the Internal Service Quality and Trust in Management and its Impact on Job Satisfaction: The Role of Moderation of the National Health Insurance System. *International Review of Management and Marketing*, 12(3), 1–9. <https://doi.org/10.32479/irmm.13015>
- Pardiyono, R., Suteja, J., Puspita, H., & Juju, U. (2022). Dominant factors for the marketing of private higher education. *Decision Science Letters*, 11(2), 137-146. <http://dx.doi.org/10.5267/j.dsl.2021.12.002>
- Pazoki, S., Hajjahmadi, M., Saffarieh, E. (2024). The measurement of the quality of educational services provided to medical students of Semnan University of Medical Sciences based on the SERQUAL model. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 13(4), 1213-1218. 10.4103/jfmpc.jfmpc\_1007\_23
- Pereira, L., Jerónimo, C., Salgado, A., Dias, A., Lopes, R., & Gonçalves, R. (2023). Patient centricity as strategy to improve quality of service in healthcare management. *Journal of Healthcare Technology and Management*, 20(1), 1-45. <https://doi.org/10.1504/IJHTM.2023.130319>
- Persad, D., Farrell, P., Alonzo-Williams, C., & Sargeant, R. (2023), Towards a model of service excellence at a community college in Trinidad and Tobago. *Quality Assurance in Education*, 31(3), 419-435. <https://doi.org/10.1108/QAE-08-2022-0155>
- Pinna, R., Cicotto, G., & Jafarkarimi, H. (2023). Student's Co-Creation Behavior in a Business and Economic Bachelor's Degree in Italy: Influence of Perceived Service Quality, Institutional Image, and Loyalty. *Sustainability*, 15(11), 8920. <http://dx.doi.org/10.3390/su15118920>

- Phonthanukitithaworn, C., Wongsachia, S., Naruetharadhol, P., Thipsingh, S., Senamitr, T., & Ketkaew, C. (2022). Managing educational service quality and loyalty of international students: A case of international colleges in Thailand. *Cogent Social Sciences*, 8(1). <http://dx.doi.org/10.1080/23311886.2022.2105929>
- Prodanova, J., & Kocarev, L. (2023). Universities' and Academics' Resources Shaping Satisfaction and Engagement: An Empirical Investigation of the Higher Education System. *Education Sciences*, 13(4), 390. <http://dx.doi.org/10.3390/educsci13040390>
- Pozovna, I., Arhipov, S., & Kuzior, A. (2023). Determinants of Leadership in Higher Education in European Countries. *Business Ethics and Leadership*, 7(4), 210-224. [https://doi.org/10.61093/bel.7\(4\).210-224.2023](https://doi.org/10.61093/bel.7(4).210-224.2023)
- Raffaghelli, J. E., Grion, V., & Rossi, M. (2023). Data Practices in Quality Evaluation and Assessment: Two Universities at a Glance. *Higher Education Quarterly*, 77(1), 7-26. <https://doi.org/10.1111/hequ.12361>
- Rahim, R. T. A., Masnan, F., Yusuf, B. N. M., & Hajar, M. N. M. (2023). Choose it or Lose it? Kolej Universiti Islam Perlis (KUIPS) As University Selection. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(9), 304-312. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i9/18358>
- Salem, O., & Kiss, M. (2022). The impact of perceived service quality on customers repurchase intention: Mediation effect of price perception. *Innovative Marketing*, 18(4), 1-12. [http://dx.doi.org/10.21511/im.18\(4\).2022.01](http://dx.doi.org/10.21511/im.18(4).2022.01)
- Sang-rit, N. & Gilitwala, B. (2024). The factors affecting employee retention in construction-related small-medium enterprises situating in Krung Thep Maha Nakhon. *Rajagiri Management Journal*, 18(2), 106-124. <https://doi.org.ez159.periodicos.capes.gov.br/10.1108/RAMJ-03-2023-0061>
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2018). Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 38-41. <http://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a5>
- Schäpers, P., Stolte, T. & Heinemann, H. (2023). On the influence of gender quotas on the employer attractiveness of companies – Do the means harm the ends?. *Gender in Management*, 38(3), 357-372. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2022-0181>
- Shokrollahi, N. (2023). Employee Engagement in the Era of Remote Work: Strategies for Innovation and Productivity. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 3(1), 122-128. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.3.1.15>
- Sihite, O. B., Sinaga, P., Hidayat, D. & Sijabat, R. (2023). The Effect of Academic Culture and Collaborative Culture as Collaborative Academic Culture to Improve

the Innovative Behavior in Universities. *Journal of Improve the Business & Managemen*, 9(1), 1. <http://dx.doi.org/10.17358/jabm.9.1.1>

- Sigit, H., & Muafi, M. (2022). The influence of internal marketing and organizational commitment on employee performance mediated by psychological capital. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(8), 177-190. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2179>
- Smith, C., Halinski, M., Gover, L., & Duxbury, L. (2019). Generational differences in the importance, availability, and influence of work values: A public service perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(2), 177-192. <https://doi.org/10.1002/cjas.1485>
- Snijders, I., Rikers, R. M. J. P., Wijnia, L., & Loyens, S. M. M. (2018). Relationship quality time: the validation of a relationship quality scale in higher education. *Higher Education Research & Development*, 37(2), 404-417. <https://doi.org/10.1080/07294360.2017.1355892>
- Sujan, S. H., Tasnim, R., Hossain, S., Sikder, T., & Hasan, T. (2021). Impact of drug abuse on academic performance and physical health: a cross-sectional comparative study among university students in Bangladesh. *Journal of Public Health: From Theory to Practice*, 31, 65–71. <https://doi.org/10.1007/s10389-020-01428-3>
- Szrome, K., A.R., & Wolniak, R. (2020). Job Satisfaction and Problems among Academic Staff in Higher Education. *Sustainability*, 12(12), 4865. <https://doi.org/10.3390/su12124865>
- Tehranineshat, B., Naderi, Z., Momennasab, M., & Yektatalab, S. (2022). Assessing the Expectations and Perceptions of Nursing Students regarding the Educational Services in a School of Nursing and Midwifery Based on the SERVQUAL and Kano Models: A Case Study. *Hospital Topics*, 100(1), 26-34. <https://doi.org/10.1080/00185868.2021.1913080>
- Timmins, F., & Adams, J. (2024). The challenges and rewards of growing and sustaining nurturing environments for all staff. *Journal of Nursing Management*, 22. <https://doi.org/10.1111/jonm.12259>
- Trilaksono, T., Marchalina, L., Sasmoko, S., Indrianti, Y., & Yusak, N. (2022). Entrepreneurship Education Strategy in Higher Education in ASEAN: Competitive Intelligence and Readiness to Change. *Asia Pacific Management and Business Application*, 10(3), 239-260. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2022.010.03.1>
- Ugwu, F., Nwali, A. C., Ugwu, L. E., Okafor, C. O., Ozurumba, K. C., & Onyishi, I. E. (2023). Mediating roles of employee cynicism and workplace ostracism on the relationship between perceived organizational politics and counterproductive work behavior. *Career Development International*, 28(3), 314-332. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2022-0208>

- Uluskan, M. (2023). Structural equation modelling – artificial neural networkbased hybrid approach for assessing quality of university cafeteria services. *The TQM Journal*. 35(4), 1048-1071. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2022-0001>
- Cavalcante, V. & Freire, H. (2024). Higher Education: From the Medieval Era to the Challenges of Institutionalization in Brazil. *Journal of Education and Learning*. 13(6). DOI:10.5539/jel.v13n6p163
- Windasari, W., Rifqi, A., Setiawan, A. C., Andari, S., Zawawi, A. A., & Saari, N. A. B. (2024). Investigating the Relationship Between Service Quality and Student Intention Behavior in Higher Education Service Experience. *Jurnal Paedagogy: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan* 11(1):113-119. 10.33394/jp.v11i1.8285
- Younge, K. A., & Marx, M (2016). The Value of Employee Retention: Evidence From a Natural Experiment. *Journal of Economics & Management Strategy*, 25(3), 652-677. <https://doi.org/10.1111/jems.12154>
- Yılmaz, K., & Temizkan, V. (2022). The Effects of Educational Service Quality and Socio-Cultural Adaptation Difficulties on International Students' Higher Education Satisfaction. *Journal Sage Open*, 12(1). <http://dx.doi.org/10.1177/21582440221078316>
- Zamora-Ramos, M. R., Diaz-Méndez, M., & Chamorro-Mera, A. (2023). Higher education student complaint behavior in a complex service ecosystem: A value co-creation perspective. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 33(87), 27-41. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v33n87.105500>
- Zeb, F., Wang, Q., & Shahjehan, A. (2023). Hypocrisy is the tribute that vice pays to virtue: Dynamics of perceived organization hypocrisy and job embeddedness in the hospitality industry. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1036320>
- Zemariam, A.B., Ergetie, F.S., Mihretie, T.M., Debasu, Z., & Kassaw, A.T. (2023). Assessment of Quality of Education in the Case of Bahir Dar Health Science College, Northwest Ethiopia:- A Mixed Method Approach. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*. 14,533-546. <https://doi.org/10.2147/AMEP.S410111>
- Zhang, D., Shen, Z., & Li, Y. (2023). Requirement analysis and service optimization of multiple category fresh products in online retailing using importance-Kano analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103253. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103253>
- Zhang, Z., Qu, T., Li, H. & Huang, G.Q. (2020), Study on the scheme-design framework and service-business case of product service system oriented by customer value. *The Institution of Engineering and Technology*. 2(3),132-141. <https://doi.org/10.1049/iet-cim.2020.0006>

- Zhou, D., Danshina, S., Kurilova, A., & Lis, M. (2021). The Impact of an Enterprise's Intellectualization on Its Leadership Potential. *Journal Sustainability*, 13(17), 9670. <https://doi.org/10.3390/su13179670>
- Zhuang, T., & Liu, B. (2022). Sustaining Higher Education Quality by Building an Educational Innovation Ecosystem in China—Policies, Implementations and Effects. *Sustainability*. 14(13), 7568 .<https://doi.org/10.3390/su14137568>

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas com Técnico Administrativo

### Antes do início entrevista será informado que:

1. O estudo está relacionado a prestação do serviço em instituições de ensino.
2. A realização da entrevista está dentro dos procedimentos éticos e que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins de pesquisa, não havendo divulgação dos nomes dos entrevistados e das instituições de ensino, em nenhuma hipótese.
3. Será solicitada autorização para gravar a entrevista, a fim de tomar menos tempo do entrevistado e garantir o registro fiel das informações.
4. Coletar assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

### I. PERGUNTA DE CARACTERIZAÇÃO

1. Você trabalha como técnico administrativo em uma IES? Qual a IES?
2. A quanto tempo você trabalha nesta IES e em qual setor?

### II. QUESTÕES DE DISCUSSÃO

1. Em poucas palavras, como você descreveria a instituição. *(identificar se existe vínculo afetivo com a IES, se a nota do e-MEC faz jus a percepção que se tem da IES).*
2. Na sua percepção qual é o valor do seu trabalho para esta IES? Em qual situação você percebe que o seu trabalho tem valor para a instituição?
3. Na sua percepção você se sente reconhecido e valorizado? Quais evidências te levam a acreditar nesta resposta? Há política ou ações de valorização do trabalho do técnico-administrativo na IES? *(Isso pode ser confrontado com os documentos a serem coletados. Em caso de negativa, poderia verificar quais ações da IES poderia promover para reconhecer e valorizar o trabalho dos seus colaboradores).*
4. Além da remuneração, você tem outros incentivos/benefícios na instituição? Quais? *(Verificar se existem incentivos como auxílio creche, bolsa de estudos... e se ele sabe/reconhece isso).*
5. Na sua percepção você considera que o seu trabalho impacta na qualidade de ensino da IES? Como? E porque? Cite algum exemplo que vivenciou no trabalho.
6. Para você, o que é um serviço de qualidade na IES? Como se caracteriza um serviço de qualidade da IES?

7. Como é o seu ambiente de trabalho quanto ao relacionamento com a instituição, gestores/diretores, professores e com os alunos? (*Aspectos intangíveis de geração de valor como bem-estar, segurança, transparência, reconhecimento dar um exemplo*).
8. Na sua percepção os alunos percebem que o seu serviço contribui para um serviço de qualidade da IES? Como isto acontece? Cite algum exemplo que vivenciou no trabalho.

### III. PERFIL DO ENTREVISTADO

1.1 Sobre a sua raça/etnia, você se declara ( ) Branco, ( ) Negro, ( ) Pardo, ( ) Indígena

1.2 Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

1.3 Idade: \_\_\_\_\_ anos

1.4 Renda

( ) D- Até R\$ 2.900,00 ( ) C-De R\$ 2.900,00 até R\$ 7.000,00 ( ) B-De R\$ 7.100,00 até R\$ 22.000,00 ( ) A- Acima de R22.000,0

1.5 Endereço (município e bairro): \_\_\_\_\_

1.6 Escolaridade/Formação:( )Ensino Médio ( )Ensino Superior ( )Especialização ( )Mestrado ( )Doutorado

Agradecimento pela participação

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas com Gestores

### Antes do início entrevista será informado que:

1. O estudo está relacionado a prestação do serviço em instituições de ensino.
2. A realização da entrevista está dentro dos procedimentos éticos e que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins de pesquisa, não havendo divulgação dos nomes dos entrevistados e das instituições de ensino, em nenhuma hipótese.
3. Será solicitada autorização para gravar a entrevista, a fim de tomar menos tempo do entrevistado e garantir o registro fiel das informações.
4. Coletar assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

### I. PERGUNTA DE CARACTERIZAÇÃO

1. Você trabalha em uma IES? Qual a IES?
2. A quanto tempo você trabalha nesta IES e qual seu cargo?

### II. QUESTÕES DE DISCUSSÃO

1. Em poucas palavras, como você descreveria a instituição (*identificar se existe vínculo afetivo com a IES, se a nota do e-MEC faz jus a percepção que se tem da IES*).
2. Como é o clima organizacional? (*Aspectos intangíveis de geração de valor como bem-estar, segurança, transparência, reconhecimento, turnover - dar um exemplo*).
3. De que maneira você avalia o impacto do seu trabalho, nesta IES? (*identificar se ele percebe que gera valor*).
4. Como você descreveria a atuação da equipe dos técnicos administrativos. Você considera que o trabalho da equipe técnico administrativa impacta na qualidade do serviço educacional, considerando a percepção do aluno? Como? E porquê? Cite algum exemplo que vivenciou.
5. Além da remuneração, quais outros incentivos/benefícios a instituição oferece? E como é feita a comunicação destes incentivos/benefícios (*Verificar se existem incentivos como auxílio creche, bolsa de estudos... e se ele sabe/reconhece isso*).
6. Existem políticas de benefícios, de treinamentos e cargo e salários? Elas são aplicadas? Como é a frequência?

### III. PERFIL DO ENTREVISTADO

1.2 Sexo:  Masculino  Feminino

1.3 Idade: \_\_\_\_\_ anos

1.4 Renda, considerando o salário mínimo de R\$1412,00

D- Até dois salários mínimo  C- entre três e cinco  B- entre seis e dezesseis

A- Acima de dezessete

1.5 Endereço (município e bairro): \_\_\_\_\_

1.6 Escolaridade/Formação:  Ensino Médio  Ensino Superior  Especialização (  
 Mestrado  Doutorado

1.7 Sobre a sua raça/etnia, como você se declara:  Branco  Preto  Pardo (  
 Amarelo  Indígena

## APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas com alunos

### Antes do início entrevista será informado que:

1. O estudo está relacionado a prestação do serviço em instituições de ensino.
2. A realização da entrevista está dentro dos procedimentos éticos e que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins de pesquisa, não havendo divulgação dos nomes dos entrevistados e das instituições de ensino, em nenhuma hipótese.
3. Será solicitada autorização para gravar a entrevista, a fim de tomar menos tempo do entrevistado e garantir o registro fiel das informações.
4. Coletar assinatura no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

### I. PERGUNTA DE CARACTERIZAÇÃO

1. Você é aluno do ensino superior? Qual a IES?
2. Qual o ano/semestre.

### II. QUESTÕES DE DISCUSSÃO

1. Em poucas palavras, como você descreveria a *instituição (identificar se existe vínculo afetivo com a IES, se a nota do e-MEC faz jus a percepção que se tem da IES, perguntar inclusive sobre aspectos físicos e tecnológicos)*.
2. Quanto ao investimento financeiro, que tem feito nesta instituição. Como você descreveria? *(identificar se ele tem a percepção que paga e recebe o justo, ou se não percebe esta relação)*.
3. Como você caracterizaria o serviço dos técnicos administrativos? *(identificar se o aluno saberia identificar quem são os técnicos e se eles percebem a relação do técnico x serviço x qualidade do serviço)*

### III. PERFIL DO ENTREVISTADO

1.2 Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

1.3 Idade: \_\_\_\_\_ anos

1.4 Renda, considerando o salário mínimo de R\$1412,00

- ( ) D- Até dois salários mínimo ( ) C- entre três e cinco ( ) B- entre seis e dezesseis  
( ) A- Acima de dezessete

1.5 Endereço (município e bairro): \_\_\_\_\_

1.6 Escolaridade/Formação: ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

1.7 Sobre a sua raça/etnia, como você se declara: ( ) Branco ( ) Preto ( ) Pardo ( ) Amarelo ( ) Indígena

## APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, \_\_\_\_\_ declaro que aceito participar da pesquisa realizada pela mestranda da FUCAPE Business School, a aluna Erica Candido da Silva, que tem como tema investigar a percepção do trabalho dos técnico-administrativos em IES. Para tanto, faz-se necessário a realização de entrevistas junto a equipe de técnico-administrativos. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas.

Ressalta-se a fidedignidade e sigilo no uso das informações coletadas, bem como a utilização dos dados apenas para fins estritamente acadêmicos, não sendo utilizados para quaisquer outros objetivos não relacionados com este estudo. Ressalta-se ainda, que os nomes dos respondentes não serão, de qualquer modo, divulgados.

Atenciosamente,

Nome e assinatura do entrevistado