

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
LINHA DE PESQUISA: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

JOCELIANE ANTUNES ARAUJO CAMARGO

**INOVAÇÕES EM SERVIÇOS PRESTADOS POR INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR, FRENTE ÀS CONDIÇÕES IMPOSTAS PELO COVID-19**

GUARAPUAVA, PR

2021

JOCELIANE ANTUNES ARAUJO CAMARGO

**INOVAÇÕES EM SERVIÇOS PRESTADOS POR INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR, FRENTE ÀS CONDIÇÕES IMPOSTAS PELO COVID-19**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Administração, Curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia, da UNICENTRO.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto Kuhl.

GUARAPUAVA, PR

2021

Catálogo na Publicação
Rede de Bibliotecas da Unicentro

Camargo, Joceliane Antunes Araujo

C172i Inovações em Serviços prestados por Instituições de Ensino Superior, frente às condições impostas pelo COVID-19 / Joceliane Antunes Araujo Camargo. -- Guarapuava, 2021.
xi, 136 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração: Estratégia, Inovação e Tecnologia, 2021.

Orientador: Marcos Roberto Kuhl

Banca Examinadora: Zoraide da Fonseca Costa, Gislaine Martinelli Baniski

Bibliografia

1. Elementos estratégicos. 2. Serviços. 3. Processos. 4. Qualidade. 5. Guarapuava. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658.4

TERMO DE APROVAÇÃO

JOCELIANE ANTUNES ARAUJO CAMARGO

INOVAÇÕES EM SERVIÇOS PRESTADOS POR INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR, FRENTE ÀS CONDIÇÕES IMPOSTAS PELO COVID-19

Dissertação aprovada em 20/12/2021 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:	Prof. Dr. _____	Marcos Roberto Kuhl
	Instituição: _____	PPGADM/UNICENTRO
	Prof. Dra. _____	Zoraide da Fonseca Costa
	Instituição: _____	PPGADM/UNICENTRO
	Prof. Dra. _____	Gislaine Martinelli Baniski
	Instituição: _____	DEADM/UEPG

Guarapuava, 20 de dezembro de 2021.

Dedicatória

Dedico esse trabalho aos meus pais, Jonival e Célia!

Exemplos de fibra e fé.

E ao meu amor, Camargo!

O marido, amigo, companheiro e incentivador, dono de casa, meu psicólogo,
empreendedor visionário, apoio sempre presente nessa trajetória...

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida e saúde, pelo apoio e cumprimento de suas promessas.

Agradeço a minha família, em especial ao meu pai Jonival e mãe Célia, que compreenderam minha ausência durante esse processo, pedindo a Deus que me guiasse.

Também sou grata ao meu esposo Cleverson Camargo, que só reforçou o papel de parceiro incrível durante essa trajetória do Mestrado, apoiando minhas decisões, dando conselhos e todo suporte que precisei. Esse trabalho não foi feito sozinho, pois ele foi minha dupla em todos os momentos, colaborando para que eu realizasse o meu sonho.

Sou grata ao meu Orientador, Professor Dr. Marcos Roberto Kuhl, bem como todos os professores do PPGADM da UNICENTRO, pelos seus ensinamentos durante o curso.

Agradeço a Professora Dra. Zoraide da Fonseca Costa e a Professora Dra. Gislaine Martinelli Baniski, por aceitarem participar da banca de avaliação e contribuírem com sugestões que enriqueceram o trabalho.

Meus agradecimentos também a todos os que colaboraram com a pesquisa, em especial aos representantes das IES, que não mediram esforços para participar, mesmo enfrentando um momento tão desafiador disponibilizaram tempo e conhecimento para essa pesquisa. Espero que eles possam fazer bom uso dos resultados.

Agradeço meus colegas de turma Cleverson Bayer, Keli, Nilson, Cibele e Simone, pelas conversas e trabalhos em grupo. Desejo todo sucesso a eles.

Também agradeço ao Lucas e a Bruna, pelo auxílio na transcrição das entrevistas.

E não poderia deixar de agradecer os colaboradores da Camargo Infocell, principalmente a Elisa, sobretudo pelo seu desempenho durante a conclusão do trabalho, quando teve que assumir algumas das minhas tarefas, para que eu pudesse me dedicar com foco apenas na Dissertação.

O Senhor mandará que a bênção esteja contigo nos teus celeiros, e em tudo o que puseres a tua mão; e te abençoará na terra que te der o Senhor teu Deus.

Deuteronômio 28:8.

CAMARGO, J. A. A. **Inovações em Serviços prestados por Instituições de Ensino Superior, frente às condições impostas pelo COVID-19.** 2021. 136 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2021.

RESUMO

A inovação é um dos principais fenômenos nas economias contemporâneas. A inovação destaca-se como um fator que pode gerar vantagem competitiva e auxilia na sobrevivência das organizações, caracterizando-se como uma das fontes de crescimento e desenvolvimento. Diante desse contexto, considerando a abordagem segmentalista para o estudo da inovação em organizações, o presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos estudantes das IES de Guarapuava quanto às inovações implementadas nas mesmas, para enfrentamento das condições impostas pelo COVID-19. Para tanto, foram identificadas as inovações implementadas pelas Instituições de Ensino Superior no período da pandemia, assim como foi criada uma métrica para mensurar as inovações das IES, a partir da percepção dos estudantes. A metodologia da pesquisa classifica-se como exploratória-descritiva quanto ao objetivo, com abordagem mista sequencial, realizada por meio de um estudo de caso e levantamento *survey*. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e observação não-participante na etapa qualitativa, bem como foi usado um questionário para a quantitativa, assim para a análise dos mesmos utilizou-se a análise do conteúdo e análises estatísticas. Ainda, buscando entender o contexto pesquisado, foram entrevistados cinco colaboradores das IES que possuem sede em Guarapuava, já o questionário foi respondido por uma amostra não probabilística por adesão, composta por 257 acadêmicos destas instituições. Assim, conclui-se que as IES desenvolveram diversas ações, dentre elas inovações em serviços e processos, durante o período de pandemia do COVID-19. Essas foram observadas da perspectiva dos oito elementos estratégicos de serviços, que foram agrupados em três fatores, de acordo com a Análise Fatorial Exploratória. De maneira geral, os elementos serviços, pessoas, distribuição, processos, promoção, apresentam tendência positiva na perspectiva dos alunos, mas as questões propostas apresentaram concordância moderada. Já referente ao preço, produtividade/qualidade e evidências físicas, as médias apontam para a neutralidade, sendo importante ressaltar que a única questão com concordância elevada diz respeito ao fato das IES terem atendido amplamente as exigências relacionadas a pandemia (distanciamento, uso do álcool em gel e máscara, higienização de espaços coletivos, etc.). Para uma análise mais detalhada, as médias dos fatores foram separadas por instituição, assim identificou-se que os Centros Universitários se destacam com as melhores médias, sendo que a partir da Análise da Variância foi possível observar que há diferenças estatisticamente significativas entre algumas IES. Já a Análise de Cluster indicou a existência de dois agrupamentos distintos, um com médias maiores e outro com menores. Assim, o estudo evidenciou quais são os elementos estratégicos que carecem de atenção por parte das IES, principalmente porque eles influenciam na percepção de qualidade do cliente.

Palavras-chave: Elementos estratégicos. Serviços. Processos. Qualidade. Guarapuava.

CAMARGO, J. A. A. High Educational Institutions' provided services innovations, in view of the conditions imposed by COVID-19. 2021. 136 f. Dissertation (Professional Master's Degree in Administration) - Post-Graduation Program in Administration of the State University of the Center-West, Guarapuava, 2021.

ABSTRACT

Innovation is one of the main phenomena in contemporary economies. It is highlighted as a competitive advantage factor and assists to the companies' survival, featuring as one of the development and growth sources. In view of this context, considering the segmentalist approach to the organizational innovation study, the present study has, as objective, to analyze the perception of the Guarapuava HEIs students about the innovations implemented by them, to confront the conditions imposed by COVID-19. Therefore, it has been identified the innovations implemented by the Higher Educational Institutions during the pandemic period, from the students' perception. The research methodology is classified as exploratory-descriptive about the objective, with mixed sequenced approach, performed with a case study and survey. The data was collected through semi structured interviews and no-participant observation on the qualitative phase, such as a quiz to the quantitative, thus to its analyzes it has used content analysis and statistical ones. Yet, seeking to understand the searched context, it was interviewed five HEIs workers that have their head office in Guarapuava, and the quiz was answered by a non-probabilistic sample by adhesion composed by 237 students of these institutions. This way, it is concluded that the HEIs have developed several actions, between them the innovations in services and processes, during the COVID-19 pandemic period. Those were observed from the perspective of eight strategy elements of services that have been grouped on three factors, according to the Exploratory Factorial Analysis. In general, the elements services, people, distribution, processes, promotion, show a positive trend from the students' perspective, but the proposed questions showed moderate agreement. Already referring to the price, productivity/quality and physical evidences, the averages points to the neutrality, because the respondents, being important to highlight that the only question with high agreement concerns the fact that the HEI's have widely attended the pandemic related demands (distance, use of the alcohol gel and mask, cleaning of collective spaces, etc.). For a more detailed analysis, the average of the factors was separated by institution, this way, it has been identified that the University Centers stand out for better scores, and from the Analysis of Variance it was possible to observe that there are statistically significant differences between some HEIs. Cluster Analysis indicated the existence of two distinct groupings, one with higher averages and the other with lower ones. Thus, the study showed which are the strategic elements that need attention by HEIs, mainly because they influence the customer's perception of quality.

Key-words: Strategic Elements. Services. Processes. Quality. Guarapuava.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do Estudo.....	17
Figura 2: Elementos Estratégicos em Serviços.....	26
Figura 3: Atividades Vulneráveis à Transformação Digital.....	36
Figura 4: Relação Educação Centrada no Professor/Estudante com o Uso de Tecnologia.....	37
Figura 5: Modelo Teórico do Estudo.....	43
Figura 6: Gráfico das Médias por Fator e IES.....	102
Figura 7: Gráfico dos Agrupamentos.	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos de Mudança nas IES.	34
Quadro 2: Descrição das Categorias de Ações Implementadas por IES Federais Brasileiras.	40
Quadro 3: Roteiro da Entrevista Semiestruturada e Autores das Teorias de Base.....	46
Quadro 4: Questionário de Pesquisa e Respectivos Autores das Teorias de Base.	52
Quadro 5: Síntese da Metodologia.	56
Quadro 6: Caracterização dos Colaboradores da Entrevista.	61
Quadro 7: Resumo das Ações Identificadas nas IES, pelas Entrevistas.....	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de IES, por organização acadêmica e categoria administrativa – Brasil – 2019.....	30
Tabela 2: Gênero.....	62
Tabela 3: Idade.....	62
Tabela 4: Cidade onde residem.....	62
Tabela 5: IES na qual estudam.....	63
Tabela 6: Tipo de curso que estavam frequentando.....	64
Tabela 7: Serviço.....	72
Tabela 8: Investimento/Preço.....	75
Tabela 9: Pessoas.....	77
Tabela 10: Produtividade e Qualidade.....	78
Tabela 11: Produtividade e Qualidade 2.....	82
Tabela 12: Distribuição.....	84
Tabela 13: Promoção e Educação.....	85
Tabela 14: Processos.....	86
Tabela 15: Promoção e Educação 2.....	88
Tabela 16: Evidências Físicas.....	90
Tabela 17: Avaliação Geral.....	90
Tabela 18: Avaliação da Viabilidade da AFE.....	96
Tabela 19: Variância Total Explicada.....	97
Tabela 20: Fator 1 – Serviço Prestado.....	98
Tabela 21: Fator 2 - Entrega.....	99
Tabela 22: Fator 3 - Comunicação.....	100
Tabela 23: Estatística Descritiva dos Fatores.....	101
Tabela 24: Média dos Fatores por IES.....	101
Tabela 25: Comparativo das Médias.....	102
Tabela 26: Distribuição da Amostra por Agrupamento.....	104
Tabela 27: Comparativo dos Agrupamentos entre as IES.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEFETs	Centros Federais de Educação Tecnológica
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
DCE	Divisão de Temas Educacionais
EAD	Educação à Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICT	Instituição Científica e Tecnológica
IES	Instituição de Ensino Superior
IFs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
LDB	Lei de Diretrizes e Bases Nacional
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMS	Organização Mundial da Saúde
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PPGADM	Programa de Pós-Graduação em Administração
PR	Paraná
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TALE	Termo de Assentimento para Criança e Adolescente
TECLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro Oeste

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	15
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2. REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 INOVAÇÃO	18
2.1.1 Novidade e Difusão da Inovação.....	20
2.1.2 Intensidade ou Natureza da Inovação	20
2.1.3 Por que Inovar?.....	21
2.1.4 A Mensuração da Inovação	22
2.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	23
2.2.1 Características dos Serviços	24
2.2.2 Elementos Estratégicos em Serviços	25
2.2.3 Considerações sobre Inovação e Qualidade em Serviços.....	28
2.3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	30
2.3.1 Inovação dos Serviços Prestados nas Instituições de Ensino Superior	33
2.3.2 Mudanças Ocasionadas pelo Covid-19	38
3. METODOLOGIA	42
3.1 SÍNTESE DA METODOLOGIA E MODELO TEÓRICO	42
3.2 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA	44
3.3 COLETA DE DADOS E DE ANÁLISE DA PESQUISA	45
3.3.1 Abordagem Qualitativa: levantamento das inovações implementadas pela IES.....	45
3.3.2 Abordagem Quantitativa: mensuração inovações das IES, percepção dos estudantes....	50
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	57
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	57
4.1.1 Caracterização das IES Estudadas	57
4.1.2 Caracterização dos Participantes da Entrevista	61
4.1.3 Caracterização dos Alunos Respondentes do Questionário	62
4.2 INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS PELAS IES PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES..	64
4.2.1 Inovações da Perspectiva das IES	65
4.2.2 Serviço Prestado	67
4.2.3 Entrega.....	79
4.2.4 Comunicação	87
4.2.5 Avaliação Geral	90
4.2.6 Destaques e Sugestões dos Alunos	93
4.2.7 Análise Fatorial Exploratória, Análise da Variância e Análise de Cluster.....	96
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	106

1. INTRODUÇÃO

Vivendo na sociedade pós-industrial, que é liderada pela informação, o predomínio econômico da indústria cede espaço para o setor de serviços. Em âmbito mundial, esse setor se destaca, devido a criação de empregos, participação no Produto Interno Bruto (PIB) e a contribuição para melhoria na qualidade de vida (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). No Brasil, segundo o IBGE (2021), no terceiro trimestre de 2021, o PIB do setor de serviços correspondeu a 59% do valor total. Ainda, no mês de outubro de 2021 o setor gerou mais de 144.641 mil novos postos de trabalho formais, “distribuídos principalmente nas atividades de informação, comunicação e atividades financeiras, imobiliárias, profissionais e administrativas (71.258). Destaque também para alojamento e alimentação (32.861), administração pública, defesa e seguridade social, educação, saúde e serviços sociais (14.338)”, conforme divulgado pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), destacando-se frente aos outros setores econômicos (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021).

Vale ressaltar que o crescimento do setor de serviços é impulsionado por diversos fatores, entre os quais vale destacar os avanços na tecnologia da informação e comunicação (TIC), bem como pelas mudanças demográficas e socioeconômicas, que criam novas demandas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Nesse contexto, os serviços são marcados por características singulares, como a realização intangível, envolvimento do cliente no processo de produção, as pessoas como parte do produto, maior variabilidade dos insumos e produtos operacionais, avaliação do desempenho complexa, ausência de estoque e importância do tempo (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Assim, a relevância teórica do setor tem ganhado destaque gradativamente, sendo que suas características influenciam diretamente a tomada de decisão dos gestores, que devem atentar-se para a nova natureza dos serviços: das relações baseadas na experiência (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Ainda, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) defendem que diante de momentos de recessão, o setor contribui para com uma economia menos cíclica, pois consumidores adiam a compra de produtos e optam por realizar consertos, além de não deixarem de consumir serviços essenciais, tais como educação, telefonia, saúde, dentre outros. Todavia, no fim do primeiro trimestre de 2020 o mundo todo foi assolado pela pandemia do COVID-19, cenário em que todos os setores econômicos sofreram impacto. De fevereiro a maio de 2020 o setor de serviços apresentou uma perda acumulada de 19,8%, mas em julho já apresentou a segunda taxa positiva, acumulando um ganho de 7,9% no volume de serviços prestados no Brasil. A recuperação do setor foi lenta, em comparação com a indústria e comércio, principalmente em atividades que

envolvem atendimento presencial, devido ao caráter heterogêneo ou ao peso que o setor representava na economia (IBGE, 2020). Já em outubro de 2021, “o setor está 4,6% acima do patamar pré pandemia e alcança o nível mais elevado desde novembro de 2015”, graças ao avanço da vacinação e ao aumento da mobilidade das pessoas (IBGE, 2021).

Assim, com vistas às constantes mudanças no mercado, ao aumento das expectativas dos clientes e da competição entre empresas, é possível atribuir o sucesso de uma empresa para além dos serviços existentes, ou seja, para a criação de novos produtos (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). É nesse contexto que ocorre a intersecção dos constructos relacionados a serviços, com os de inovação. Para Gallouj e Djellal (2010, p. 30), serviços e inovação são dois dos principais fenômenos para as economias contemporâneas. Para introduzir o tema, vale ressaltar Freeman e Soete (2008, p. 456), pois segundo eles “a sobrevivência e crescimento delas [firmas] dependem de sua capacidade de adaptar-se ao ambiente externo em rápida mudança, e de mudá-lo”. No mesmo sentido, Gallouj (2000), propõe o conceito de inovação da especialização, na qual identifica-se as necessidades do ambiente e os problemas dos clientes. Então, desenvolve-se novos procedimentos, baseados na acumulação de conhecimento e de experiência, que se materializam na entrega das atividades de serviço. Esse ponto de vista também é destacado por Kon (2016), que salienta que as inovações em serviços podem ser intangíveis e ocorrerem durante a interação com o cliente.

No que tange a inovação, é importante lembrar ser um tema longo, dado que em 1911 Joseph Schumpeter já a tinha conceituado como a ‘destruição criativa’. Contudo, é uma discussão teórica e metodológica que recentemente tem ganhado ênfase, assim como a abordagem de serviços (BARLETTA; SÁREZ; YOGUEL, 2016). Schumpeter (1950), no contexto da Teoria do Desenvolvimento Econômico, defende que a inovação é necessária para causar rupturas no sistema econômico vigente, sendo o combustível para o crescimento e emprego. Também vale citar Freeman e Soete (2008, p. 457), os quais sugerem que “deixar de inovar equivale a morrer”.

Nessa perspectiva, a quarta edição do Manual de Oslo (OCDE, 2018) defende que a inovação e atividades de inovação podem acontecer em produtos (bens e serviços) e em processos. Ainda, Freeman e Soete (2008) colocam que as empresas podem agir de maneira ofensiva, defensiva ou imitativas, para inovar. A OCDE (2018) também cita que as inovações podem apresentar um grau de novidade para a organização, mercado ou para o mundo.

A inovação em serviços, para Gallouj *et al.* (2015), pode ser definida como a identificação e resolução de problemas dos consumidores, por meio de novas ideias e soluções. Para o estudo da inovação em serviços, devido ao caráter amplo e heterogêneo do setor,

defende-se a ideia de segmentação e escolha de um subsetor para a realização de pesquisas (OCDE, 2018; KON, 2016). Ainda, devido ao caráter transversal desta pesquisa, considerando a necessidade de segmentação e o impacto que o distanciamento social, muitas vezes convertido em isolamento, imposto pela pandemia, optou-se por focar nas Instituições de Ensino Superior (IES), considerando que estas precisaram se reinventar para atender a demanda imposta pela situação atual, diferente de tudo o que já foi vivenciado por esta geração. Além da competitividade (SCHUMPETER, 1950), os objetivos da inovação por essas instituições são: melhorias no processo de aprendizagem, qualidade, comprometimento e retenção de alunos (GUIMARÃES *et al.*, 2019). Ademais, considerando o momento de enfrentamento das condições impostas pelo fenômeno externo do COVID-19, acentua-se a necessidade de implementação de inovações.

Além de ser o lócus da criação do conhecimento e da sua contribuição para a construção de uma sociedade inclusiva e de conhecimento diversificado, as IES apresentam-se como importantes organizações no contexto socioeconômico brasileiro. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (BRASIL, 2019), no Brasil há 2.537 IES, sendo 299 públicas e 2.238 privadas. Elas se distribuem entre Universidades, Centros Universitários, Faculdades, Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). O Estado do Paraná é detentor de 7,7% das IES, contendo 196 instituições, sendo 14 públicas (7,1%) e 182 privadas (92,9%).

Quanto ao município escolhido, Guarapuava, ele está localizado na mesorregião Centro-Sul do Paraná, caracterizando-se como o centro da microrregião, que é composta por 18 municípios, conforme cita o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2012). O município possui quatro IES, sendo uma Estadual e três Privadas, considerando apenas aquelas que possuem sede nesta cidade (IPARDES, 2020). Assim, frente a situação imposta pelo COVID-19, essas IES estão se adaptando à nova situação. Neste sentido o problema de pesquisa pode ser descrito da seguinte forma: **Como os estudantes das IES de Guarapuava percebem as inovações implementadas para o enfrentamento das condições impostas pelo COVID-19?**

Nesta linha, o objetivo geral consiste em analisar a percepção dos estudantes das IES de Guarapuava quanto às inovações implementadas nas mesmas, para enfrentamento das condições impostas pelo COVID-19. Já os objetivos específicos, necessários para se alcançar o objetivo geral, podem ser assim caracterizados:

- a) Identificar as inovações implementadas pela IES, no período da pandemia;
- b) Criar uma métrica para o contexto da inovação em serviços, em especial em IES;

- c) Mensurar as inovações das IES, a partir da percepção dos estudantes.

Para melhor esclarecer os propósitos deste trabalho, a seguir é apresentada a justificativa de escolha deste estudo e a estrutura do trabalho.

1.1 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O presente estudo pertence à linha de pesquisa de “Inovação e Tecnologia”, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Ela visa desenvolver estudos nos diversos tipos de organizações,

com foco nas questões relacionadas à gestão da tecnologia e da inovação em seus diversos aspectos, bem como das relações e/ou implicações delas com as estratégias organizacionais, com o desempenho organizacional, com a competitividade, tecnologia e inovação, com a sustentabilidade, gestão do conhecimento, dentre outras (UNICENTRO, 2020, p. 1).

No contexto geral da pesquisa, vale salientar que os estudos sobre inovação em serviços ainda são incipientes, especialmente no cenário nacional (SILVA; NEGRI; KUBOTA, 2006), mas imprescindíveis, pois se faz necessário rastrear os seus resultados, para identificar o desempenho e formas de dar continuidade aos benefícios (OCDE, 2018). Ademais, o processo da inovação não é linear e sequencial, mas sim depende de interações e *feedbacks* na criação e uso de conhecimento, bem como se baseia em um processo de aprendizado que requer a solução contínua de problemas. Por isso a importância de observar o processo inovativo e seus resultados, para orientar os formuladores das inovações (OCDE, 2018). Portanto, a percepção dos *stakeholders* envolvidos no processo de implementação das inovações devem ser pesquisadas, para análise dos resultados e possíveis contribuições para a inovação contínua.

Ademais, no âmbito específico de serviços, considerando a heterogeneidade do setor, para melhor aproveitamento dos estudos, sugere-se pesquisas em subsetores específicos. Essa abordagem, denominada segmentalista, defende que cada subsetor apresenta características próprias e não generalizáveis para todas as formas de inovação nos serviços (KON, 2016). Esse mesmo raciocínio é proposto pelo Manual de Oslo (OCDE, 2018), o qual sugere ser interessante que uma estrutura de medição possua um escopo definido e um setor de interesse. Assim, este trabalho toma o contexto das IES, da cidade de Guarapuava/PR, pois nota-se que elas precisaram se reinventar para atender a demanda imposta pela situação da pandemia do COVID-19, buscando inovar para manter sua competitividade (SCHUMPETER, 1950) e

realizar melhorias no processo de aprendizagem, qualidade, comprometimento e retenção de alunos (GUIMARÃES *et al.*, 2019).

Ainda, a justificativa prática no propósito de estudar essas IES decorre delas geralmente serem analisadas apenas do ponto de vista do ensino. Por isso o interesse nessa linha de raciocínio para o estudo, considerando as especificidades que a gestão de serviços possui e as decisões estratégicas que ela requer. A IES como uma prestadora de serviços, neste momento considerando o contexto de inovação durante a pandemia do COVID-19, pode desenvolver ações inovadoras em relação aos seus serviços, preço (comumente denominado como investimento nas IES privadas), pessoas, produtividade e qualidade, distribuição, promoção, processos e evidência física. As decisões de como inovar nesses elementos devem considerar as características peculiares do setor, dentre elas a intangibilidade e participação do cliente.

Outrossim, considerando as ações inovadoras desenvolvidas no cenário de enfrentamento do COVID-19, a pesquisa justifica-se pela relevância dessas organizações para a região, como lócus da criação do conhecimento e sua contribuição para a construção de uma sociedade inclusiva. Também, pondera-se a necessidade de melhoria contínua do ramo, já que seu processo está envolto em atividades intensivas em conhecimento, nas quais as ações são intangíveis e dirigidas ao estímulo mental das pessoas (LOVELOCK; WRIGHT, 2003).

Assim, considerando o ambiente de mudança imposto por uma força ambiental incontrolável, as IES precisam inovar tanto no formato do produto, quanto dos processos, para satisfazer as expectativas dos seus clientes, entregando valor e qualidade. Além de inovar, se faz necessário inteirar-se de como é reconhecido o desempenho da inovação pelos seus *stakeholders*. Portanto, o trabalho pode contribuir com a geração de informações sobre como isso está acontecendo e apontar possíveis melhorias.

Desta forma, os benefícios que se almeja alcançar por meio do presente trabalho consiste em apresentar um estudo inovador dentro da linha de pesquisa de “Inovação e Tecnologia”, do PPGADM UNICENTRO, relacionado o tema Inovação com o Setor de Serviços, área que carece de estudos científicos. O enfoque na gestão das IES também se torna um diferencial, pois apresenta outras perspectivas para além do ensino, que é a principal fonte dos estudos sobre IES até então. O estudo ainda aponta como está se comportando o cenário da inovação nas IES, que são prestadoras de serviços que precisam rastrear os seus resultados, para identificar o desempenho e formas de atuar com melhorias contínuas, orientando os tomadores de decisões. De acordo com Campos, Neto e Martins (2014, p. 16), “a posse de informações é um primeiro passo para que as instituições se reorganizem e desenvolvam estratégias competitivas”.

Outrossim, a pesquisa documenta as ações das IES, implementadas para atender a demanda imposta pela situação da pandemia do COVID-19, agregando conhecimento sobre um momento histórico não só para as IES ou para o setor de serviços, mas para o mercado e população em geral, em relação a instituições de extrema relevância para a sociedade.

1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura da presente dissertação está dividida em seis capítulos: introdução, revisão de literatura, metodologia, apresentação de resultados e discussão, conclusões e referências. A introdução apresenta a contextualização dos temas escolhidos para fundamentação da pesquisa, bem como propõe a pergunta de problematização, os objetivos e justificativas da pesquisa. A revisão de literatura é exposta no capítulo 2, apresentando conceitos teóricos já publicados por diversos autores, em relação a inovação, a inovação no setor de serviços e aspectos relacionados às Instituições de Ensino Superior, principalmente no contexto da pandemia do COVID-19. O capítulo 3 descreve o passo a passo metodológico escolhido para o desenvolvimento da dissertação e suas peculiaridades. A apresentação e discussão dos resultados são tratados no capítulo 4 e, por fim, segue-se a conclusão no capítulo 5. A bibliografia utilizada no estudo é apresentada na sequência. A figura 1 ilustra essa estrutura.



Figura 1: Estrutura do Estudo.

Fonte: autora (2021).

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo discute a teoria relativa à inovação em serviços, mais especificamente às relacionadas a IES, sendo realizado um paralelo com a situação imposta pela pandemia do COVID-19. Para tanto, o capítulo está dividido em 3 tópicos, sendo o primeiro destinado a tratar da inovação, que é o tema central da pesquisa. O segundo descreve o setor de serviços, dado o crescimento da sua relevância econômica e social no decorrer do tempo. E por fim, o terceiro refere-se ao ambiente de atuação das Instituições de Ensino Superior (IES), com foco na situação imposta pela pandemia do COVID-19 e as inovações, decorrentes das adaptações necessárias para a continuação da prestação de serviços por essas organizações.

2.1 INOVAÇÃO

A abordagem relativa à inovação é um tema transversal em pesquisas na área de administração, bem como interdisciplinar com outras áreas. O precursor dos estudos sobre inovação, Joseph Alois Schumpeter, em sua primeira publicação em 1911, já apontava a necessidade das organizações inovarem para manter o valor de suas atividades. Desta forma, a inovação é caracterizada por ele como o fator primordial para o crescimento e emprego, enfim, para o desenvolvimento econômico. Nessa perspectiva, a evolução acontece com períodos de estabilidade, que são interrompidos por mudanças de paradigmas, até que se volta à estabilidade (SCHUMPETER, 1964). Para Real (2015, p. 19), “a inovação pode ser compreendida como um processo que se desenvolve ao longo do tempo, consistindo em uma série de ações e decisões”.

Ainda, Schumpeter (1988, p. 95) diferencia a inovação da invenção. Uma invenção é algo novo, mas que se não for levado à prática, é economicamente irrelevante. Quanto às inovações, não precisam necessariamente ser invenções, mas no sentido econômico só é completa quando há uma transação comercial, que gera riqueza. Ademais, Real (2015, p. 7) complementa que “ao contrário de simples invenções, as inovações devem ter valor de troca e reconhecimento socioeconômico”. Assim, independentemente do tamanho da organização, se ela trabalha com ou sem fins lucrativos, se são empresas de negócios ou instituições sociais, ONGS ou sociedades, é importante inovar continuamente (REAL, 2015). Desse modo, as organizações não precisam ser necessariamente inovadoras ofensivas, mas se quiserem sobreviver podem procurar estabelecer uma rotina inovadora defensiva ou imitativa, por exemplo (FREEMAN; SOETE, 2008).

Na visão de Schumpeter (1997), a inovação é a ‘destruição criativa’, caracterizando-se como uma força, que apresenta novas maneiras de produzir bens ou serviços. Esse fenômeno não possui importância somente para uma organização, individualmente, mas apresenta-se cada vez mais como fonte para o crescimento econômico em proporção nacional (TIDD; BESSANT, 2015). Então, dada tamanha complexidade do assunto, em 1961 foi formado um fórum, que objetiva estabelecer políticas internacionais baseadas em evidências, bem como propor soluções a desafios sociais, econômicos e ambientais. Assim, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) participa de estudos do processo de inovação em ambientes globalizados, contando com um centro de conhecimentos exclusivos para dados e análises, troca de experiências, compartilhamento de melhores práticas e aconselhamento sobre políticas públicas e estabelecimento de padrões internacionais (OCDE, 2020).

Vale salientar que embora o Brasil não seja um dos 37 países membros da OCDE, ele consta como um país parceiro-chave, já que desde 1990 mantém uma relação de cooperação, podendo participar de órgãos e aderir aos instrumentos legais da OCDE, se integrar aos informes estatísticos e revisões por pares de setores específicos da OCDE, além de participar de reuniões ministeriais desde 1999 (OCDE, 2020). Ainda, objetivando estabelecer “medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País” (BRASIL, 2004), no Brasil há a Lei nº 10.973, de 2 de Dezembro de 2004, mais conhecida como a Lei da Inovação.

A Lei supracitada reconhece a importância da prática de inovação nas organizações, sugerindo providências para o estímulo à construção de ambientes especializados e até mesmo cooperativos de inovação, entre empresas nacionais, Instituição Científica e Tecnológica (ICT) e organizações de direito privado sem fins lucrativos. Nesse contexto, a inovação consiste em “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços” (BRASIL, 2004). Tal definição está em consonância com o quarto Manual de Oslo (OCDE, 2018), que considera que a inovação e atividades de inovação podem acontecer em produtos (bens e serviços) e em processos. Ainda, corrobora com Schumpeter (1988), que a inovação pode ser a introdução de novos produtos ou processos, abertura de novos mercados ou descoberta de novas fontes de matérias primas.

Vale salientar que na terceira edição do Manual de Oslo (OCDE, 2005) eram considerados quatro tipos de inovações, sendo elas de produto (bens e serviços), de processo (métodos de produção e de distribuição), organizacional (práticas de negócios) e de marketing (*design*, embalagem, preço, promoção e disponibilização). Essa mudança significativa é

baseada na experiência acumulada com pesquisas, sendo que visa a redução da complexidade que a definição apresentada até a edição anterior trazia. Portanto, de forma ampla e abrangente, o termo inovação significa “um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação dos mesmos), que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade” (OCDE, 2018, p.20).

Ainda, a inovação consiste em mudanças planejadas, assim necessariamente é preciso acontecer a disponibilização do novo produto para usuários em potencial ou, no caso de inovação em processos, a sua efetiva utilização nas operações (OCDE, 2018). Nesse cenário, uma abordagem relevante do tema é o grau de novidade e difusão da inovação, bem como a intensidade ou natureza da inovação, o motivo que leva as organizações a inovarem e aspectos segmentaristas relacionados a mensuração da inovação, como é exposto a seguir.

2.1.1 Novidade e Difusão da Inovação

O grau de novidade e difusão da inovação considera que a inovação pode ser para a organização, de maneira individual; para o mercado e para o mundo. Desta forma, se a inovação é para o mercado, afirma-se que tal ainda não foi implementada por outras organizações concorrentes, assim como se é uma inovação para o mundo, é porque a organização é pioneira a introduzir a novidade em todos os mercados e indústrias (OCDE, 2005). Todavia, como afirma Kuhl (2012, p. 31), “para que se considere que uma mudança seja realmente uma inovação é necessário que, ao menos, ela seja nova para a organização”.

2.1.2 Intensidade ou Natureza da Inovação

Outro aspecto relevante é a definição da intensidade ou natureza da inovação. Inicialmente, Schumpeter (1997) propôs que inovações podiam ser radicais ou incrementais. Nessa perspectiva, Tidd e Bessant (2015) definem a inovação incremental como melhorias moderadas e contínuas naquilo que a organização já oferece aos seus consumidores ou nos processos que já pratica, enquanto a inovação radical ou descontínua é aquela que se caracteriza por alterar o padrão, causando rupturas com a emergência de novas tecnologias e/ou de mercados, ou modelos de negócios com novas características e expectativas. Complementando, Dawar e Dutton (1986) diferenciam que as inovações radicais são dotadas de alto nível de novos conhecimentos, enquanto as incrementais apresentam níveis mais baixos.

Além dessas duas classificações, posteriormente a Schumpeter foram propostas outras. Tidd e Bessant (2015) abordam a inovação de plataforma/modular e a inovação de componentes/arquitetura. Para eles, a inovação modular são mudanças significativas de determinada característica, realizadas ao longo do tempo, formando uma família ou plataforma básica que pode ser ampliada. Já a inovação arquitetural está relacionada a sistemas maiores, na qual acontecem novas combinações que mantêm os conceitos centrais, mas as fontes de conhecimento e configurações são remodeladas.

2.1.3 Por que Inovar?

Nesse contexto, considerando que a sobrevivência e crescimento das organizações depende da capacidade tanto de adaptação ao ambiente, quanto de mudá-lo, existem inúmeras razões que levam as organizações a inovar. De acordo com Freeman e Soete (2008) e Tidd e Bessant (2015) às inovações contribuem para que as organizações enfrentem as mudanças na tecnologia, no mercado e os avanços dos concorrentes. A OCDE (2005) considera a competição e as oportunidades de ingresso em novos mercados, objetivando a melhoria de seu desempenho para defender sua atual posição competitiva e buscar novas vantagens em seu mercado. Ainda, a decisão de inovar provém da intenção de gerar benefícios diretos ou indiretos para a organização e comunidade (OCDE, 2018). Tudo isso movido pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas (TIDD; BESSANT, 2015).

Portanto, muito embora Schumpeter (1988, p. 76), considere que são as empresas que iniciam a mudança econômica e, desse ponto de vista, os consumidores são educados por elas, “ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar”, no presente trabalho também se considera o conceito de inovação da especialização. Para Gallouj (2000), na inovação da especialização, identifica-se as necessidades do ambiente e os problemas dos clientes. Então, desenvolve-se novos procedimentos, baseados na acumulação de conhecimento e de experiência, que se materializam na entrega das atividades de serviço. E assim, “atribui-se à inovação o papel de melhorar o desempenho das organizações, seja na otimização da utilização dos recursos ou na conquista de melhores posições no mercado” (GUIMARÃES *et al*, 2013). Logo, a variação da taxa de crescimento está relacionada ao fluxo de inovações técnicas, sendo que organizações que não inovam provavelmente estão em processo de declínio ou estagnação (FREEMAN, 1984), o que caracteriza a inovação como fonte de vantagem mercadológica e competitiva.

Neste contexto, vale salientar a definição dos termos “inovação empurrada” e “inovação puxada”. Enquanto a primeira é uma solução à procura de um problema e provém de estudos, geralmente atribuída à produtos que nascem em laboratórios, a partir de descoberta científica; a segunda surge a partir de um problema, que até então precisava de uma solução, sendo a resposta para alguma necessidade identificada (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Outrossim, atualmente quando se aborda a inovação, muitos podem remetê-la a inserção de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) nas organizações. Isso deve-se ao fato das TICs causarem muitas mudanças no comportamento das organizações (FREEMAN; SOETE, 2008). Tidd e Bessant (2015) também citam que a tecnologia exerce um relevante papel na disponibilização de alternativas radicalmente novas. Todavia, partindo do pressuposto de que inovação pode ser uma melhoria incremental, mesmo que já tenha sido implementada por outras, mas se é nova para determinada organização (OCDE, 2005), o campo da inovação torna-se amplo e variado. Assim, por mais que as ferramentas digitais apresentam “grande potencial para agregação de valor, redução de custos, viabilização de novos modelos de negócios e aumento da produtividade e da competitividade” (TIGRE; PINHEIRO, 2019), elas podem ser combinadas com inovações não tecnológicas, para gerar valor para o usuário e às organizações.

2.1.4 A Mensuração da Inovação

Como salienta o Manual de Oslo (OCDE, 2018), o processo de inovação envolve muitas interações e *feedbacks* na criação e uso de conhecimento, caracterizando-se como não linear e não sequencial, dependente de várias entradas e que requer a solução contínua de problemas. Desta forma, o reconhecimento do valor de uma inovação só pode ser avaliado algum tempo depois da sua implementação, já que ele pode evoluir ao longo do tempo e fornecer diferentes benefícios para as partes interessadas. Ainda, a inovação pode ocorrer em qualquer setor da economia, mas de acordo com a OECD (2005), a inovação em serviços tem sido subestimada principalmente devido às dificuldades técnicas de mensuração. Por isso, propõe que o ideal é que a estrutura de medição possua um escopo definido e um setor de interesse (OCDE, 2018).

Corroborando, pode-se afirmar que os estudos sobre a inovação encontram-se em estágio embrionário, mas já revelam certa complexidade, “[...] por se tratar da mensuração de um fenômeno complexo, multifacetado e que proporciona impactos intangíveis, difusos e muitas vezes perceptíveis apenas no longo prazo” (RAMOS, 2008, p. 9). Deste modo, seguindo a proposição da OECD (2005), para esse trabalho, considera-se o setor de serviços, no âmbito das IES, pois a abordagem da inovação requer foco e, devido as especificidades dos serviços,

ela é diferente da utilizada para a inovação na produção em geral (RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES, 2012). Para Tigre e Pinheiro (2019), os serviços educacionais caracterizam-se como serviços do conhecimento e intensivos em trabalho, por isso tendem a ser customizados, favorecendo inovações tecnológicas de obtenção e disseminação de informações.

2.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Historicamente é possível perceber que os serviços são atividades executadas há milhares de anos, mas sua relevância teórica foi ganhando destaque gradativamente, sendo ainda incipiente se comparada a do setor industrial. De acordo com Swerts e Araújo (2002), por exemplo, os serviços de contabilidade tiveram início entre os anos de 6.000 e 4.000 a.C., quando se utilizavam tábuas de argila para realizar os registros. Entretanto, buscando estudos dos primórdios da ciência econômica clássica, encontra-se que o trabalho agrícola como única atividade produtiva, sendo que os serviços e manufaturas eram considerados “estéreis” (TIGRE; PINHEIRO, 2019).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) também fazem uma retrospectiva histórica, considerando sua importância para a economia no decorrer do tempo. Os autores citam que a sociedade pré-industrial se caracteriza pelo trabalho braçal e dependência da natureza, momento no qual a agricultura, mineração e pesca eram as atividades predominantes, enquanto as ocupações em serviços eram nas áreas de serviço pessoal e domésticos. Já com a utilização da energia e de máquinas, a sociedade industrial tem como foco a produção de mercadorias em fábricas, fazendo mais com menos, enquanto as pessoas cuidam das máquinas e o padrão de vida é medido pela quantidade de bens. Na sociedade pós-industrial, onde o recurso-chave é a informação, a preocupação passa a ser com a qualidade de vida, assim diversos tipos de serviços ganham destaque, como saúde, educação, transporte, manutenção e consertos, dentre outros.

Assim, Silva, Negri e Kubota (2006, p. 22) colocam que o setor de serviços tem ultrapassado a visão tradicional de baixa produtividade e de pobre performance tecnológica, pelo “crescimento de certos setores de alta performance tecnológica, tal como serviços de TI, ou de grande agregação de valor, como aqueles envolvidos em consultoria técnica e transferência de *know-how*”. Outrossim, o momento é denominado como economia da nova experiência, pois “os serviços estão passando por uma transformação do conceito tradicional: de uma transação de serviços para uma transação de experiências”, no qual o foco é a entrega de um pacote de valor memorável, com forte envolvimento pessoal, os benefícios são revelados com o tempo e de acordo com a situação, sendo que o profissional deve atuar como um ator e

o cliente assume o papel de convidado, que deve ser impressionado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 14). Mas tratando-se da inovação, Kon (2016) faz uma crítica, pois as organizações prestadoras de serviço ainda produzem poucas inovações em seu próprio contexto, sendo que geralmente adotam inovações tecnológicas criadas pelas manufaturas.

É nesse contexto que os serviços entregam um pacote de valor aos consumidores, diferindo dos bens tangíveis tanto na produção, quanto no consumo. Assim, embora seja difícil defini-lo, devido a sua diversidade, Lovelock e Wright (2003, p. 5) conceituam serviços como o ato ou desempenho oferecidos para criar valor e fornecer benefícios, por meio da realização de mudança em pessoas ou nos bens das pessoas. Portanto, como citam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), a natureza do ato do serviço pode considerar duas dimensões, quem/o que é o beneficiário direto do serviço (cliente ou bens do cliente) e a natureza tangível do serviço (ações tangíveis ou intangíveis).

A fim de compreender o ambiente em que ocorre a gestão de serviços, vale salientar as características específicas na qual as decisões estão envolvidas, os elementos estratégicos que são considerados na gestão dos serviços e considerações sobre inovação e qualidade em serviços.

2.2.1 Características dos Serviços

Para acentuar a diferença entre bens e serviços, vale salientar que os serviços podem apresentar características peculiares. Corrêa e Caon (2010) pontuam a simultaneidade de produção/consumo, que conseqüentemente impossibilita a criação de estoques e resulta em implicações importantes para a gestão de capacidade e de demanda; bem como a intangibilidade, pois os serviços podem ter bens tangíveis agregados no processo, mas o serviço em si não pode ser visto, testado, ouvido ou provado antes da sua prestação, implicando no grau de facilidade/dificuldade de avaliação da qualidade. Outra implicação é a que Tigre e Pinheiro (2019, p.) citam, pois nesse contexto “os vínculos entre clientes e fornecedores são estabelecidos com base na reputação, proximidade geográfica e relações pessoais”.

Além disso, Lovelock e Wright (2003) citam a variabilidade, que ocorre devido a participação de pessoal e do cliente na prestação e, conseqüentemente, com a interferência mesmo que não proposital, torna-se difícil unificar e controlar o resultado. Ainda, essa característica reflete o ponto de vista dos clientes, pois diferentes usuários do mesmo serviço podem ter necessidades específicas e passar por experiências particulares (TIGRE; PINHEIRO, 2019). Por isso, a participação do cliente de forma mais intensiva no momento da criação do

resultado, acarreta cuidados na interação, considerando o *design* das instalações para encontros pessoais, ou a interface para transações virtuais (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Ainda há a precibilidade, pois mesmo havendo instalações, equipamentos e mão-de-obra de prontidão, mas não havendo demanda efetiva, não é possível criar o serviço e estocá-lo, assim o fluxo será perdido (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Nesse cenário, diferentemente dos modelos propostos para a indústria, nos serviços a inovação tem uma natureza diferenciada, resultante dessa “forma intangível, com ênfase em novas práticas e rotinas organizacionais, na dependência da interação com o usuário e, muitas vezes, com a coprodução entre produtor e consumidor” (KON, 2018, p. 5). Barletta, Sáez e Yoguel (2016) complementam que em serviços a natureza intangível, a dificuldade de armazenamento, transporte e proteção com mecanismos tradicionais de propriedade intelectual, bem como o elevado grau de interação com os clientes e até mesmo a coprodução, são fatores que acentuam a exigência de se pensar a inovação em serviços de forma diferente de como se pensa a inovação em produtos (bens).

Tais características influenciam as decisões que os gestores devem tomar, em relação ao serviço principal e aos suplementares, bem como ao que Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) chamam de componentes do pacote de serviços, os fatores que contribuem para a formação da percepção do desempenho. O pacote de serviços é composto por instalações de apoio, os recursos físicos disponibilizados ao oferecer o serviço; bens facilitadores, que são materiais que o usuário adquire ou consome na prestação de serviço; dados de operações ou informações fornecidas pelos consumidores, a fim de aperfeiçoar o processo para torná-lo mais eficiente e customizado; serviços explícitos, representados pelos benefícios intrínsecos do serviço, suas características essenciais; e implícitos, que são benefícios psicológicos que o cliente pode sentir.

2.2.2 Elementos Estratégicos em Serviços

Na tomada de decisão em serviços, além dos componentes básicos da administração considerados nas estratégias para comercializar produtos, considera-se quatro elementos a mais na administração integrada de serviços, que devem entrar na agenda do gestor. A Figura 2 demonstra quais são esses elementos.

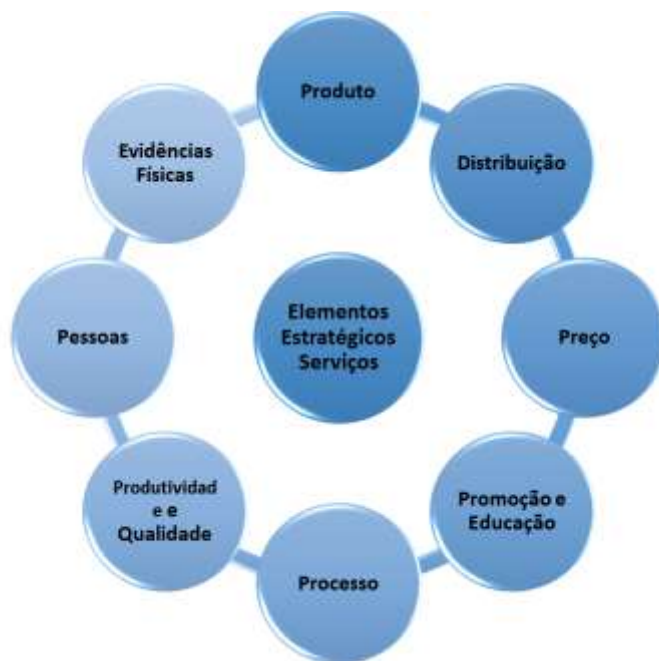


Figura 2: Elementos Estratégicos em Serviços.

Fonte: adaptado de Lovelock e Wright (2003).

Nas decisões de produto, são definidas características principais e o pacote de elementos suplementares que criam valor para os clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Assim, a inovação de produtos de serviços é orientada pela valorização da cadeia de valor, que reúne informações sobre as necessidades dos clientes com base nas mudanças (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Para Barcet (2010, p. 54) “a inovação nesse campo é sempre uma resposta deste fornecedor, que deve apresentá-la e induzir seu consumo como uma possível solução para as necessidades ou desejos manifestados”.

Nas decisões de distribuição, considerando a forma de entrega do serviço, o foco principal é o lugar e o tempo, envolvendo a escolha entre canais de distribuição físicos e/ou eletrônicos, contato direto com clientes ou através de intermediários, se os clientes visitam o estabelecimento prestador de serviços ou o fornecedor vai até o cliente ou as transações comerciais são informais (virtuais), a velocidade da entrega (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) consideram que, se o consumidor precisa se deslocar até o prestador, atributos físicos de acesso, visibilidade, tráfego, estacionamento, expansão, ambiente, concorrência, governo, mão de obra e complementos devem ser analisados. Outrossim, a Internet e outras TICs têm sido fonte relevante para inovação na disponibilização de serviços, principalmente aqueles voltados para informações e intensivos em conhecimento (GALLOUJ; DJELLAL, 2010).

Quanto ao preço, além das habituais decisões relacionadas a formação e políticas de preço, Lovelock e Wright (2003) também citam a importância de se considerar outros custos incorridos pelos clientes, buscando minimizá-los. Ainda, Barcet (2010) aborda o fato de o preço transportar informações psicológicas, simbólicas, artísticas e valores sociais, assim ao projetar a inovação é essencial haver coerência entre o valor e o serviço que é prometido e entregue.

A promoção e educação, para Lovelock e Wright (2003), busca fornecer informações e conselhos necessários, persuadir os clientes-alvo em relação aos benefícios e incentivá-los a entrar em ação. Mas vale salientar o papel estratégico que esse processo pode representar, já que a promoção pode ser um dos fatores que formam as expectativas em relação ao desempenho desejado do serviço, assim como as próprias necessidades pessoais e experiências passadas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Já no processo, considera-se o método e a sequência dos sistemas operacionais do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Nesse sentido, considera-se como um desafio à inovação a organização das diversas atividades, para integrar as dimensões heterogêneas das condições de operação do serviço e gerir os riscos do ambiente (BARCET, 2010).

As decisões de produtividade, para Lovelock e Wright (2003), devem ser geridas em conjunto com a qualidade, buscando-se a eficiência e mantendo os níveis de serviço. Gallouj e Djellal (2010) reforçam que o desempenho nas atividades de serviço não pode ser capturado apenas por meio da produtividade, sendo adequado adotar a faceta baseada na qualidade, medida em termos de qualidade das relações interpessoais, empatia e relações de confiança.

Decisões relacionadas às pessoas devem considerar que elas podem influenciar significativamente na percepção de qualidade, por isso devem passar por processos de recrutamento, treinamento e motivação, para que o serviço seja bem-sucedido (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Sundbo (2010) defende que os colaboradores podem ser uma das fontes de ideias inovadoras, podendo atuar como empreendedores corporativos.

Ainda, em relação a evidência física, que está relacionada a elementos tangíveis, como aparência das instalações, veículos, equipamentos, materiais de divulgação, entre outros, as decisões devem considerar que isto pode evidenciar a qualidade do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2003). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) lembram que os aspectos estéticos podem ter efeitos marcantes nas percepções e comportamentos dos clientes, além de afetar os colaboradores e o resultado do serviço que eles prestam.

Vale salientar que esses elementos integram “o planejamento e execução coordenadas das atividades de marketing, operações e recursos humanos que são essenciais ao sucesso de uma empresa de serviços” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p. 21). Portanto, considerando as

características, os componentes do pacote de serviço e os elementos estratégicos, a organização tem o desafio de oferecer seus serviços envolvendo e estabelecendo um relacionamento pessoal e memorável com o consumidor. Dessa forma atuará conforme a nova natureza das transações, baseadas na experiência (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Para Corrêa e Caon (2010, p. 437), a “mudança é um conceito central na gestão de organizações do futuro”, assim elas devem ser proativas para sobreviver, o que corrobora com a abordagem da inovação.

2.2.3 Considerações sobre Inovação e Qualidade em Serviços

Portanto, dada a importância da inovação em todos os setores, a partir de 2005 o Manual de Oslo passa a dar mais ênfase às organizações menos intensivas em P&D, que é o caso de serviços (OCDE, 2005). Silva, Negri e Kubota (2006) lembram que esse setor está cada vez mais inovativo e intensivo em conhecimento, sendo responsável por significativa contribuição na evolução das TICs. Assim, para o Manual de Oslo (OCDE, 2018), “os serviços são resultado de uma atividade de produção que altera as condições dos usuários ou facilita a troca de produtos”. Essas alterações nos usuários incluem mudanças em bens de propriedade do mesmo ou na condição física e/ou psicológica da pessoa, então como impactos da inovação, espera-se a satisfação de necessidades humanas atuais ou futuras, no nível individual ou coletivo.

Essa abordagem vai de encontro ao conceito de inovação da especialização, “que consiste em detectar novas necessidades e responder a elas através de um procedimento de acumulação de conhecimento e de especialização nas atividades de serviços” (KON, 2016, p. 20). Dessa forma, como cita Gallouj (2000), podem ser citados como resultados da inovação da especialização a abertura de novos mercados, a diversificação interna e externa do serviço ou renovação das modalidades do serviço, bem como a criação de uma vantagem competitiva ou monopólio em termos de conhecimento e expertise.

Vale salientar que “a inovação em setores voltados para serviços difere substancialmente da inovação em muitos setores de transformação. A inovação em serviços é organizada de forma menos formal, possui natureza mais incremental e é menos tecnológica” (OCDE, 2005, p. 17). Kon (2018) cita que a inovação radical significa uma completa ruptura com o que anteriormente se praticava, enquanto geralmente observa-se inovações incrementais em serviços. Assim, é possível afirmar que a inovação de serviço é marcada por processos não sistemáticos, que surgem da prática, caracterizando-se frequentemente como pequenas melhorias, inovações organizacionais e de mercado, mas raramente radicais (SUNDBO, 2010).

No mesmo sentido, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) abordam a classificação de inovações em serviços, considerando como características principais a intensidade da inovação. As radicais podem acontecer por meio de uma grande inovação, que são serviços para mercados que ainda não estão definidos; por negócios em fase inicial, no qual os novos serviços são oferecidos a um mercado que já é servido por serviços existentes; e novos serviços para o mercado já atendido, por meio de novas ofertas de serviços para os clientes existentes de uma organização. Se tratando de inovações incrementais, há as extensões de uma linha de serviços; as melhorias em serviços, com mudanças nas características que são oferecidas; e a mudança de estilo, que são formas modestas de mudança na aparência, causando impacto sobre as percepções, emoções e atitudes do cliente.

Outrossim, o momento de distinguir se a inovação é no produto (serviço), processo, marketing ou organizacional, pode ser confuso. De acordo com a OCDE (2005), as inovações podem apresentar características que tornam difícil e enganosa a categorização delas em um único tipo, ainda mais se tratando de serviços. Assim, considerando a nova proposição da OCDE (2018), que as inovações podem acontecer em produtos e/ou processos e como em serviços a produção, a distribuição e o consumo podem ocorrer ao mesmo tempo, para distinguir o produto (serviço) de um processo, é possível analisar da seguinte perspectiva:

se a inovação envolve características novas ou substancialmente melhoradas do serviço oferecido aos consumidores, trate-se de uma inovação de produto; se envolve métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho do serviço novos ou substancialmente melhorados, então é uma inovação de processo; se a inovação envolve melhorias substanciais nas características do serviço oferecido e nos métodos, equipamentos e/ou habilidades usados para seu desempenho, ela é uma inovação tanto de produto como de processo (OCDE, 2005, p. 64).

Outrossim, as decisões tomadas em relação ao serviço ou processos, podem influenciar na percepção de qualidade pelo cliente e, conseqüentemente, na sua satisfação. Na busca de atender necessidades e expectativas dos clientes, Rocha e Baniski (2020, p. 2) lembram que “consumidores e usuários estão atentos aos aspectos inerentes à qualidade na prestação de serviços, e por este motivo, as organizações devem considerar as exigências impostas pelos consumidores e usuários, pautando-se em estratégias que potencializem inovar processos”. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) citam que a avaliação da qualidade em serviços parte da comparação entre a expectativa de antes do serviço ser prestado, com a percepção formada após ele ser realizado, baseando-se nos critérios de confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis.

Como supracitado, para o presente trabalho além de delimitar como foco de estudo da inovação o setor de serviços, foi escolhido o ramo de atuação da prestação de serviço de educação, mais especificamente as Instituições de Ensino Superior (IES) de Guarapuava, PR.

2.3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Buscando esclarecer aspectos relacionados à inovação por prestadores de serviços do ramo de educação superior, vale salientar que as IES, assim como outros atores que compõem o sistema de inovação, são consideradas o lócus da geração, distribuição e utilização de conhecimento. Como lembra a OCDE (2018), “o conhecimento é um dos recursos mais significativos do ponto de vista estratégico para as empresas. Como isso é acessado e implantado é particularmente importante para empresas direta ou indiretamente envolvidas em atividades de inovação”. Então, sendo um importante ator para o fenômeno da inovação, as IES também devem implementar em suas práticas atividades inovativas.

No cenário de atuação das IES, o Art. 45 da Lei de Diretrizes e Bases Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), aponta que “a educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização”. Deste modo, as IES podem ser classificadas de acordo com a organização acadêmica e categoria administrativa, como propõe o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2020). Considerando a organização acadêmica, as IES podem ser caracterizadas como Faculdades; Centros Universitários; Universidades; Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs); e Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET). Quanto à categoria administrativa, as IES podem ser públicas ou privadas. Desta forma, a Tabela 1 apresenta como se encontrava o cenário brasileiro no ano de 2019.

Tabela 1: Número de IES, por organização acadêmica e categoria administrativa – Brasil – 2019.

Organização Acadêmica	Categoria Administrativa		Total	Matrículas
	Pública	Privada		
Universidade	108	90	198 (7,6%)	4.487.849 (52,2%)
Centro Universitário	11	283	294 (11,3%)	2.263.304 (26,3%)
Faculdade	143	1.933	2.076 (79,6%)	1.636.828 (19%)
IF e CEFET	40	n.a.*	40 (1,5%)	215.843 (2,5%)
Total	302 (11,58%)	2.306 (88,42%)	2.608 (100%)	8.603.824 (100%)

* não se aplica.

Fonte: adaptado de INEP (2020).

Assim, no Brasil há 302 IES públicas (11,88%) e 2.306 IES privadas (88,42%). As instituições públicas são mantidas pelo Poder Público, podendo ser Federal, Estadual ou Municipal, desta forma apenas em casos específicos ocorre a cobrança de matrícula ou

mensalidade. Por conseguinte, as IES privadas são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, podendo ser com ou sem finalidade de lucro (DCE, 2020). Para Freitas (2017), no Brasil há predominância de IES privadas a fim de suprir a demanda não atendida pelas instituições públicas. A autora salienta que enquanto as IES públicas tendem a visar ser centros de excelência e pesquisa, as IES privadas focam nas exigências profissionais requeridas pelo mercado de trabalho, oferecendo programas flexíveis que atendam às necessidades de qualificação profissional.

Quanto à organização acadêmica, a Divisão de Temas Educacionais (DCE, 2020, p. 1) define cada tipo de instituição da seguinte forma:

A Universidade trata-se de instituição acadêmica pluridisciplinar que conta com produção intelectual institucionalizada, além de apresentar requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral). É autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional.

O Centro Universitário é instituição pluricurricular, que abrange uma ou mais áreas do conhecimento. É semelhante à Universidade em termos de estrutura, mas não está definido na Lei de Diretrizes e Bases e não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada.

A Faculdade tem duas conotações. A primeira é a de uma Instituição de Ensino Superior que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma Universidade. Além disso, não tem a função de promover a pós-graduação. O segundo sentido é aplicado para se referir a unidades orgânicas de uma Universidade. Ex.: Faculdade de Direito da Universidade Federal de Pernambuco.

Os Institutos Federais são unidades voltadas à formação técnica, com capacitação profissional em áreas diversas. Oferecem ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação.

Então, buscando conhecer o cenário de oferta por organização acadêmica, identifica-se que apesar da alta quantidade de Faculdades (79,6%), nelas não estão matriculados nem 1/4 dos estudantes, sendo que as IES caracterizadas como Universidades oferecem 52,2% das matrículas na educação superior (INEP, 2020).

O Estado do Paraná, localizado na Região Sul do país, é detentor de 7,32% das IES brasileiras, contendo 191, das quais 14 são públicas (7,33%) e 177 privadas (92,67%) (INEP, 2020). Quanto ao município de Guarapuava, está localizado na mesorregião Centro-Sul do Paraná, caracterizando-se como o centro da microrregião, que é composta por 18 municípios (IPARDES, 2012). De acordo com o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES, 2020), Guarapuava possui quatro IES, sendo uma Estadual e três privadas. Vale salientar que para o IPARDES (2020, p. 19) “as instituições de ensino superior (IES) disponibilizadas por município, consideram as sedes em que se localizam essas instituições e não os seus campi e/ou polos avançados”. Além dessas, ainda há os Polos de Apoio, ou seja,

“polo de educação a distância, ou polo de apoio presencial, é o local devidamente credenciado pelo MEC, no país ou no exterior, próprio para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância” (IPARDES, 2020, p. 19). No município existem dois polos de IES Estaduais e quinze privadas.

As IES de Guarapuava recebem alunos de diversos municípios da microrregião de Guarapuava (Campina do Simão, Candói, Cantagalo, Espigão Alto do Iguaçu, Foz do Jordão, Goioxim, Guarapuava, Inácio Martins, Laranjeiras do Sul, Marquinho, Nova Laranjeiras, Pinhão, Porto Barreiro, Quedas do Iguaçu, Reserva do Iguaçu, Rio Bonito do Iguaçu, Turvo e Virmond), bem como de outras microrregiões (Pitanga, composta por Boa Ventura de São Roque, Laranjal, Mato Rico, Palmital, Pitanga e Santa Maria do Oeste), evidenciando a importância socioeconômica das IES para Guarapuava e toda a região (IPARDES, 2012).

Nesse contexto, considerando as exigências do mercado quanto a formação profissional, Guimarães *et al.* (2013) citam que o aumento da capacidade de consumo oportuniza a procura por serviços educacionais. Então, “diante da complexidade dos desafios mundiais atuais e futuros, a educação superior tem a responsabilidade social de avançar no conhecimento multifacetado sobre várias questões, que envolvem dimensões culturais, científicas, econômicas e sociais” (FREITAS, 2017, p. 16), contribuindo para a construção de uma sociedade inclusiva e de conhecimento diversificado. Ainda, conforme citam Campos, Neto e Martins (2014, p. 16), diante de um cenário que possui um número significativo de IES, “os alunos ou candidatos podem analisar as condições oferecidas pelas instituições, fazer comparações de desempenho e avaliar a qualidade dos serviços prestados”, evidenciando a relevância das instituições demonstrarem diferenciais competitivos.

Portanto, em suas atuações, as IES podem explorar algumas estratégias genéricas, como a criação e manutenção de banco de talentos profissionais; diferenciação na qualidade e serviços agregados; ampliação da capacidade instalada através de novos cursos; adoção de tecnologias educacionais inovadoras; melhoria da qualidade e maior rigor acadêmico em relação ao corpo docente e cursos oferecidos; implementação de cursos de especialização, cursos sequenciais e outras formas de ensino complementares; convênios com potenciais organizações empregadoras; desenvolvimento de programas de integração com a comunidade; realizar programa permanente de pesquisa socioeconômica, visando conhecer o perfil e a servir de centro de informações sobre a comunidade local; realizar programa permanente de consulta e pesquisa junto às organizações, para conhecer o tipo de profissional, de curso e de disciplinas que o mercado está buscando; dentre outras ações (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Assim, considerando a abordagem da inovação, os serviços educacionais destacam-se por suas características especiais de serem serviços intensivos em conhecimento, ou seja, que dotados de amplo conhecimento profissional, são fontes de conhecimento, têm importância competitiva para seus clientes e capacidade de provisão de conhecimento para outras indústrias (CAMACHO; RODRIGUEZ, 2010). Assim como Silva, Negri e Kubota (2006, p. 20) apontam, que “além de serem usuários de novas tecnologias, determinados serviços atuam também como transmissores dessas novas tecnologias, por meio de consultorias e treinamentos”.

Diante disso, “com mercados e seus protagonistas em constante modificação, a possibilidade de que as IESs possam estabelecer vantagem competitiva duradoura não existe mais. [...] cada qual tem que inovar incessantemente para poder competir e sobreviver” (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006, p. 22). Em consonância, Guimarães *et al.* (2013) defendem que as IES promovem inovações para se diferenciar, por meio de métodos e serviços novos, que podem contribuir com a melhoria no relacionamento e na qualidade percebida pelo cliente.

Portanto, as IES devem incorporar nos seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) ou Planejamento Estratégico, inovações que observem as necessidades e desejos dos clientes, bem como os fenômenos impostos pelo ambiente, pois “não há IES que sobreviva se as expectativas de seus clientes não forem ouvidas, interpretadas e atendidas” (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006, p. 24). Assim, para Vilela e Aves (2019) o planejamento institucional caracteriza-se como um instrumento de gestão estratégico, essencial e dinâmico, que considera ações de médio e longo prazo, para enfrentar e superar desafios do mundo contemporâneo.

2.3.1 Inovação dos Serviços Prestados nas Instituições de Ensino Superior

Atualmente, a sociedade vivencia o que teóricos classificam como a era da informação e os educadores têm um grande desafio ao preparar os estudantes (TIGRE; PINHEIRO, 2019). Nesta perspectiva, um aluno ingressa na IES para obter um conjunto de competências, sendo que ao passar pelo processo de ensino-aprendizagem, esse consumidor dos serviços educacionais incorpora o saber. Então, o produto resultante deve ser um profissional formado, capacitado e habilitado a exercer a profissão para a qual se preparou (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Assim, as IES assumem relevante papel para a sociedade, como prestadores de serviço que proporcionam mudanças na condição psicológica de uma pessoa, fornecendo informações, experiência e outros serviços similares, tanto pessoalmente quanto digitalmente (OCDE, 2018). Para tanto, as inovações na área educacional buscam “melhorar os resultados do aprendizado,

a equidade no acesso, a eficiência dos serviços e a introdução de mudanças demandadas pela sociedade” (TIGRE; PINHEIRO, 2019), uma melhor qualidade dos serviços educacionais.

Portanto, em sua essência os serviços de educação superior devem buscar a profissionalização dos acadêmicos em áreas específicas, mas nota-se a relevância das IES melhorarem constantemente seus processos e serviços, adaptando-se para manter-se competitivas (SIGNORI *et al.*, 2018). Vale salientar que as IES estão inseridas em um ambiente que passa por constantes mudanças. Nesse contexto, o Quadro 1 apresenta os 20 elementos de mudança, que permeiam tanto as ações da prestação de serviço em si, quanto serviços suplementares e que devem ser considerados sob a ótica do futuro do ensino superior, bem como as oportunidades e impactos de cada, sintetizados por Matos (2019).

Quadro 1: Elementos de Mudança nas IES.

Elemento	Descrição
1. Educação digital em todas as áreas	Todas as áreas de conhecimento terão aplicações práticas específicas ao seu contexto, proporcionando como oportunidade e impacto o valor agregado/diferencial para as IES que tiverem conhecimento sobre essas aplicações.
2. Combinação de cursos digitais e presenciais	Um mesmo curso sendo realizado presencialmente e/ou digitalmente. Aluno opta pela modalidade, oportunizando a satisfação do aluno escolher a forma de aprendizado que lhe é mais conveniente e possível aumento na quantidade de alunos.
3. Foco em habilidades	Disponibilizar conhecimentos que possam ser aplicados na prática, por meio de cursos voltados para a prática, integração da IES com seu ambiente externo e inserção de habilidades no ensino superior, inclusive com cursos de extensão.
4. Universidades empreendedoras	Considerando a tendência da redução dos empregos e crescimento do empreendedorismo em várias áreas, a IES pode mudar a perspectiva para o ensino do empreendedorismo, tornando-se referência e atraindo/motivando alunos.
5. Parcerias Internacionais	O aumento das parcerias internacionais entre universidades favorece o acesso a novos conhecimentos e de ponta, pode agregar novos cursos com diferencial para a IES, atraindo alunos e aumentando receitas.
6. De campos grandes e centralizados para vários espaços menores	Com o ensino digital, se reduz a necessidade de <i>campus</i> grandes e centralizados, assim espaços locais e menores podem oferecer várias funções para interações presenciais, oportunizando que a IES amplie a experiência do aluno digital, pelo contato com alunos e profissionais, gerando benefício para a imagem da mesma.
7. Disciplinas agrupadas e não-agrupadas	Oferecer disciplinas da graduação e pós-graduação de maneira desagregada dos mesmos, assim como a possibilidade da conquista de um bacharelado ou pós se o aluno cumprir os créditos das disciplinas necessárias. Isso pode favorecer a imagem da IES como inovadora, atrair alunos e aumentar receitas.
8. Espaços sociais	Com o crescimento do empreendedorismo, esses espaços objetivam a colaboração voltada para a criação de novos negócios, além da socialização favorecer a experiência do aluno e a saúde mental.
9. Aprendizados sobre os problemas do amanhã	Realização de estudos futuros, para entender o que está mudando, consequências e impactos, enxergando possíveis problemas e formas de resolvê-los, sendo que a incorporação dessa disciplina é algo inovador no mundo, atraindo mídia para a IES e beneficiando os alunos com aprendizado.
10. Interdisciplinaridade	A colaboração une pessoas de áreas diferentes com conhecimentos complementares, favorecendo o desenvolvimento do aluno e sendo um diferencial para a IES.
11. Educação sobre inovação em todas as áreas	Diante das constantes e profundas mudanças, o profissional do futuro deve ser adaptável e ter habilidades de liderar e entregar soluções inovadoras, para resolver problemas ou identificar oportunidades. Portanto, os benefícios percebidos são o desenvolvimento do aluno e o diferencial que agrega modernidade à imagem da IES.

Continua na página 35

Elemento	Descrição
12. Crescimento do EAD	A utilização estratégica do EAD gera novas fontes de receitas, atrai alunos de várias localidades e favorece o ensino em inglês e espanhol para ampliação de alunos.
13. Aprendizado contínuo	Devido a necessidade de aprendizado contínuo ao longo da carreira, a IES pode ofertar cursos de atualização ou cursos em outros formatos.
14. Aprender em qualquer lugar	Considerando que as pessoas são móveis, desejam a conveniência de aprender por meio de vários dispositivos e em vários formatos de apresentação do conteúdo e metodologias, a IES pode ofertar aulas em qualquer lugar, ampliando sua atuação geográfica e flexibilizando o aprendizado.
15. Baixa motivação dos alunos	Os alunos de ensino superior possuem a probabilidade de sofrer com depressão e ansiedade seis vezes mais do que a população em geral. Assim, nesse sentido, a IES pode criar ambientes para o estímulo da socialização dos alunos, trabalhar aspectos pessoais e emocionais, proporcionar aulas mais participativas, dentre outros, que proporcionam a customização da educação e fortalecimento da imagem da marca.
16. Habilidades sociais emocionais	Sendo as principais habilidades pessoais a de se comunicar e se relacionar bem com outras pessoas, a IES pode se posicionar como referência no desenvolvimento social e emocional dos alunos, gerando um ciclo virtuoso que leva à atração de alunos.
17. Pensamento sistêmico	Entender e resolver problemas cada vez mais complexos exige pensamento sistêmico, assim se a IES engajar seu público com problemas do amanhã, pode gerar impacto positivo para os alunos no seu preparo para o futuro.
18. Aprendizado sobre a solução de problemas complexos e reais	Os problemas do futuro serão diferentes dos problemas do passado e envolverão cada vez mais interdisciplinaridade e equipes heterogêneas para resolvê-los. A IES pode se diferenciar, impactando na sociedade, através da solução de problemas.
19. Alunos terão participação cada vez mais ativa	As novas metodologias pedagógicas aumentam a participação do aluno na sala de aula, visando o aumento do interesse do aluno pela participação, melhor experiência do aprendizado, que melhoram a imagem da IES e atraem alunos.
20. Envelhecimento da população	Com o acesso a poder de compra, educação, saúde e prevenção de doenças, as pessoas tendem a ter menos filhos e viverem mais, deste modo as IES devem entender as melhores metodologias de aprendizado para todas as faixas etárias, praticando a inclusão e gerando novas fontes de receitas.

Fonte: Adaptado de Matos (2019).

De maneira ampla, considerando esse contexto, de acordo com Pacheco (2019), o futuro das IES está atrelado primeiramente a transformação digital, que veio como disruptiva para todas as áreas sócio tecnológicas. Para o autor, essa realidade permeia a sociedade e influencia todos os setores. Neste sentido, Wade (2017) comenta que alguns setores foram rápido e fortemente afetados pela disrupção digital e outros menos imediatamente, mas que todos enfrentarão isso em algum momento. A Figura 3 apresenta a posição da Educação em relação a essa vulnerabilidade.



Figura 3: Atividades Vulneráveis à Transformação Digital.

Fonte: Yokoi *et al.* (2019).

Para entender a Figura 3, vale salientar que as organizações posicionadas ao centro são as mais afetadas pela disrupção, enquanto os efeitos ainda são leves naquelas posicionadas nas bordas externas. Nesse contexto, a educação encontra-se em um nível intermediário, caracterizando-se como modelos de negócios e cadeias de valor que caminham para a digitalização (WADE, 2017). Assim, inovações cada vez mais populares na área de educação são as que buscam técnicas e métodos mais interativos (SIGNORI *et al.*, 2018), tanto no sentido pedagógico, quanto nas atividades administrativas. Pacheco (2019) ainda coloca a tecnologia e metodologias educacionais disruptivas nessa lista de fenômenos futuros, que estarão na agenda de deliberações de IES.

Referente às inovações do serviço em si, vale salientar a relevância da tecnologia e metodologias educacionais disruptivas, como o que Pacheco, Santos e Wahrhaftig (2020) sintetizam na relação entre a educação centrada no professor e a centrada no estudante, com o alto e baixo uso de tecnologia, como observa-se na Figura 4.



Figura 4: Relação Educação Centrada no Professor/Estudante com o Uso de Tecnologia.
 Fonte: Pacheco, Santos e Wahrhaftig (2020).

Segundo Pacheco (2019), atualmente ainda é praticado o quadrante que contém a educação centrada no professor e de baixa tecnologia. Quando as IES fazem investimentos, geralmente é na vertente tecnológica, mas esquecendo que a educação ainda é centrada no conteudista professor. O ideal, segundo o autor, é que a educação seja centrada no estudante, que tenha acesso direto aos componentes da tecnologia e com menos presença do professor, no sentido da autoaprendizagem. Esse é um processo contemporâneo e que certamente acontecerá no futuro da educação, ou seja, a autoaprendizagem com alta imersão em tecnologia. Mas tudo leva a crer que esse processo acontecerá, como é proposto por Signori *et al.* (2018), para ampliar a aprendizagem dos alunos e os métodos de ensino terão inovações incrementais.

Conforme se caracterizam os tipos de inovações, além das relacionadas aos processos de entrega do produto (serviço) aos consumidores (alunos), mudanças ocorrem na forma de gestão. Para Tachizawa e Andrade (2006, p. 16), “as instituições de ensino passam por um processo de transformação em consonância com os novos tempos da era do conhecimento, daí ser oportuna a introdução de novas técnicas e métodos de gestão”. Ndala (2019, p. 9) comenta que a IES “não pode limitar-se ao cumprimento dos planos e programas de estudos e as indicações de seus órgãos superiores”, mas sim deve considerar o desenvolvimento integral da instituição. Portanto, ações podem ser desenvolvidas em relação a pertinência e impacto, pessoal docente, vida escolar, base técnico-material e infraestrutura física (NDALA, 2019).

2.3.2 Mudanças Ocasionadas pelo Covid-19

Devido ao caráter transversal de tempo desta pesquisa, ainda vale salientar que a partir do 1º trimestre de 2020, todos os setores econômicos mundiais foram impactados pelas consequências do Novo Corona vírus. O COVID-19 é a doença infecciosa causada pelo novo Corona vírus, identificado pela primeira vez em dezembro de 2019. De acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS, 2020), em 31 de Dezembro a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de *Wuhan*, província de *Hubei*, na República Popular da China. Essa doença tratava-se de uma nova cepa de Corona vírus que não havia sido identificada antes em seres humanos, o que se tornou uma situação de pandemia nos meses subsequentes.

O Corona vírus ou SARS-CoV-2, como citam Ferreira *et al.* (2020, p. 2),

Apesar de possuir letalidade em torno de 3%, pode ocasionar doenças respiratórias, entéricas, hepáticas e neurológicas, configurando-se como um vírus de disseminação maior que os outros da mesma espécie, possuindo como material genético o ácido ribonucleico (RNA) vírus envelopado, habitualmente encontrados em humanos, outros mamíferos e aves.

Devido à falta de uma vacina, o estado pandêmico viral levou ao estabelecimento de diversas medidas de prevenção, entre elas a do distanciamento social. Assim, Kubota (2020) explica que em diversos países, instituições de ensino de todos os graus encerraram suas atividades presenciais no início de 2020. Em março e maio de 2020, respectivamente instituições de ensino da China e Japão, já tinham retomado suas atividades, pois a contaminação estava razoavelmente controlada. Todavia no Brasil, a retomada dos encontros presenciais acarretou muitos debates, devido ao grau mais acelerado de contágio.

Portanto, da perspectiva de análise ambiental, nenhuma organização está sozinha e no ambiente externo há forças e agente controláveis e não-controláveis, impactando no mercado e nas estratégias das organizações, por meio de oportunidades ou ameaças (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006). Nestas perspectivas, a situação de pandemia imposta pelo COVID-19 configura-se como um fenômeno ambiental incontrolável, que impactou todas as organizações, independente de setor, ramo de atuação e porte, sendo que geralmente tem sido considerado uma ameaça aos resultados organizacionais. Assim as organizações devem se adaptar (OLIVEIRA, 2012), gerando inovações.

Portanto, no que tange ao ensino brasileiro, o Ministério da Educação (MEC, 2020), por meio das Portarias nº 343, de 17 de março de 2020 e nº 345, de 19 de março de 2020, estabelecem os critérios para a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais,

para as IES integrantes do sistema federal de ensino. No âmbito do Estado do Paraná, no Art. 8º do Decreto Estadual nº 4.230, de 16 de março de 2020, ficou estabelecido que as aulas em escolas e universidades públicas estaduais estariam suspensas a partir de 20 de março de 2020. Já o Art. 19 estabelece que “a adoção das medidas previstas neste Decreto deverá ser considerada pela iniciativa privada em regime de colaboração no enfrentamento da emergência de saúde pública, em decorrência da Infecção Humana pelo COVID-19” (PARANÁ, 2020).

No cenário local, em 17 de março de 2020 foi estabelecido o Decreto Municipal nº 7815, determinando medidas e providências de enfrentamento da emergência de saúde pública, em decorrência da Infecção Humana pelo COVID19. Entre outras medidas, ficou estabelecido no Art. 2º, a suspensão de eventos públicos ou particulares, de qualquer natureza, com reunião de público acima de 50 (cinquenta) pessoas, objetivando “limitar a transmissão humano a humano, incluindo as infecções secundárias entre contatos próximos e profissionais de saúde, prevenindo eventos de amplificação de transmissão” (GUARAPUAVA, 2020).

Então, a partir do dia 18 de março de 2020, as aulas presenciais foram suspensas em todas as IES de Guarapuava e foram adotadas ferramentas para que a aprendizagem e outros processos fossem mediados pela tecnologia, seguindo a tendência nacional. Para os colaboradores, diversas atividades passaram a ser desenvolvidas em *home office*. Outras ações também foram estabelecidas, como o distanciamento social, disponibilidade de álcool em gel, instalação de dispensadores nas áreas de circulação e no acesso a salas de reuniões, aumento da frequência de limpeza em locais públicos, especialmente banheiros, elevadores, corrimãos e maçanetas. Essas ações visam a segurança de alunos, professores e colaboradores, seguindo as recomendações das autoridades sanitárias (FERREIRA *et al.*, 2020, p. 2).

Diante desse contexto, a afirmação de Tachizawa e Andrade (2006, p. 37) torna-se absoluta, pois “tem-se acentuado a necessidade de se repensar as IES, preparando-as para as transformações que estão ocorrendo no ambiente que operam”, observando-se que a prestação de serviços de ensino, pesquisa e extensão devem ser de qualidade e, concomitantemente, é necessário assegurar aos colaboradores um bom ambiente de trabalho. Por isso, as IES de categoria administrativa privada da cidade adotaram Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), como meio de dar continuidade na prestação de seus serviços. A IES pública também adotou a modalidade de aulas remotas, além de estabelecer um Plano Especial de Reposição de Atividades não presenciais em cursos de graduação presenciais, para aqueles alunos impossibilitados de acompanhar as atividades enquanto perdurarem as medidas de distanciamento social (UNICENTRO, 2020).

Portanto, se antes a educação encontrava-se em um nível intermediário, caracterizando-se como modelos de negócios e cadeias de valor que caminhavam para a digitalização (WADE, 2017), agora é possível afirmar que abruptamente ela foi lançada para um nível avançado. A tecnologia se tornou a principal aliada das IES (FERREIRA *et al.*, 2020). Nesse contexto, podem ser citados como desafios a adaptação da modalidade de ensino *off-line* para a *on-line*, a manutenção contínua da rede ou plataforma *on-line*, a dificuldade de manter a motivação dos alunos para ter toda a atenção necessária para a aprendizagem, além da falta das interações físicas, linguagem corporal e apoio dos colegas (XIAO; LI, 2020).

Além do aspecto da entrega do ensino, identificadas nas IES locais, vale salientar o estudo de Panizzon, Costa e Medeiros (2020), sobre ações implementadas por IES Federais brasileiras, nos dois primeiros meses de ocorrência da COVID-19 no Brasil. As ações foram categorizadas, a partir de dados disponibilizados nas páginas institucionais de 27 instituições listadas na nota da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais (ANDIFES). Essas categorias foram agrupadas, resultando em cinco macrocategorias, como apresenta o Quadro 2.

Quadro 2: Descrição das Categorias de Ações Implementadas por IES Federais Brasileiras.

Macro Categoria	Categorias Envolvidas
Desenvolvimento de Tecnologias	Aperfeiçoamento de infraestrutura de laboratórios Desenvolvimento de novos EPIs, testes e ensaios clínicos; aplicativos, plataformas e algoritmos; fármacos, vacinas e equipamentos hospitalares Acompanhamento Estatístico em Portais e Censos da COVID-19
Intervenção Direta na Sociedade	Apoio à Comunidade e Hospitais Atendimento On-line Apoio à Economia Local Hospital de Campanha Orientações em Conselhos de Crise
Difusão de Informações para a Sociedade	Difusão de Informações Orientadoras para a Sociedade Difusão de Informações Culturais para a Sociedade
Participação na Rede de Suprimentos	Participação na Compra, Produção e Distribuição de Insumos
Produção de Estudos de Impacto	Estudos de Impacto Social, Econômico e Ambiental

Fonte: Panizzon, Costa e Medeiros (2020).

Outras preocupações também entraram em pauta, como relata o estudo de Silva Filho e Rivera (2020), em relação a perda do vínculo da IES com os estudantes, impactando em aumento dos índices de inadimplência, possível evasão dos alunos e, conseqüentemente, uma situação de comprometimento do fluxo de caixa e dificuldade para cumprir compromissos pelas

instituições privadas. Outrossim, os autores também relatam a preocupação com as pessoas que prestam o serviço, quanto ao preparo e estrutura para desenvolver suas atividades nesse novo contexto, além da observação em relação a qualidade e produtividade, devido às perdas e atrasos substanciais de aprendizagem dos estudantes.

Ainda relacionado às pessoas, Bezerra *et al.* (2020, p. 8) lembram que “[...] as informações sobre o impacto psicológico e a saúde mental durante o pico ainda são incipientes. Pesquisas anteriores, entretanto, revelaram ampla e profunda gama de consequências psicossociais nos níveis individual e comunitário durante surtos de infecção”. Por isso, cabe às organizações tomarem atenção nesse sentido, já que as pessoas são um dos recursos mais relevantes na prestação de serviços para a composição do resultado final (LOVELOCK; WRIGHT, 2003).

O estudo de Sousa *et al.* (2020) analisa uma IES a partir das ações e estratégias desenvolvidas em relação à comunicação institucional, objetivando informar e conscientizar o público. Os autores salientam que em momentos de crise, o uso adequado dos canais de divulgação pode preservar a imagem e reputação da instituição, bem como atender a sociedade com informações precisas e conteúdo relevante, com qualidade técnica e de interesse público.

Ainda, diversas outras ações podem estar sendo desenvolvidas por cada IES, as quais serão objeto de descoberta da pesquisa do presente estudo.

3. METODOLOGIA

Considerando a teoria abordada, que dá suporte a pesquisa prática em questão, foi seguida uma metodologia, conforme é exposto neste capítulo. Assim, a seguir é descrito aspectos relacionados ao modelo teórico do estudo, a abordagem da pesquisa e as principais ferramentas que foram utilizadas para a coleta e análise de dados.

3.1 SÍNTESE DA METODOLOGIA E MODELO TEÓRICO

Como Cooper e Schindler (2011) salientam, embora as etapas de uma pesquisa possam se confundir uma com as outras, os autores tratam essa tarefa como um processo sequencial, com etapas claramente definidas. Nos estudos de administração, o processo inicia-se com a necessidade de uma decisão para algum problema gerencial. Para esse trabalho, o problema gerencial identificado são as condições impostas pela pandemia do COVID-19, para as IES. Então, a questão de pesquisa é: **Como os estudantes das IES de Guarapuava percebem as inovações implementadas para o enfrentamento das condições impostas pelo COVID-19?**

Posteriormente, se estabelece o objetivo, o fim que o trabalho se propõe a atingir (FACHIN, 2006). De acordo com a abrangência, o objetivo geral, que é aquele de ação mais ampla para entender o problema supracitado, consiste em “analisar a percepção dos estudantes das IES de Guarapuava quanto às inovações implementadas nas mesmas, para enfrentamento das condições impostas pelo COVID-19”. Já as ações pormenorizadas, ou seja, os objetivos específicos se caracterizam por inicialmente identificar as inovações implementadas pela IES; criar uma métrica para o contexto da inovação em serviços, em especial em IES; para enfim mensurar as inovações das IES, a partir da percepção dos estudantes.

Assim, partindo do problema de estudo e dos objetivos, tanto geral quanto específicos, o tema estudado pode ser observado a partir de um modelo teórico, como consta na Figura 3. Nota-se que o estudo apresenta um enfoque nos constructos da inovação aplicados ao contexto de prestação de serviços de IES, influenciados pelas mudanças impostas pela pandemia do COVID-19. Neste contexto, é possível observar as categorias de análise e a forma como elas se relacionam, caracterizando como pode acontecer a inovação em serviços.



Figura 5: Modelo Teórico do Estudo.
Fonte: autora (2021).

As categorias de análise, ou constructos objeto do estudo, são conceitos abstratos que personificam determinada ideia, para combinar os conceitos mais simples e concretos (COOPER; SCHINDLER, 2011). Assim, conforme demonstra o modelo teórico, as IES estão inseridas no setor de serviços, que por sua vez, assim como outros setores econômicos, precisam inovar como meio de sobrevivência no mercado. Nesse ponto, observa-se a intersecção dos constructos da inovação com os do setor de serviços, em relação aos tipos de inovações e como pode ser sua aplicação nas decisões estratégicas de gestão dos serviços prestados pelas IES. Toda essa relação, devido ao aspecto temporal ser caracterizado como transversal, a pesquisa é influenciada pelas condições impostas pela pandemia do COVID-19.

O modelo teórico baseia-se na definição da OCDE (2018), a qual afirma que a inovação e atividades de inovação podem acontecer em produtos (bens e serviços) e em processos. Nessa perspectiva, considera-se que as decisões estratégicas do setor de serviços, propostas por Lovelock e Wright (2003), podem ser analisadas para se identificar inovações nos serviços ou inovações nos processos. Sendo assim, para a presente pesquisa, as inovações nos serviços oferecidos pelas IES correspondem a inovações na prestação do serviço em si. Já as inovações nos processos são aquelas que acontecem no preço, nas pessoas, na produtividade/qualidade, na forma de distribuição, na promoção, nos processos e nas evidências físicas.

Ressalta-se que a pandemia ocasionada pelo vírus COVID-19 é um fator ambiental, de natureza incontrolável por parte das organizações. Para Oliveira (2012), as organizações estão

inseridas em um ambiente, no qual há fatores externos que, seja de forma direta ou indireta, influenciam as ações organizacionais. Sendo assim, eles podem representar oportunidades ou ameaças, as quais podem ser, respectivamente, aproveitadas ou adaptadas pelas organizações.

3.2 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Considerando o objetivo, a pesquisa é exploratória-descritiva. Exploratória porque visa proporcionar ideias e conceitos de forma mais clara (COOPER; SCHINDLER, 2011). E descritiva, já que busca “ilustrar a complexidade da situação e os aspectos nela envolvidos” (GODOY, 2010, p. 124), expondo sua configuração, estrutura, atividades, relacionamento com outros fenômenos, etc. Para tanto, inicia-se com um estudo exploratório, buscando a familiarização com o assunto pesquisado, oportunizando a percepção ou descoberta de novas ideias. Assim, é possível a realização do estudo descritivo, expondo características, propriedades ou relações existentes no contexto pesquisado (SILVA, 2005).

Quanto ao método de pesquisa, o presente estudo apresenta um estudo de caso. Esse tipo investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de dados, como cita Yin (2015), a documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Vale salientar que “os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único quanto de múltiplos casos” (GIL, 2007), para este estudo, as inovações realizadas pelas IES de Guarapuava.

O estudo de caso oportunizou um posterior levantamento, por meio de uma pesquisa *survey*, que acontece pela interrogação direta das pessoas cujas características e opiniões se deseja conhecer. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), são utilizados questionários como instrumentos de pesquisa e os respondentes não são identificados. Assim, “basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2007).

Portanto, de acordo com a abordagem, esta pesquisa é mista sequencial, sendo qualitativa na primeira fase e com suporte de instrumentos de coleta de dados quantitativos na segunda fase. A escolha pelo método qualitativo justifica-se por proporcionar ao pesquisador uma estreita aproximação com o contexto social estudado, oferecendo uma explicação válida para melhor compreendê-lo (MARTINS, 2004). O estudo baseia-se em questionamentos de “como” e “por que” os fatos acontecem nesse contexto (BAUER; GASKELL, 2008). Já o método quantitativo “descreve os fatos por meio de métodos estatísticos” (SILVA, 2005).

Assim, a pesquisa quantitativa em administração pode mensurar comportamento, conhecimento, opiniões ou atitudes dos consumidores (COOPER; SCHINDLER, 2011).

A combinação de métodos qualitativos com quantitativos é denominado como triangulação, sendo que podem ser utilizados “para aumentar a qualidade percebida da pesquisa, principalmente quando um estudo quantitativo é feito após um qualitativo” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 187). Assim, por exemplo, é possível realizar um estudo qualitativo para identificar comportamentos e percepções das pessoas em relação a processos, para depois usar essas informações para desenvolver um estudo quantitativo para medir a frequência real de comportamentos e atitudes. Portanto os métodos podem se complementar.

Com relação a análise temporal, o estudo pode ser classificado como transversal-observacional, pois como relata Cooper e Schindler (2011, p. 146) “os estudos transversais são feitos uma vez e representam uma fotografia de um determinado momento”. Na situação observacional o pesquisador não intervém nos resultados. Vale salientar que a dimensão de tempo é um princípio norteador do presente estudo, pois é desenvolvido no contexto do enfrentamento das condições impostas pelo COVID-19, que tende a ser uma situação temporal.

3.3 COLETA DE DADOS E DE ANÁLISE DA PESQUISA

O método de pesquisa selecionado geralmente define como os dados serão coletados. Mas como o que importa são informações, esses dados brutos devem ser analisados e interpretados para aproveitamento gerencial (COOPER; SCHINDLER, 2011). Assim, este estudo adota instrumentos de coleta de dados primários e secundários, bem como técnicas de análise correspondentes às abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa.

Vale salientar que, objetivando o reconhecimento de que a pesquisa do presente estudo é eticamente adequada, bem como considerando que os instrumentos a serem utilizados na pesquisa envolvem seres humanos, o estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNICENTRO, no dia 29/04/2021, gerando o número de Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) 46217421.0.0000.0106. Assim, entende-se que esse processo contribui para a qualidade e validação dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa.

3.3.1 Abordagem Qualitativa: levantamento das inovações implementadas pela IES

Para a parte qualitativa do estudo, será utilizado como instrumento de coleta de dados primários, as entrevistas semiestruturadas e o diário de campo, para anotações da observação

não-participante. O objetivo é obter perspectivas múltiplas da situação, no período de tempo estudado (COOPER; SCHINDLER, 2011). Por fim, a análise de conteúdo com o intuito de realizar a análise e interpretação dos dados.

a) Técnicas de Coleta de Dados: Entrevistas

Sendo uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais, a entrevista é uma forma de interação social, “em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 2007). Como cita o estudo de Yin (2015), a entrevista pode ser uma fonte de evidências, na qual se o entrevistado pode fornecer *insights* relevantes sobre o estudo.

A entrevista realizada nesse estudo pode ser classificada como semiestruturada, que de acordo com Mattos (2005 p. 823), caracteriza-se como “uma forma especial de conversação”, na qual se valoriza a fala original do entrevistado, que gera um significado interpretativo, para desenvolver o esclarecimento de situações, atitudes e comportamentos. Para Cooper e Schindler (2011, p. 173), esse tipo de entrevista “geralmente começa com algumas questões específicas e depois segue o curso de pensamento do participante, com investigações do entrevistador”. O roteiro completo da entrevista encontra-se no Apêndice 1, mas o Quadro 3 apresenta perguntas, que foram elaboradas tomando como base as decisões estratégicas do setor de serviços, propostas por Lovelock e Wright (2003), complementadas com discussões de outros autores, para identificar inovações nos serviços ou nos processos.

Quadro 3: Roteiro da Entrevista Semiestruturada e Respectivos Autores das Teorias de Base.

Categoria	Decisões	Autor(es)	Questionamentos
Serviço	Características principais do serviço e pacote de elementos suplementares, para satisfazer as necessidades ou desejo dos clientes.	Lovelock; Wright, (2003); Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014); Barcet (2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é o principal serviço da instituição? 2. Quais foram as mudanças que aconteceram nesse serviço no último ano? 3. A instituição fomenta a utilização de metodologias apoiadas na tecnologia e centrada nos estudantes? se sim, cite exemplos. 4. Quais são os serviços secundários entregues pela instituição? 5. Quais foram as mudanças que ocorreram nestes serviços, no último ano? 6. Quais novos serviços a instituição não possuía e que foram criados no último ano? 7. Quais novos produtos a instituição não possuía e que foram criados no último ano?

Continua na página 47

Categoria	Decisões	Autor(es)	Questionamentos
Investimento	Aspectos monetários e psicológicos considerados para a formação da política de preços.	Lovelock; Wright, (2003); Barcet (2010).	<p>8. Quais foram as mudanças ocorridas no preço cobrado pelos serviços da instituição?</p> <p>9. Quais foram as mudanças que ocorreram na(s) forma(s) de pagamento?</p> <p>10. Ocorreram mudanças quanto ao local onde o pagamento é realizado? se sim, quais?</p> <p>11. Ocorreram mudanças relacionadas ao prazo de pagamento? se sim, quais?</p> <p>12. Quais foram as mudanças que ocorreram na forma de comunicar o preço, forma, local e prazo de pagamento aos clientes?</p> <p>13. Como a IES considera o aspecto psicológico, o valor que o investimento representa para o cliente?</p>
Pessoas	Recrutamento, treinamento e motivação. Formas dos colaboradores contribuírem com ideias inovativas.	Lovelock; Wright, (2003); Surdbo (2010).	<p>14. O que foi feito para preparar/apoiar os colaboradores em geral nas diversas mudanças que aconteceram no último ano? O procedimento já acontecia antes?</p> <p>15. Qual é o grau de envolvimento dos colaboradores nas propostas de mudanças para a instituição?</p> <p>16. Há algum exemplo de sugestão inovadora dada por algum colaborador e implantada pela IES?</p>
Produtividade e Qualidade	Busca da eficiência, por meio das relações interpessoais, empatia e relações de confiança.	Lovelock; Wright, (2003); Gallouj; Djellal (2010).	<p>17. No último ano houve mudanças para aumentar a produtividade/qualidade do serviço prestado?</p> <p>18. Foram adotadas novas metodologias/ferramentas de mensuração da satisfação dos clientes com a produtividade/qualidade?</p> <p>19. Como está sendo percebida a aprendizagem dos alunos, até o momento, neste modelo de Ensino Remoto Emergencial?</p> <p>20. Como está sendo percebida a qualidade/produtividade dos colaboradores (professores e demais empregados), na realização dos serviços?</p>
Distribuição	Forma de entrega do serviço, considerando o lugar e o tempo, canais de distribuição, forma de contato com clientes, velocidade de entrega, atributos físicos, tecnologia.	Lovelock; Wright, (2003); Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014); Gallouj; Djellal (2010).	<p>21. Quais foram as mudanças que ocorreram na entrega dos serviços e produtos, em relação à onde, quando e como eles são entregues (por exemplo, protocolo/secretaria, biblioteca, escritórios/laboratórios, etc.)?</p> <p>22. Quais são os recursos digitais tecnológicos que passaram a ser utilizados para o Ensino Remoto nos últimos meses?</p>

Categoria	Decisões	Autor(es)	Questionamentos
Promoção e Educação	Objetivo da mensagem pode ser de informar, aconselhar, persuadir, criar expectativas. Então a escolha da mensagem e do canal de comunicação deve estar alinhado com tal objetivo e perfil dos clientes-alvo.	Lovelock; Wright, (2003); Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014).	23. Quais foram as mudanças que aconteceram na comunicação utilizada para promoção? 24. Há algum canal de comunicação que não era utilizado anteriormente, que começou a ser utilizado no último ano? 25. Quais têm sido os objetivos das comunicações realizadas pela IES?
Processos	Método e sequência de atividades operacionais do serviço, considerando o caráter heterogêneo dos serviços.	Lovelock; Wright, (2003); Barcet (2010).	26. Quais mudanças aconteceram nos métodos de desenvolver processos operacionais da IES? 27. A instituição utiliza recursos digitais para apoiar o desenvolvimento de processos operacionais? se sim, quais?
Evidência Física	Elementos tangíveis, como instalações, veículos, equipamentos, materiais, dentre outros, que podem influenciar comportamentos de colaboradores e clientes.	Lovelock; Wright, (2003); Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014).	28. Quais foram as mudanças de instalações físicas que aconteceram na instituição? 29. Nos últimos meses aconteceram investimentos em materiais, equipamentos e infraestrutura? 30. E na apresentação pessoal dos colaboradores? 31. Se houveram, qual a frequência desses investimentos?
Geral			32. O que a IES entende por inovação? 33. De modo geral, qual é a relação da instituição com a inovação e o que a inovação representa para a IES?

Fonte: adaptado pela autora (2021).

O critério de escolha da amostra relaciona-se com o envolvimento dos mesmos com as inovações que estão sendo implementadas, no contexto da pesquisa. Por isso o tipo de amostragem é não probabilística e intencional, já que os participantes foram escolhidos de acordo com suas experiências e percepções (COOPER; SCHINDLER, 2011). O contato inicial foi realizado por ofício, solicitando a Carta de Autorização para realização da pesquisa em cada uma das IES. As pessoas entrevistadas foram escolhidas a critério do contato da pesquisadora em cada uma das respectivas IES (vice-reitores da UNICENTRO e Centro Universitário Guairacá, Pró-Reitora de Pesquisa do Centro Universitário Campo Real e Diretor da Faculdade Guarapuava), sendo o critério de inclusão/exclusão a relação e/ou conhecimento a respeito das ações inovativas que cada IES tem implementado durante o período de pandemia.

Assim, na UNICENTRO foram entrevistados dois representantes da IES e nas demais, um representante de cada, respeitando o critério de esgotamento de dados. Para Cooper e Schindler (2011), a quantidade de indivíduos entrevistados pode obedecer ao critério de

esgotamento de dados, pois o pesquisador deve parar quando o próximo entrevistado não acrescenta nenhum conhecimento ou ideias novas, relativas às categorias de análise do estudo. A participação foi voluntária, sendo aplicado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) com cada um (Apêndice 2). Ainda, no TCLE consta que os riscos que a entrevista pode gerar são mínimos, sendo que estão relacionados ao desconforto do entrevistado por não saber ou não ter permissão para responder a(s) pergunta(s). Por isso, o entrevistado teve a liberdade de não respondê-la(s).

As entrevistas aconteceram de forma presencial, na IES do respectivo colaborador (tomando todos os cuidados higiênicos de lavar as mãos e usar álcool em gel, usar máscara, bem como realizar o distanciamento necessário). Conforme orientações de Godoy (2010), para registrar as expressões orais das cinco entrevistas, foram realizadas gravações de áudio, mediante autorização dos entrevistados. Depois de realizadas, as falas foram transcritas.

Os encontros aconteceram entre 16 de Julho e 27 de Agosto de 2021, sendo que as entrevistas semiestruturadas duraram em média 49 minutos. Ainda, os arquivos digitais de gravação serão armazenados por 5 anos, conforme orientação proposta em relação a Resolução 466/2012, item XI – DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL, parágrafo f), é de responsabilidade do pesquisador "manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período de 5 anos após o término da pesquisa" (CNS, 2012).

b) Técnicas de Coleta de Dados: observação não-participante e diário de campo

Observar é útil “para proporcionar informação adicional sobre o tópico sendo estudado” (YIN, 2015, p. 119). Por isso, é conveniente observar as situações presenciadas no momento de interação com o ambiente pesquisado, para registrá-las no diário de campo. Portanto, nesta pesquisa também foram realizadas anotações durante e depois das entrevistas, o diário de campo com observação não-participante, na qual procurou-se perceber informações que poderiam contribuir com o objetivo do estudo (GODOY, 2010).

Na observação não-participante, o pesquisador se mantém apenas como espectador na situação em estudo, captando espontaneamente os dados, que devem ser sistematizados de acordo com o rigor científico (GIL, 2007). Essa observação pode ser realizada em relação à aspectos não comportamentais, com a análise de registros, de condições físicas e de processos físicos; bem como pode ser comportamental, com análises não verbais, linguística, extralinguística e espacial (COOPER; SCHINDLER, 2011).

As observações serão registradas, para posterior sistematização, em um diário de campo, “um caderno com espaço suficiente para anotações, comentários e reflexão, para uso individual do investigador em seu dia a dia” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 76), considerando a descrição dos sujeitos, reconstrução de diálogos, descrição do espaço físico, relato de acontecimentos particulares, entre outros.

c) Técnicas de Análise de Dados: análise do conteúdo

Para análise e interpretação dos dados resultantes de um estudo de caso, Gil (2007) cita que os procedimentos analíticos envolvem a sistematização, com a seleção e posterior simplificação dos dados; a apresentação organizada dos dados, permitindo a identificação de semelhanças e diferenças, além de inter-relacionamentos; além da revisão, com a conclusão do significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações. Assim, é possível realizar a interpretação, o alcance de um sentido mais amplo para os dados analisados, por meio da sua relação com a teoria.

Assim, a técnica de análise empregada neste estudo será aquela proposta por Bardin (2016, p. 37) como análise do conteúdo, que consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, o qual de forma sistemática e objetiva descreve o conteúdo da mensagem. Gerhardt e Silveira (2009) citam que a análise do conteúdo inicia pela leitura das falas, relacionando estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados). A análise dos dados aconteceu após a coleta dos dados, entre os meses de Julho a Novembro/2021.

3.3.2 Abordagem Quantitativa: mensuração das inovações das IES, da percepção dos estudantes

Para a etapa quantitativa, a coleta de dados tem como principal instrumento o questionário e, posteriormente, a análise dos dados por meio do programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

a) Técnica de Coleta de Dados: Questionário

O questionário, na visão de Gerhardt e Silveira (2009, p. 69), “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas

por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador”, objetivando apontar padrões de opiniões, crenças, interesses, dentre outras situações. Para o presente estudo, o questionário contém questões que buscam caracterizar o perfil dos respondentes, bem como questões fechadas nas quais as respostas são elaboradas juntamente com a questão, direcionando o respondente para as alternativas já estruturadas (FACHIN, 2006). Além disso, há 3 questões abertas, para que o respondente tivesse a oportunidade de expressar sua opinião abertamente.

As respostas obedeceram a Escala *Likert*. Para Cooper e Schindler (2011), nela é possível identificar se o respondente concorda ou não com a afirmação, onde cada resposta recebe uma classificação numérica para refletir o grau de concordância. Assim, Gil (2008, p. 144) cita que “pede-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo a graduação”, que para a presente pesquisa varia em: discordo totalmente (1), discordo parcialmente (2), discordo pouco (3), nem concordo, nem discordo (4), concordo pouco (5), concordo parcialmente (6) e concordo totalmente (7).

Ainda, Gerhardt e Silveira (2009) lembram que a elaboração de um questionário deve observar normas relacionadas ao tipo, a ordem, os grupos de perguntas e sua formulação. Vale salientar que não foram encontradas pesquisas quantitativas com a mesma lógica traçada para o presente trabalho, não havendo nenhum modelo pronto para ser utilizado como instrumento de coleta de dados. Portanto, para essa dissertação propõe-se um questionário que também foi elaborado tomando como base as decisões estratégicas do setor de serviços, propostas por Lovelock e Wright (2003), complementado com outros autores, para identificar inovações nos serviços e processos, bem como outras questões que contextualizam o tema.

O questionário está disponível no Apêndice 3, composto tanto por questões que buscam estabelecer o perfil dos entrevistados, como questões afirmativas e abertas relacionadas à inovação. O quadro 4 aponta especificamente quais as bases teóricas que serviram de inspiração para a composição das questões afirmativas.

Quadro 4: Questionário de Pesquisa e Respectivos Autores das Teorias de Base.

Categoria	Autor(es)	Afirmações
Serviço	Lovelock; Wright, (2003); Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014); Barcet (2010).	1. A IES na qual estudo oferece o ensino de forma inovadora 2. A IES na qual estudo utiliza metodologias nas quais o estudante é o protagonista da sua aprendizagem 3. A IES na qual estudo utiliza metodologias apoiadas na tecnologia 4. Além do ensino, a IES na qual estudo oferece outros serviços, buscando atender as necessidades dos estudantes e comunidade, com soluções inovadoras 5. Neste período de pandemia, a IES na qual estudo desenvolveu novos serviços para atender estudantes e comunidade 6. Neste período de pandemia, a IES na qual estudo desenvolveu novos produtos para atender estudantes e comunidade
Investimento	Lovelock; Wright, (2003); Barcet (2010).	7. A IES na qual estudo considera a realidade vivenciada neste período de pandemia, ao estabelecer o valor do investimento cobrado pelos serviços, forma, local e prazo de pagamento
Pessoas	Lovelock; Wright, (2003); Surdbo (2010).	8. A IES na qual estudo oferece preparo/apoio aos colaboradores (professores e demais empregados) para atender os alunos e comunidade, durante o período de pandemia
Produtividade e Qualidade	Lovelock; Wright, (2003); Gallouj; Djellal (2010).	9. A forma com que o Ensino Remoto Emergencial está sendo desenvolvido na IES na qual estudo tem contribuído para com a minha aprendizagem 10. A forma como os serviços da IES na qual eu estudo estão sendo prestados, apresentam níveis adequados de qualidade 11. A IES na qual estudo utiliza metodologias/ferramentas adequadas de mensuração da satisfação dos alunos e comunidade com a produtividade e qualidade dos seus serviços prestados
Distribuição	Lovelock; Wright, (2003); Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014); Gallouj; Djellal (2010).	12. A IES na qual estudo propõe alternativas inovadoras na forma para entregar seus serviços, em relação a onde, quando e como eles são prestados (por exemplo, o protocolo/secretaria, biblioteca, laboratórios/escritórios, etc.) 13. A IES na qual estudo utiliza recursos digitais tecnológicos inovadores durante o período de pandemia, para disponibilizar o acesso de estudantes ao Ensino Remoto Emergencial 14. A IES na qual estudo utiliza recursos digitais tecnológicos durante o período de pandemia, para disponibilizar o acesso à comunidade
Promoção e Educação	Lovelock; Wright, (2003); Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014).	15. A IES na qual estudo desenvolve comunicações inovadoras, para promoção das atividades que desenvolve 16. A IES na qual estudo passou a utilizar novos canais de comunicação durante o período de pandemia (TV, Rádio, Redes Sociais, Publicidade, Patrocínio, Venda Pessoal, etc.) 17. Na IES na qual estudo, o objetivo das comunicações é de informar e conscientizar alunos e comunidade em relação a realidade da pandemia 18. Na IES na qual estudo, o objetivo das comunicações é de persuadir alunos e comunidade em relação a escolha por seus serviços 19. Na IES na qual estudo, o objetivo das comunicações é de ser lembrada e manter contato com alunos e comunidade
Processos	Lovelock; Wright, (2003); Barcet (2010).	20. No período de pandemia, os processos operacionais da IES na qual estudo passaram a utilizar recursos digitais inovadores

Continua na página 53

Categoria	Autor(es)	Afirmações
Evidência Física	Lovelock; Wright, (2003); Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014).	21. A IES na qual estudo atendeu amplamente as exigências relacionadas a pandemia (distanciamento, uso do álcool em gel e máscara, higienização de espaços coletivos, etc.) 22. A IES na qual estudo realiza frequentemente mudanças inovadoras nas evidências físicas, como instalações físicas, materiais e equipamentos, veículos, apresentação pessoal dos colaboradores, etc.
Geral		23. De modo geral, acredito que a IES na qual estudo é inovadora

Fonte: adaptado pela autora (2021).

Depois de redigido, é relevante testar o questionário em uma pequena amostra, para identificação de possíveis falhas. Portanto, o pré-teste desse questionário aconteceu durante o mês de Junho/2021, sendo aplicado a cinco respondentes. As sugestões realizadas por esses respondentes foram no sentido de ampliar as opções relacionadas ao gênero, sendo que foram acrescentadas as alternativas “outro” e “não desejo responder”, para deixar os acadêmicos mais à vontade com a questão. Referente às questões sobre o grau de concordância, a sugestão é que fosse acrescentada uma indicação da maneira adequada de utilizar o celular no momento de responder o questionário. Assim, no cabeçalho da seção dessas perguntas foi acrescentado: “ATENÇÃO: Se você está respondendo no celular, vire-o na horizontal para melhor visualizar as opções de resposta!”. De maneira geral, esses respondentes declararam que as perguntas estavam “claras”, “coerentes”, “de fácil entendimento” e “dá pra entender sem dificuldade”.

Posteriormente, no contato inicial realizado com a IES, foi solicitada a colaboração de cada uma para a aplicação do questionário para os estudantes, mediante contatos de e-mail, grupos do *WhatsApp* e/ou participação da pesquisadora na aula (presencial, seguindo todas as regras de higiene e distanciamento necessárias, ou on-line), de acordo com o que cada IES acreditava ser adequado para divulgação da pesquisa. O questionário foi aplicado por meio da ferramenta *on-line* fornecida pelo *Google Forms*. Esse método de comunicação com os respondentes caracteriza-se como questionários autoadministrados. Neste sentido, Cooper e Schindler (2011) citam que o pesquisador deve procurar convencer o respondente logo na introdução do questionário, que a experiência de cooperar com a pesquisa será agradável. Para tanto, a explicação do instrumento de coleta de dados aplicado continha o objetivo do estudo, como as informações seriam usadas e sugestão do que se espera do respondente.

Para Fachin (2006), além de delimitar as fontes de informação dentro do universo, é necessário estabelecer os limites temporais do estudo, assim a coleta de dados quantitativa aconteceu após o término da realização das entrevistas, entre Agosto e Novembro/2021.

b) Amostra

Como cita Gil (2007, p. 121), “de modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade”. Para o presente estudo, o universo de pesquisa é composto por todos os estudantes de nível de educação superior, que utilizam os serviços de ensino presencial prestados pelas IES de Guarapuava. De forma a dispensar a aplicação do TALE (Termo de Assentimento para Criança e Adolescente), a inclusão/exclusão de cada aluno respondente se dá pela disposição dele para responder o questionário e, necessariamente, o mesmo deve ter no momento de responder a pesquisa mais de 18 anos. Para garantir o cumprimento de tal, foi tomada a seguinte medida: ao abrir o questionário e antes de respondê-lo, o aluno obrigatoriamente deve assinalar a opção que afirma ter mais de 18 anos (“Declaro que possuo mais de 18 anos”), para então passar para a fase de respostas relacionadas ao seu perfil e tema da pesquisa.

Outrossim, a participação foi voluntária, sendo aplicado o TCLE com cada um dos respondentes (Apêndice 4). Para garantir que o participante só teria acesso ao questionário após efetuar a leitura do TCLE, ele e as perguntas foram separadas por seções, sendo que só era possível que o respondente tivesse acesso às perguntas após assinalar que leu e concordou com seu conteúdo. Vale salientar que essa era uma condição obrigatória para que o respondente tivesse acesso às perguntas do questionário. Ainda, para garantir que o respondente tivesse acesso ao documento TCLE, era descrito que ele tinha o direito de acessar e obter uma via do documento, bem como as instruções que ele deveria seguir. Ou seja, após responder a pesquisa, ele tinha direito de acessar e obter uma via do mesmo, disponibilizada por um *link* após responder a pesquisa, para baixar o arquivo e guardá-lo nos arquivos pessoais.

Respectivamente, o link do formulário de pesquisa e do TCLE eram <https://forms.gle/Krr6xt6bVjV66KYm6> e https://drive.google.com/file/d/13_naIHaShLLxhdT5RdWoayyxn-4eYufO/view?usp=sharing. Importante salientar que no TCLE consta que os riscos que a entrevista podia gerar eram mínimos, sendo relacionados ao desconforto do entrevistado por não saber ou não ter permissão para responder a(s) pergunta(s). Por isso, o respondente tinha a liberdade de não respondê-la(s).

A pesquisa foi realizada com uma amostra, ou seja, uma parte dos elementos que compõem o universo, representando-o. A amostragem foi não probabilística, com seleção aleatória, conforme disposição para responder o questionário. Esse tipo de amostragem garante que todos os elementos da população tenham chance de responder a pesquisa, para então generalizar os resultados para a população de interesse (COOPER; SCHINDLER, 2011).

O tamanho da amostra foi de 263 respostas, sendo que destas foram excluídas seis que estavam com os dados incompletos ou eram de estudantes de outras IES, que não faziam parte do público-alvo desta pesquisa, restando 257 respostas válidas para as análises do estudo. Neste momento, sentiu-se a dificuldade de obter respostas, como explica Marconi e Lakatos (2017, p. 220), que apenas 25% dos questionários enviados tem êxito de resposta, sendo uma das desvantagens essa “percentagem pequena de devolução de questionários”. Ainda, vale salientar que o teste Alfa de *Cronbach* foi utilizado para analisar a confiabilidade da escala, que demonstrou ser satisfatória para as análises que foram realizadas, diante de que “a escala deve, consistentemente, refletir o construto que está medindo” (FIELD, 2009, p. 593).

c) Técnica de Análise dos Dados: Estatística Descritiva, Análise Fatorial Exploratória, Análise da Variância e Análise de Cluster

Os procedimentos de análise de dados foram viabilizados por meio da utilização do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS®), para codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos (GIL, 2007). Os procedimentos utilizados foram Análise Estatística Descritiva, Análise Fatorial Exploratória (AFE), Análise da Variância (ANOVA) e Análise de Cluster (Análise de Conglomerados).

A análise descritiva considera a média e desvio padrão. Já na AFE, entre as variáveis pode haver coeficientes de correlação altos, sugerindo que as mesmas podem estar medindo aspectos de uma mesma dimensão subjacente. Assim, “pela redução de um conjunto de dados a partir de um grupo de variáveis inter-relacionadas em um conjunto menor, a análise de fatores obtém a parcimônia explicando a quantidade máxima da variância comum em uma matriz de correlação utilizando um número menor de conceitos explanatórios” (FIELD, 2009, p. 554).

Para esse trabalho, foram extraídos três fatores dos elementos estratégicos de serviços pesquisados, que foram denominados como “Serviço Prestado”, “Entrega” e “Comunicação”, representando as questões que continham. A consistência interna dos construtos foi medida a partir do teste do Alfa de *Cronbach*, que mensura o “grau em que os itens do instrumento são homogêneos e refletem o mesmo constructo implícito”, apontando que o instrumento de coleta de dados é confiável e pode ser usado com a segurança de que fatores transitórios e situacionais não estão interferindo (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 295).

Já a Análise da Variância (ANOVA) considera que “cada grupo tem sua própria média e valores que desviam da média. De forma semelhante, todos os pontos de dados de todos os grupos produzem uma média geral” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 495). Assim, no

presente trabalho foi possível analisar se a diferença entre as médias dos fatores é estatisticamente significativa. Ainda, a Análise de Cluster (Análise de Conglomerados) é uma técnica que agrupa as variáveis ou indivíduos em grupos homogêneos em função de elementos ou características semelhantes, (FAVERO *et al.*, 2009; MAROCO, 2014), para verificar a existência de agrupamentos dos respondentes, de acordo com as características de resposta.

Destarte, o questionário visa mensurar as inovações das IES, a partir da percepção dos estudantes. Com isso, buscou-se identificar se eles concordavam que as IES tinham desenvolvido as inovações propostas nos elementos estratégicos abordados no questionário. Portanto, por meio da análise descritiva foi possível expressar estatisticamente o quanto os acadêmicos concordam com as questões propostas. Já a Análise Fatorial Exploratória “deve ser usada somente para guiar futuras hipóteses ou informar aos pesquisadores sobre os padrões dentro dos conjuntos de dados” (FIELD, 2009, p. 591), apontando os relacionamentos entre as variáveis na percepção dos alunos. A Análise da Variância (ANOVA) demonstrou se as diferenças entre as médias de cada fator são estatisticamente significantes entre as IES. Já a Análise de Cluster expôs os grupos formados a partir dos três fatores obtidos pela AFE.

3.4 SÍNTESE DA METODOLOGIA

O Quadro 5 apresenta um resumo das considerações metodológicas.

Quadro 5: Síntese da Metodologia.

Parâmetros Metodológicos		Classificação Metodológica
Classificação da Pesquisa	Objetivo	Pesquisa Exploratória-Descritiva
	Abordagem	Mista Sequencial (Qualitativa na 1ª fase e Quantitativa na 2ª fase)
	Método de Pesquisa	Estudo de Caso e Levantamento <i>Survey</i>
	Técnica de Coleta de Dados	Entrevistas Semiestruturadas, Diário de Campo – observação não-participante (Quali); e Questionário (Quanti)
	Técnica de Análise dos Dados	Análise de Conteúdo e Análises Estatísticas - Descritiva, Fatorial Exploratória, da Variância e de Cluster
	Análise temporal	Transversal-Observacional
População Pesquisada		Entrevistas com representantes das IES pesquisadas (Quali) e aplicação de questionários para estudantes das IES (Quanti)
Critérios de seleção dos pesquisados		Proximidade com as decisões tomadas nas IES (Quali) e por meio de amostra não probabilística - seleção aleatória (Quanti).

Fonte: autora (2021).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A apresentação e discussão dos resultados inicia-se com a caracterização dos atores participantes da pesquisa, isto é, as IES de Guarapuava, os representantes das IES e os alunos. Na sequência, são apresentadas as informações comentadas pelos participantes das entrevistas, referentes às inovações implementadas pela IES na qual trabalham e aspectos relacionados aos elementos estratégicos de serviços, considerando o período de pandemia. Esse cenário é comparado aos dados obtidos por meio da métrica criada para identificar a percepção dos estudantes em relação aos fatores supracitados, nas IES na qual estudam.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Buscando identificar os participantes da pesquisa, inicialmente é apresentada a caracterização das IES estudadas. Depois, são apresentados os dados referentes à descrição dos colaboradores da entrevista, bem como da amostra de alunos que responderam o questionário.

4.1.1 Caracterização das IES Estudadas

No município de Guarapuava, de acordo com dados do IPARDES (2021), há quatro IES, considerando as sedes em que se localizam as instituições. Sendo elas, a Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO), o Centro Universitário Campo Real, o Centro Universitário Guairacá e a Faculdade Guarapuava, conforme são apresentados a seguir.

a) Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO)

A UNICENTRO foi fundada em 1990, a partir da união da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Guarapuava (FAFIG) e da Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Irati (FECLI), sendo uma das mais jovens Universidades do Estado do Paraná. Atualmente, ela oferece 38 cursos de graduação (presenciais e EAD), divididos em cinco áreas do conhecimento: Agrárias e Ambientais; Exatas e Tecnologia; Humanas, Letras e Artes; Ciências da Saúde; e Sociais Aplicadas. Ainda, oferece cursos de pós-graduação, com especialização *lato sensu* e 21 programas *stricto sensu* (16 mestrados e 5 doutorados) (UNICENTRO, 2021).

A instituição de ensino possui três *Campi* Universitários, sendo o Cedeteg, o Santa Cruz e o de Irati. Além desses, há os *Campi* Avançados, que atuam por meio de parceria entre a

UNICENTRO e as prefeituras municipais da região de abrangência da universidade, em regime de extensão (SETI, 2010), nos municípios de Chopinzinho, Laranjeiras do Sul, Pitanga, Prudentópolis e Coronel Vivida. Assim, além do ensino, pesquisa e extensão para os alunos, ela oferece diversos serviços tanto para alunos e colaboradores, quanto para a comunidade, por exemplo, por meio das Clínicas Escola da área da Saúde, atendimento jurídico do Núcleo de Estudos e Defesa dos Direitos da Infância e Juventude (NEDDIJ), cursos pré-vestibular e de línguas, serviços da Clínica Veterinária, Programa de Extensão Universidade Aberta à Terceira Idade (UNATI), Feira Agroecológica, dentre outros. Além disso, ela possui Polos EaD em 61 municípios paranaenses e um Polo em São Paulo (UNICENTRO, 2021).

Portanto, a Missão da IES é “propiciar a produção, a guarda, o acesso e a disseminação do conhecimento científico, da cultura, da arte, da tecnologia e da inovação, formando pessoas eticamente responsáveis e profissionalmente qualificadas para a atuação e a transformação do contexto socioeconômico e político em que atuam e contribuindo para o desenvolvimento regional”. Sua Visão é “ser referência em termos de qualidade em universidade pública, democrática e autônoma, com gratuidade na oferta de Cursos de Graduação e Pós-graduação *Stricto Sensu*, com atuação nos cenários regional, nacional e internacional, a partir de ações cooperativas e integradas dos seus órgãos administrativos e setores de conhecimento com a sociedade, de forma a contribuir para o dinamismo socioeconômico, educativo, cultural, científico e tecnológico em sua área de atuação”. Alguns dos valores da Universidade são: defesa da Universidade como bem público; atuação com responsabilidade ética, social e ambiental; respeito às especificidades do público, à diversidade e à pluralidade de ideias; respeito à história, aos valores e às necessidades dos grupos e comunidades atendidos; valorização dos públicos interno (corpo técnico e docente) e externo (alunos, comunidade, organizações e instituições); dentre outros (UNICENTRO, 2021).

b) Centro Universitário Campo Real

O Centro Universitário Campo Real teve sua origem na Faculdade de Direito, em 2000. Em 2018, após o processo de avaliação do MEC, a IES transformou-se em Centro Universitário, objetivando a abertura de novos cursos, foco ainda maior em atividades de extensão e maior incentivo à iniciação e à pesquisa. Hoje, ela conta com vinte cursos de graduação presenciais e cinco EAD, além de diversos cursos de pós-graduação. Além da sua sede em Guarapuava, agora também possui Polos Educacionais em Laranjeiras do Sul e Irati, oferecendo Cursos *Smart UB*,

produto resultante da parceria com o Centro Universitário autônomo do Brasil (UniBrasil), com uma proposta de metodologias inovadoras (CAMPO REAL, 2021).

Ela também oferece diversos serviços para a comunidade interna e externa, relacionados aos cursos que oferece. Por exemplo, a RealClin, que é a clínica multidisciplinar da área da saúde da instituição; Centro e do Escritório de Práticas Jurídicas, etc. (CAMPO REAL, 2021).

A Missão do Centro Universitário Campo Real é descrita como “formar pela excelência no Ensino, Iniciação à Pesquisa e Extensão profissionais com sólidos princípios éticos e valores humanos, com **espírito inovador** que atendam às demandas das comunidades locais e aos desafios globais”. Já a Visão é “ser reconhecida como uma Instituição de Ensino Superior de referência regional e nacional pela/o: qualidade e compromisso do corpo docente; qualidade da oferta do ensino presencial; bem-estar e satisfação da comunidade interna; qualidade da gestão acadêmica e administrativa; promoção e apoio às atividades de iniciação científica e de iniciação à pesquisa; compromisso social de inclusão; processos de cooperação e parceria com o mundo do trabalho; compromisso e relacionamento permanente com os egressos, incentivando a educação continuada; promoção da extensão aberta à participação da população, com vistas à difusão das conquistas e benefícios da ciência cultural, da pesquisa científica e tecnológicas realizadas na Instituição; desenvolvimento de políticas de educação ambiental; respeito dos valores éticos, étnico raciais e promoção de condições de acesso para pessoas com deficiência e/ou mobilidade reduzida, promovendo a acessibilidade física e pedagógica; e educação para convivência baseada na tolerância, no respeito mútuo, na dignidade humana, na ética, na igualdade de direitos, na ausência de preconceitos, na educação de Direito Humanos” (CAMPO REAL, 2021).

Observa-se que em sua Missão a IES salienta a formação de profissionais, objetivando o “espírito inovador”, além de outros atributos. Isso já pode ser um indício que no seu contexto de atuação ela reconhece a importância da inovação para obtenção de resultados eficazes.

c) Centro Universitário UniGuairacá

O Centro Universitário Guairacá iniciou suas atividades em 2015, quando tinha como organização acadêmica a Faculdade. Em 2020 a mesma tornou-se Centro Universitário. No ensino superior, ela oferta cursos de graduação presenciais (22), semipresenciais (6) e EAD (22), além da e pós-graduação *lato sensu*, presenciais (21) e também EAD (40), para quinze municípios do Paraná e um em Santa Catarina, por meio de polos de educação a distância. Ela também disponibiliza o Mestrado Profissional em Promoção da Saúde, que inclusive é o

primeiro da região, além de soluções corporativas e uma gama diversa de cursos de extensão voltados para estudantes, profissionais e toda comunidade regional (UNIGUAIACÁ, 2021).

Também, destaca-se pelos serviços oferecidos, como os do Centro Recreativo, um espaço utilizado por alunos e colaboradores para práticas esportivas e ocasiões festivas e a Policlínica Guairacá, um centro multidisciplinar de estágios acadêmicos, com serviços à comunidade regional nas áreas da saúde, da educação e do serviço social, entre outros (UNIGUAIACÁ, 2021).

Sua Missão é “formar profissionais com excelência acadêmica e forte caráter humanístico e instruir a comunidade escolar a engajar-se na institucionalização de uma sociedade justa, solidária e fraterna”. A Visão consiste em “ser uma instituição de ensino superior reconhecida pelo governo, sociedade e cidadãos, como referência em termos da qualidade e excelência de seus serviços de ensino, pesquisa e extensão, formando profissionais comprometidos com a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento político-cultural e socioeconômico” (UNIGUAIACÁ, 2021).

d) Faculdade Guarapuava

A Faculdade Guarapuava (FG) foi inaugurada em 2000, com a denominação de Faculdade Novo Ateneu de Guarapuava (AENA), passando por mudanças no decorrer do tempo, até que em 2008 a União de Ensino e Cultura de Guarapuava (UNIGUA) tornou-se a mantenedora da FG. Atualmente, ela oferta os cursos de bacharelado em Administração, Agronomia, Arquitetura e Urbanismo, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica e Medicina Veterinária (FACULDADE GUARAPUAVA, 2021).

Como Missão, a Faculdade Guarapuava se propõe a “promover educação, para formar cidadãos competentes, **comprometidos com o desenvolvimento** da ciência, tecnologia e **da inovação**, contribuindo para transformar a sociedade”, visando “ser reconhecida como diferencial no mercado, pela excelência na educação impulsionando o desenvolvimento da região”. Na sua declaração dos valores, ela cita: “com respeito à tradição, cultivar a transparência, sustentabilidade e ética nas relações com o mercado, semeando educação com excelência, responsabilidade social e **inovação**” (FACULDADE GUARAPUAVA, 2021).

4.1.2 Caracterização dos Participantes da Entrevista

O Quadro 7 apresenta dados referentes aos entrevistados das IES, sendo preservado o anonimato da identidade de cada respondente.

Quadro 6: Caracterização dos Colaboradores da Entrevista.

IES	Entrevistado(a)	Gênero	Idade	Grau de Formação/ Especialização	Cargo Atual na IES	Tempo de Atuação na IES e no Cargo
A	A1	Masculino	42	Graduado em Medicina Veterinária	Diretor Geral	14 anos/3 anos
B	B1	Masculino	43	Doutor em Engenharia Metalúrgica e de Materiais	Diretor do Campus	14 anos/1 ano e 7 meses
B	B2	Feminino	39	Doutora em Administração	Chefe de Gabinete da Reitoria	6 anos/2 meses
C	C1	Feminino	41	Doutora em Ciências Sociais Aplicadas	Pró-Reitora Acadêmica	17 anos/2 anos e 8 meses
D	D1	Feminino	48	Doutoranda em Administração	Coordenadora cursos de Administração, Ciências Contábeis e cursos de gestão do EAD, Coordenadora Geral do Núcleo de EAD	7 anos/5 anos

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Observando os dados dos respondentes da entrevista, percebe-se que embora todos ocupem cargos de gestão, alguns não possuem formação acadêmica na área. Vale salientar que para participar da pesquisa, os respondentes estão envolvidos ou conhecem as ações inovadoras que estão sendo implementadas na instituição. Ainda, a maioria dos colaboradores entrevistados possuem Doutorado completo, além de uma estar concluindo o Doutorado e um que possui graduação. O tempo de atuação dos mesmos nas IES é de 11,4 anos em média, bem como em média atuam há 2,5 anos no cargo atual. Então são colaboradores que trabalham a um tempo considerável na IES e com experiência para o cargo.

4.1.3 Caracterização dos alunos respondentes do questionário

Para a caracterização dos respondentes do questionário, relativo a pesquisa aplicada aos alunos, a Tabela 2 demonstra como eles se declararam quanto ao gênero.

Tabela 2: Gênero.

		Frequência	Percentual	% válida	% acumulativa
Válido	Masculino	78	30,4	30,4	30,4
	Feminino	175	68,1	68,1	98,4
	Outro/Não respondeu	4	1,6	1,6	100,0
Total		257	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Em relação ao gênero, percebe-se uma predominância de mulheres, com mais de dois terços da amostra. Este resultado está em consonância com o que se observa no meio acadêmico, ou seja, uma participação cada vez maior das mulheres mesmo em cursos que historicamente eram cursados predominantemente por homens. Esses dados corroboram com o estudo apresentado pelo INEP (2020), no qual o número de estudantes matriculados do gênero feminino predomina tanto na modalidade presencial, quanto a distância.

A Tabela 3 demonstra a idade, no momento que os alunos responderam o questionário.

Tabela 3: Idade.

		Frequência	Percentual	% válida	% acumulativa
Válido	De 18 anos a 26 anos	210	81,7	81,7	81,7
	De 27 anos a 36 anos	32	12,5	12,5	94,2
	De 37 anos a 46 anos	14	5,4	5,4	99,6
	De 47 anos a 56 anos	1	0,4	0,4	100,0
Total		257	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Considerando a idade, nota-se que a predominância é de alunos jovens (até 26 anos), mas com a participação mínima de pessoas com idades superiores a 40 anos. Esses dados também seguem a tendência nacional, na qual a média de idade do aluno ingressante no ensino superior é 19 anos, bem como do concluinte é 23 anos (INEP, 2020).

Já a Tabela 4 aponta a cidade onde residem os respondentes.

Tabela 4: Cidade onde residem.

		Frequência	Percentual	% válida	% acumulativa
Válido	Guarapuava	193	75,1	75,1	75,1
	Outras (35 cidades)	64	24,9	24,9	100,0
Total		257	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Como o foco do estudo são as IES estabelecidas em Guarapuava, no Centro-Sul do Paraná, era de se esperar que a grande maioria dos participantes da pesquisa fossem residentes na cidade, mesmo que alguns destes tenham vindo residir na cidade enquanto cursam a Universidade/Faculdade. Existem ainda aqueles que residem em cidades próximas, nas quais a UNICENTRO possui Campi Avançado ou que se deslocam todos os dias para frequentar as aulas, tais como: Boa Ventura de São Roque; Cândói; Chopinzinho; Coronel Vivida; Goixim; Imbituva; Inácio Martins; Irati; Ivaiporã; Laranjeiras do Sul; Marquinho; Nova Tebas; Pinhão; Prudentópolis; Santa Maria do Oeste; Turvo; Virmond, para citar apenas as que apareceram na amostra. Esses são municípios que fazem parte da microrregião de Guarapuava e de Pitanga (IPARDES, 2012).

Porém, durante o período de pandemia muitos acabaram por retornar às suas cidades e estavam acompanhando as aulas remotamente e, por consequência, informaram residir em cidades muito distantes, tais como: Brusque-SC; Cruz Alta-RS; Itararé-SP; Jacaréi-SP; Jaraguá do Sul-SC; Joinville-SC; Londrina-PR; Palmas-PR; Rejente Feijó-SP, apenas para citar algumas. Ao todo foram indicadas 35 cidades diferentes, além de Guarapuava.

Também buscou-se conhecer em qual das quatro IES de Guarapuava os respondentes estudam atualmente, como é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5: IES na qual estudam.

		Frequência	Percentual	% válida	% acumulativa
Válido	UNICENTRO	191	74,3	74,3	74,3
	Faculdade Guarapuava	41	16,0	16,0	90,3
	Campo Real	16	6,2	6,2	96,5
	UniGuairacá	9	3,5	3,5	100,0
	Total	257	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Em relação às instituições, o foco foram exatamente as quatro Instituições de Ensino Superior com sede em Guarapuava, sendo que as respostas de alunos de outras IES foram desconsideradas para a tabulação dos dados. Destaca-se que a UNICENTRO teve maior participação na amostra por ser a maior e, ainda, ser a única instituição pública. Ainda, a pesquisadora teve acesso direto aos coordenadores de curso de duas das instituições, facilitando o envio do questionário aos alunos e, conseqüentemente, obtendo maior quantidade de respostas. Não foi incluída na pesquisa Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), pois em Guarapuava há um *campus* da IES e sua sede está localizada na cidade de Curitiba (UTFPR, 2021).

Ademais, foi solicitado o tipo de curso que os respondentes estavam realizando e o resultado é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6: Tipo de curso que estavam frequentando.

		Frequência	Percentual	% válida	% acumulativa
Válido	Graduação	242	94,2	94,2	94,2
	Pós-graduação	15	5,8	5,8	100,0
	Total	257	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2021).

No que se refere ao tipo de curso, era esperado que a grande maioria dos respondentes indicassem estar cursando graduação, como ocorreu (Diário de Campo, 2021). No entanto, quinze dos participantes informaram estar cursando cursos de pós-graduação, sendo um cursando pós-graduação *lato sensu*, cinco cursando mestrado e 9 cursando doutorado. Foram avaliadas as médias das respostas considerando os dois grupos e não se constatou diferenças estatisticamente significativas que justificassem a exclusão dos respondentes que estavam cursando pós-graduação.

4.2 INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS PELAS IES E A PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES

Neste capítulo é apresentada a contextualização dos dados obtidos nas entrevistas semiestruturadas, diário de campo, observação não-participante, com os obtidos por meio da amostra de alunos respondentes do questionário. Assim, inicialmente a discussão ocorre a partir da comparação do ponto de vista das IES, quanto às suas ações desenvolvidas para cada unidade de análise pesquisada com a percepção dos alunos, considerando a análise estatística descritiva. As observações foram estruturadas considerando o agrupamento das questões, de acordo com os componentes principais, baseando-se no método de rotação *Varimax*, que extraiu três fatores, conforme fica explícito na Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos dados. Além da AFE, também foram realizadas as Análises da Variância e de Cluster, conforme proposta na Metodologia.

Vale salientar que também se avaliou a tendência a normalidade dos dados obtidos pela aplicação do questionário, considerando os indicadores de assimetria e curtose, sendo que problemas pontuais não impactam nas análises subsequentes, tendo em vista o tamanho da amostra ser considerada grande, o que indica que “quanto maior a amostra, maior a probabilidade de ela refletir a população inteira” (FIELD, 2009, p. 33).

4.2.1 Inovações da Perspectiva das IES

A inovação, embora seja um conceito amplamente utilizado atualmente, possui detalhes a serem observados, para sua devida compreensão. Ou seja, alguns podem a subestimar, acreditando que apenas invenções radicais são pertinentes, enquanto outros podem utilizá-la sem realmente conhecer seu real significado, caracterizando qualquer ação ou mudança. Assim, ao abordar o que significa a inovação para os entrevistados, provavelmente pela experiência com o tema em questão, todos apresentaram definições aceitáveis. Os termos utilizados para responder essa questão foram método, instrumento, relacionando o conceito a uma ferramenta de gestão, assim como do ponto de vista do resultado, como uma alteração, melhoria, criação de algo novo, novas soluções, fazer de forma diferente, inovação disruptiva e incremental (Diário de Campo, 2021).

Ao discorrer sobre a questão, o Entrevistado A abordou a inovação como “todo tipo de método ou um instrumento que pode facilitar, melhorar ou aperfeiçoar a funcionalidade e a operacionalização de qualquer tipo de prestação de serviço”. Ele ainda enfatiza a inovação como uma ferramenta indispensável para o ambiente educacional, que vive um momento de transição. Nesse mesmo sentido, a Entrevistada D salienta que “hoje não tem como uma instituição não falar em inovação, né? Porque se você não renovar, você acaba ficando para trás e a parte educacional, ela tem mostrado para nós a importância da inovação no dia a dia”, apontando que a pandemia acelerou a implementação de ações inovadoras, que podem ser radicais ou incrementais, em relação à gestão, pessoas e estrutura física, por exemplo.

Como lembra Kubota (2020, p. 7), “a pandemia da Covid-19 ocasionou a paralisação das atividades escolares em todos os níveis da educação, não só no Brasil, mas na maior parte dos países”, alterando a forma de entregar os serviços aos consumidores. Nesse contexto, as falas dos entrevistados A e D refletem o que consta na teoria, por exemplo, Mello *et al.* (2010), o qual defende que a inovação no setor de serviços parte do princípio que ela fortalece a competitividade das organizações, já que novos serviços/processos ou melhorias em serviços/processos existentes podem proporcionar maior comodidade, agilidade e qualidade a experiência dos consumidores. Consequentemente, as organizações inovadoras podem se destacar na percepção dos clientes, em relação aos outros competidores do mercado, principalmente em momentos de crise.

O Entrevistado B1 aborda como a inovação como a mudança em métodos e no sistema, para melhoria do processo, sendo possível ocorrer em diversas áreas. A Entrevistada B2 lembra que por trabalhar no curso de administração, conhece a definição de duas perspectivas, como

inovação disruptiva ou melhoria incremental em produto/serviço ou processos, para atender uma necessidade do mercado. Essas abordagens refletem o que é defendido pela OCDE (2018) referente às atividades de inovação, bem como a definição de Schumpeter (1997), Tidd e Bessant (2015) e Dawar e Dutton (1986), quanto a intensidade da inovação ser radical ou incremental. Nesta questão, os entrevistados não lembraram da inovação de plataforma/modular e de componentes/arquitetura, citadas por Tidd e Bessant (2015).

A entrevistada C também cita a inovação como uma forma de atender necessidades, por meio de novas soluções. Assim, a abordagem de B2 e de C corrobora com os conceitos de “inovação da especialização” e “inovação puxada”. Nelas a IES identifica as necessidades do ambiente e os problemas dos clientes e desenvolve novos procedimentos, baseados na acumulação de conhecimento e de experiência, sendo a resposta para alguma necessidade identificada (GALLOUJ, 2000; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; KON, 2016).

Quando questionados sobre a relação da IES com a inovação, bem como o que ela representa para a instituição, as respostas foram sempre incisivas, procurando demonstrar que as IES reconhecem a importância de ações inovadoras e procuram desenvolvê-las em todos os âmbitos de cada uma das instituições (Diário de Campo, 2021). Por exemplo, com um olhar de gestor, o Entrevistado A relata que principalmente nos dois últimos anos, houve um processo de aproximação da IES com ações inovadoras, dado que o mercado sofre transformações constantes e, buscando estar na vanguarda das medidas tecnológicas em ascensão, deve oferecer um serviço de qualidade e com recursos adequados. Essa ideia está de acordo com o que defendem Freeman e Soete (2008) e Tidd e Bessant (2015), quanto às inovações contribuírem para que as organizações enfrentem as mudanças na tecnologia, no mercado e os avanços dos concorrentes. O Entrevistado A ainda destaca que isso “passa por um processo de readaptação das mentes pensantes da instituição e de toda a comunidade acadêmica. É um processo de aprendizagem completo, entre gestores, professores e alunos”. Aqui cabe destacar que as pessoas são um dos principais fatores para o sucesso de inovações, principalmente em serviços, setor em que os prestadores e clientes são coautores do resultado final, conforme defendem Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014).

Já o Entrevistado B1 responde de uma perspectiva voltada para o ensino, pesquisa e extensão. Para ele, a inovação é o “carro chefe”, sendo um tema recorrente nas pesquisas, iniciação científica e tecnológica, programas de pós-graduação e programas de extensão, caracterizando-se como um ambiente favorável para desenvolver diversas formas de inovação. Já a Entrevistada B2 citou a adaptação da instituição ao ensino remoto, já que foi “uma das primeiras universidades estaduais que conseguiu colocar todos os cursos possíveis em ensino

remoto”. Mas se tratando de processos, segundo ela, tudo é muito engessado, “porque a gente precisa obedecer às determinações do Estado, do Tribunal de Contas. Então os processos operacionais da administração, eles são muito padronizados e não é permitido muita inovação, por conta das questões que são normatizadas pelo Estado e pelos órgãos regulamentadores”.

Para a Entrevistada C, sua IES incentiva constantemente a inovação, em sala de aula considerando o conteúdo e metodologia, possui inclusive um projeto junto com o Sebrae, sobre incubadoras e startups; também, na formação dos professores inclui o preparo para trabalhar com novas ferramentas e metodologias; e, na infraestrutura física, buscando ambientes com tecnologia e que fogem do modelo tradicional. A tecnologia, como citam Tigre e Pinheiro (2019), agrega valor aos serviços, reduzindo custo, viabilizando novos modelos de negócios, aumentando a produtividade e competitividade, dentre outros benefícios proporcionados por ferramentas digitais. No contexto pandêmico, a tecnologia se tornou a principal aliada das IES (FERREIRA *et al.*, 2020). Mas como lembram Pacheco, Santos e Wahrhaftig (2020), ainda o que geralmente se nota é uma educação centrada no professor e de baixa tecnologia, sendo que quando as IES fazem investimentos, geralmente é na vertente tecnológica, mas esquecendo que a educação ainda é centrada no conteudista professor.

Já a Entrevistada D afirma que sua IES “tem um *feeling* com relação a inovação e com relação ao empreendedorismo”, ressaltando o viés sistêmico que adota ao integrar de forma interdisciplinar e multidisciplinar todos os cursos que possui. Esse é apontado como um diferencial por ela, “mostrando o quanto o trabalho em equipe é fundamental, o quanto essa multidisciplinaridade faz a diferença”. Esse ponto de vista está em concordância com Real (2015), o qual defende que as inovações devem ter valor de troca e reconhecimento socioeconômico, agregando diferenciais competitivos à organização.

Ainda, os pontos de vista dos entrevistados estão de acordo com o proposto por Matos (2019), o qual defende a educação sobre inovação em todas as áreas como um dos elementos de mudança nas IES, objetivando preparar o profissional do futuro para ser adaptável e ter habilidades de liderar e entregar soluções inovadoras, seja para resolver problemas ou identificar oportunidades, além de agregar modernidade à imagem da marca da IES.

4.2.2 Serviço Prestado

O fator “Serviço Prestado” foi composto pelas questões relacionadas aos elementos estratégicos “Serviço”, “Investimento/Preço”, “Pessoas” e uma das questões relacionada a “Produtividade e Qualidade”.

a) Serviço

Referente ao “Serviço Prestado”, buscando conhecer as inovações implementadas pelas IES, para enfrentamento das condições impostas pelo COVID-19, os entrevistados foram questionados se a IES fomenta a utilização de metodologias apoiadas na tecnologia e centrada nos estudantes. Assim, o Entrevistado A posicionou sua IES a partir de duas vertentes, sendo o fomento às metodologias ativas, pois “as dinâmicas em salas de aula, os fatores de aprendizado e especialmente os perfis das novas gerações necessitam de adaptações a formatos anteriores de aprendizagem”, bem como as plataformas digitais disponibilizadas aos alunos, como a Biblioteca Digital e o Sagah. Ele cita também a “Escola de Líderes”, um projeto desenvolvido por conta também da pandemia e da necessidade de aproximação com os alunos, no qual cada turma elegeu seus líderes, que possuem a responsabilidade de reunir o consenso das opiniões dos alunos, para que isso possa ser discutido pela IES.

Já referente a sua instituição, o Entrevistado B1 citou que em seus cursos de licenciatura, por exemplo, são utilizadas TICs, lousas interativas e simuladores. Ainda, a Entrevistada B2 ressaltou que há uma discussão muito grande na IES a respeito de tornar o indivíduo sujeito da própria aprendizagem, utilizando o Moodle não só como um repositório de conhecimento, mas explorando suas ferramentas, entre outras disponíveis. Na IES da Entrevistada C, segundo ela, buscando o protagonismo do aluno e o professor como mediador, desde antes da pandemia já são utilizadas metodologias ativas, como a sala de aula invertida, aprendizagem baseada em problemas, sala de aula quebra-cabeça, bem como aplicativos como o *Kahoot!* e *Mentimeter*. A Entrevistada D enfatizou que desde o início da pandemia os professores estão sendo capacitados para trabalhar com metodologias ativas, utilizando uma plataforma adaptada pelo curso de TI da instituição. Ainda pensando no estudante, ela cita que a instituição tem o curso EAD de Letras Libras e uma plataforma em que o conteúdo é convertido em Língua de Sinais. Além disso, a IES já está trabalhando para a conversão do conteúdo em Braille.

Referente ao uso de metodologias para que os alunos participem cada vez de forma mais ativa, vale relembrar Matos (2019), o qual defende que novas metodologias pedagógicas aumentam a participação na sala de aula, visando o aumento do interesse do aluno e melhor experiência do aprendizado, que consequentemente melhora a imagem da IES e atrai alunos. Ainda, Pacheco (2019) e Wade (2017) argumentam que as IES pertencem ao modelo de negócios atrelado à transformação digital. Assim, inovações cada vez mais populares na área de educação são as que buscam técnicas e métodos mais interativos (SIGNORI *et al.*, 2018)

Vale salientar que desde o início da pandemia, as instituições de ensino tiveram que se adequar ao novo contexto, sendo que todos os entrevistados concordaram que as IES passaram por mudanças significativas e desafiadoras, frente às condições impostas pela COVID-19 (Diário de Campo, 2021). Nesse sentido, o Entrevistado A menciona que os serviços tiveram que se adaptar rapidamente a ferramentas tecnológicas e digitais, com aulas remotas, *webinários* e teleconferências, situação que provavelmente estava no porvir, mas que agora “será determinante para avaliarmos o poder do alcance dessas novas tecnologias na aprendizagem do aluno, nos próximos tempos”. Ele ainda relata que os resultados têm sido satisfatórios, mas ainda há alguns gargalos “que precisam ser cuidadosamente observados nestas novas relações que hoje se colocam à nossa frente”. A Entrevistada B2 enfatizou o fato de que todas as atividades, desde a matrícula, aulas, até a colação de grau precisaram ser mediadas por recursos digitais.

No mesmo viés, para a Entrevistada C, a pandemia forçou uma adaptação, mas a IES estava preparada, pois já oferecia parte da carga horária de ensino mediada por tecnologia. Para ela, o grande desafio foi “conciliar as duas coisas, de ter uma parte dos alunos aqui conosco presencial e ainda uma boa parte acompanhando de forma remota”, referindo-se ao retorno às aulas presenciais, quando o professor ministra a aula ao vivo tanto para quem está em sala, quanto *on-line* para quem está em casa. Kubota (2020, p. 7) concorda com essa abordagem, pois segundo ele “o período de retorno às aulas também é carregado de muitas incertezas”.

Essas abordagens corroboram com o proposto por Matos (2019), que defende a educação digital em todas as áreas, mas com aplicações práticas específicas ao contexto, proporcionando como oportunidade e impacto o valor agregado/diferencial para as IES que tiverem conhecimento sobre essas aplicações. Ainda, percebe-se que a pandemia acentuou a importância das TICs no contexto educacional, servindo como ferramenta de apoio para o desenvolvimento das atividades (Diário de Campo, 2021).

Os entrevistados também foram questionados sobre os novos serviços que foram criados no último ano. O Entrevistado A citou a aprovação do EAD institucional, já com dois cursos aprovados (Administração e Ciências Contábeis); a oferta da pós-graduação em “Gerenciamento de Obras e Tecnologia das Construções; o Escritório Modelo de Arquitetura, Engenharia Civil e Elétrica, o qual sua operação está localizada no *Shopping* Cidade dos Lagos; a participação como instituição fundadora do Parque Tecnológico de Guarapuava (*Cilla Tech Park* - CTP), do Vale do Genoma, do Instituto do Câncer e outros projetos. Essa última ação citada corrobora com Pacheco, Santos e Wahrhaftig (2020, p. 96-97), que defendem que frente ao cenário em que as IES são desafiadas a repensar suas estruturas, práticas e, especialmente,

suas ofertas de formação e produção de conhecimento para a sociedade, “esses desafios têm revelado uma demanda por ciclos mais curtos de inovação organizacional e, especialmente, por participação e coprodução da universidade com outros atores socioeconômicos”.

Um dos serviços de assistência estudantil foi apontado pela B2 como uma ação diretamente relacionada a uma necessidade criada pela pandemia, na qual a IES disponibilizou celulares e pacote de dados, por meio de seleção via edital, para que alunos que se encaixassem nos critérios pudessem acompanhar as aulas. Ela também citou novos cursos EAD da instituição (Letras e Turismo). Também relacionado a uma necessidade criada pela pandemia, um novo serviço apontado pela Entrevistada C foi o atendimento pós-COVID, pela Clínica de Fisioterapia da IES. Além disso, ela ainda cita a oferta de novos cursos (Engenharia Biomédica e Farmácia), bem como a parceria com outra instituição que faz parte do mesmo grupo da IES, sendo que assim oferecem cursos na modalidade a distância de maneira diferenciada. Na mesma conjuntura, a Entrevistada D aponta como novos serviços o oferecimento do curso de Direito presencial e de todos os seus cursos da modalidade presencial também sendo oferecidos em EAD, tendo como diferencial o conteúdo sendo composto por material próprio da IES.

Matos (2019) já citava a combinação de cursos digitais e presenciais, bem como o crescimento do EAD como elementos de mudança no ensino superior. Como destaca a Entrevistada D em relação a sua instituição, “o projeto do EAD, ele já tem há 4 anos, tá? Só que a pandemia acelerou, e com isso nós vimos que não dava mais para esperar, nós tínhamos que abrir o EAD!”. Deste modo, nota-se que a pandemia acelerou processos de implantação de cursos EAD (Diário de Campo, 2021). Outrossim, vale diferenciar o ensino remoto do (EAD), para que não sejam tratados de maneira semelhante, pois o “EAD é estruturada e organizada para tal desde a sua concepção, inclusive com regulamentação, diferentemente do ensino remoto, que pode se utilizar de diferentes meios e estratégias para que o conteúdo chegue para os estudantes” (SILVA; MACHADO, 2021). Portanto, o ensino remoto foi utilizado durante a pandemia como um recurso para não deixar os estudantes sem aula (Diário de Campo, 2021).

Além do serviço principal, que é o educacional, as IES foram indagadas sobre os serviços considerados como secundários, sendo apontados principalmente os oferecidos por meio dos projetos de extensão. Como apresentado na Subseção 4.1.1, da “Caracterização das IES estudadas”, cada uma das IES oferece serviços à comunidade interna e externa, por meio dos projetos de extensão dos seus cursos como, por exemplo, escritório de Direito, clínicas da área da saúde, incubadoras da área de gestão, etc. (Diário de Campo, 2021).

Dentre os projetos de extensão citados pelos entrevistados, aqui cabe destacar aqueles que se caracterizam como algo novo. Por exemplo, o Entrevistado A citou a estação

meteorológica da instituição e a inauguração do Centro de Ciências Agrárias, que agrega a clínica médica veterinária e a área experimental da agronomia. O Entrevistado B1 falou sobre o *Call Center*, em parceria com a Superintendência de Ensino Superior (SETI) e a Prefeitura, para atendimento e acompanhamento de pessoas que tinham sintomas ou que foram diagnosticados com COVID. A Entrevistada C citou a prestação de serviços de maneira remota, da Clínica de Psicologia por um tempo e Direito, que continua fazendo as audiências remotas, seguindo a adaptação pela qual o próprio judiciário passou. Já a entrevistada D ressaltou a Incubadora Tecnológica e, com foco na aplicabilidade, a confecção das matrizes por competência, já de acordo com as novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), que se encaixa no que foi proposto por Matos (2019), em relação a espaços sociais e a interdisciplinaridade, com colaboração voltada para a criação de novos negócios, um dos elementos de transformação para as IES.

Nota-se na fala dos entrevistados que foram implementadas ações de intervenção direta na sociedade, conforme o que foi identificado por Panizzon, Costa e Medeiros (2020), no estudo sobre ações implementadas por IES Federais brasileiras, logo nos primeiros meses de ocorrência da COVID-19 no Brasil. Neste quesito, nota-se a importância das IES para a sociedade, atuando no ensino, mas também com a extensão de seus serviços para toda comunidade, com destaque para a atividades relacionadas à saúde neste momento pandêmico (Diário de Campo, 2021).

Ainda, o Entrevistado A também citou a pesquisa, complementando com a explicação do que é o Seminário de Pesquisa, Iniciação Científica e Extensão (SEPEX), um evento anual em que todos os alunos podem participar; falou de um projeto de apoio e financiamento ao professor pesquisador; e sobre um novo projeto que está sendo formatado, que é a revista, para publicação dos trabalhos científicos desenvolvidos por professores e acadêmicos.

Concernente a criação de produtos o Entrevistado B1 apontou que a instituição promove o desenvolvimento de bens tangíveis, como é o caso da produção álcool glicerinado 70, no qual a novidade foi o aumento da produção de uma escala laboratorial, para uma quantidade que passou a atender uma comunidade maior; também a produção de *face shields* com impressoras 3D, que foram distribuídas em hospitais e instituições públicas; e um respirador automático, que faz o controle da variação da oxigenação da pessoa com COVID; dentre outros produtos. Essas ações estão em concordância com as observações de Panizzon, Costa e Medeiros (2020), quando eles estudaram ações implementadas por IES Federais brasileiras.

Ainda nesse sentido, a Entrevistada D apontou a criação de uma “Loja Universitária”, com produtos como mochila, camiseta, caneta; também citou a plataforma e conteúdo EAD da

instituição, que pode ser comercializado; e o apoio à carreira de atletas da instituição. Outrossim, vale evidenciar que aparentemente a pergunta despertou o interesse do Entrevistado A para possibilidade de explorar essa proposta (Diário de Pesquisa, 2021).

Na Tabela 7 nota-se a percepção dos estudantes, referente ao elemento estratégico “Serviços”.

Tabela 7: Serviço.

	Variáveis	Média	Desvio padrão
V01	A IES na qual estudo oferece o ensino de forma inovadora	5,09	1,471
V02	A IES na qual estudo utiliza metodologias nas quais o estudante é o protagonista da sua aprendizagem	5,10	1,560
V03	A IES na qual estudo utiliza metodologias apoiadas na tecnologia	5,60	1,430
V04	Além do ensino, a IES na qual estudo oferece outros serviços, buscando atender as necessidades dos estudantes e comunidade, com soluções inovadoras	5,51	1,544
V05	Neste último ano, a IES na qual estudo ofereceu novos serviços para atender estudantes e comunidade	5,46	1,508
V06	Neste último ano, a IES na qual estudo desenvolveu novos produtos para atender estudantes e comunidade	5,11	1,670

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 7 é possível identificar que as questões do elemento estratégico “Serviço” são reconhecidas positivamente pelos respondentes, pois nota-se que, embora representem “pouca concordância”, as médias apontam uma tendência positiva na percepção dos alunos. Ou seja, o uso de metodologias apoiadas na tecnologia, foi a questão que expressou maior média (5,60) e menor desvio padrão (1,430) do fator, representando tendência positiva na percepção dos estudantes e maior coesão entre as respostas. Além disso, ainda relacionado ao uso de metodologias nas quais o estudante é o protagonista da sua aprendizagem, a percepção média dos alunos também apresenta tendência positiva (5,10). Referente a percepção dos respondentes se a instituição oferece o ensino de forma inovadora, a média foi de 5,09, significando que há uma tendência positiva de aceitação por parte dos alunos, provavelmente relacionada às iniciativas de utilização de metodologias ativas e recursos tecnológicos.

Em relação ao fato da IES oferecer novos serviços para atender estudantes e comunidade, a média aponta tendência positiva (5,06). Outrossim, uma questão que complementa a anterior e é a segunda melhor média (5,51) do fator, está relacionada ao fato da IES oferecer outros serviços além do ensino, procurando atender as necessidades dos estudantes e comunidade, com soluções inovadoras. Assim, embora as IES busquem oferecer novos serviços e com soluções inovadoras, na percepção dos respondentes eles ainda "concordam

pouco”, demonstrando não ser suficiente. Essa é uma situação a ser analisada pelas IES, para compreender em quais pontos melhorar.

Considerando o aspecto tangível, a média para a questão se a IES desenvolveu novos produtos para atender estudantes e comunidade foi de 5,11. Essa questão apresentou o segundo maior desvio-padrão do fator “Serviço Prestado”, apontando que dentre as respostas há uma variação maior entre as opiniões dos respondentes (1,670). Isso se atribui ao fato das pessoas não conhecerem conceitualmente a diferença entre produto e serviços, sendo compreensível por serem conceitos técnicos, resultando em uma menor coesão (Diário de Campo, 2021).

b) Investimento/Preço

No tocante ao elemento estratégico de serviços “Preço”, em IES privadas pode ser denominado como investimento, quando refere-se principalmente ao pagamento de mensalidades. Nesse sentido, nota-se que os discursos das IES privadas estão alinhados em relação a como a pandemia afetou financeiramente seus alunos e as medidas tomadas para que alguns alunos dessem continuidade em seus estudos (Diário de Campo, 2021). Ademais, a Entrevistada B2 lembra que como contribuinte, embora não pague mensalidade, o aluno e sua família indiretamente estão pagando para ter acesso aos serviços prestados pela instituição.

Referente às mudanças que ocorreram no valor cobrado, os entrevistados das IES privadas citaram os programas de bolsas e benefícios disponíveis para seus estudantes, com financiamento próprio, por instituições financeiras e programas governamentais. Diante disso, o Entrevistado A destaca como diferencial o financiamento próprio da instituição e o programa de bolsa de estudos no qual cada professor atua no processo de captação, indicando um candidato para receber descontos nas mensalidades, até a conclusão do curso. Na sua IES, o Entrevistado B1 lembrou que durante certo período, não houve cobrança da multa por atraso na entrega de livros da biblioteca. Nas demais instituições, de acordo com os entrevistados, houve negociações individuais com alunos que apresentavam condições de vulnerabilidade para pagamento da mensalidade durante a pandemia (Diário de Campo, 2021).

Quanto a forma de pagamento, uma inovação notada na fala do Entrevistado A é um programa, no qual o aluno recebe uma bolsa de 50% de desconto, em troca de alguns tipos de serviço, como ajuda na campanha de vestibular e o direito de uso de imagem. Já os Entrevistados B1 e B2 citaram que acompanhando a automatização dos processos do Protocolo da instituição, todos os pagamentos de taxas passaram a ser realizados através de boletos bancários, não havendo movimentações em espécie na instituição. A Entrevistada C enfatizou

o aumento do pagamento via transferências bancárias, depósito e PIX. A Entrevistada D citou o aumento da adesão por boletos.

Considerando o local onde o pagamento é realizado, apenas o Entrevistado A apontou uma opção diferenciada, ainda em processo de desenvolvimento, que é um aplicativo da instituição. Já quanto ao prazo de pagamento, exceto pelos descontos dados nas negociações realizadas, apenas a Entrevistada C citou ações diferenciadas, que foi o diferimento da mensalidade integral ou parcial para pagar posteriormente à formatura, bem como um programa de financiamento próprio da instituição, em que o aluno paga as mensalidades apenas depois que termina o seu curso.

Para comunicar informações relativas ao valor, forma, local e prazo de pagamento, de maneira geral cada IES utiliza o seu Portal Web (Diário de Campo, 2021). Ainda, o Entrevistado A cita que a instituição também utiliza o site e redes sociais para repassar algumas informações. A Entrevistada B2 citou os *pop-ups* no site e vídeos explicativos disponibilizados pela IES. A Entrevistada C abordou o uso do *WhatsApp* Institucional pelos setores da IES.

Considerando o aspecto psicológico do preço (BARCET, 2010), o valor que o investimento para estudar representa para o cliente, o Entrevistado A ressalta que tendo em vista o longo prazo, os valores pagos pelo estudante são baixos em relação à mudança estrutural que promove na vida do cliente. Para ele, “é o serviço mais barato em comparação ao potencial de retorno que possa existir em qualquer nível de compra no universo, porque você transforma a forma de pensar, a vida, que são elementos fundamentais do desenvolvimento!”. Mas ele complementa que, diante da situação pandêmica, a instituição trabalhou com muita sensibilidade nas negociações.

A Entrevistada C citou que, considerando o contexto pandêmico, a IES foi surpreendida com o ingresso de calouros. Então em relação ao valor que o ensino tem, ela acredita que a educação ainda faz diferença e tem valor para o aluno, pois o “ensino superior agrega nas suas possibilidades de alternativas diante de momentos difíceis. Por exemplo, a pandemia tem contribuído nesse sentido. Acontece alguma coisa, eu preciso mudar completamente a minha vida. Quanto mais formação eu tiver, mais opções eu tenho de tomar novos rumos [...]”.

A Entrevistada D defende que na IES que trabalha, a política de formação de preço objetiva enfatizar a questão da qualidade. Mas a instituição entende que o valor monetário pode ser um fator decisivo na tomada de decisão do aluno, assim se o aluno procura qualidade e tem restrições quanto ao investimento, mas possui perfil para o estudo autônomo, pode optar pelo curso na modalidade EAD, no qual o valor do investimento é menor.

Portanto, considerando as falas dos entrevistados, nenhum citou a questão da inadimplência, conforme foi apontado por Silva Filho e Rivera (2020), como uma preocupação associada a perda do vínculo da IES com os estudantes e, conseqüentemente, comprometimento do fluxo de caixa e dificuldade para cumprir compromissos pelas IES privadas.

Em relação a esses fatores, a Tabela 8 apresenta a percepção dos alunos.

Tabela 8: Investimento/Preço.

	Variável	Média	Desvio padrão
V07	A IES na qual estudo considera a realidade vivenciada neste período de pandemia e propõem formas inovadoras ao estabelecer o valor do investimento/preços, forma, local e prazo de pagamento	4,71	1,628

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Observando a percepção dos estudantes ao quanto a IES na qual estudam considera a realidade vivenciada neste período de pandemia e propõem formas inovadoras ao estabelecer o valor do investimento/preços, forma, local e prazo de pagamento, a média apresenta neutralidade (4,71), caracterizando-se como a menor do fator “Prestação de Serviços”. Nesse cenário, é possível afirmar que esse resultado é decorrente da quantidade significativa de respondentes serem alunos de uma IES pública (74,3% dos respondentes), na qual não há cobrança de mensalidades para o acesso ao ensino e eventualmente que o aluno precisa pagar para acessar serviços, por exemplo, com para solicitação de documentos.

c) Pessoas

Quando questionados em relação ao que foi feito para preparar/apoiar os colaboradores em geral, nas diversas mudanças que aconteceram no último ano, o Entrevistado A destaca que a IES tem procurado aproximar-se e dialogar mais com os colaboradores, inclusive citando como exemplo o que aconteceu na última semana pedagógica da instituição. Ou seja, nos anos anteriores a instituição escolhia palestrantes e discussões para os encontros, enquanto nesse último ano foram os professores que escolheram os temas a serem trabalhados, no formato de minicursos e oficinas. No mesmo sentido, as Entrevistadas B2 e D relatam que suas instituições oferecem diversas capacitações aos colaboradores, para apoiar a adaptação a todas às mudanças.

Já a Entrevistada C enfatiza que a sua IES antes da pandemia já desenvolvia programas de formação para professores e colaboradores em geral, trabalhando temas relacionados tanto sobre o próprio trabalho, quanto a questões pessoais como aspectos psicológicos e ergonômicos, para saúde do trabalhador. Especificamente durante o período de isolamento, a

instituição promoveu círculos de diálogo *on-line* para conversas sobre o trabalho e, também, relacionadas aos sentimentos, situações vivenciadas e até mesmo a questão do luto e perdas. Aqui, percebe-se a preocupação da instituição com o aspecto pessoal e emocional dos seus colaboradores (Diário de Campo, 2021). Essa é uma abordagem que merece destaque, pois conforme destaca Bezerra *et al.* (2020, p. 1), em seus estudos identificou-se a “necessidade de discussão ampliada dos determinantes sociais da saúde, que devem envolver não só a doença, mas levar em consideração as relações sociais, as manifestações culturais e a economia, que podem impactar a saúde mental das pessoas”.

Apenas os Entrevistados B1 e B2 citaram ferramentas de trabalho que auxiliaram os colaboradores (Diário de Campo, 2021). Para B1, o Protocolo Digital, que será detalhado nas discussões do elemento estratégico “processos”, é uma ferramenta que tornou o desenvolvimento das atividades mais eficiente no último ano e, como parte da sua implantação, foram realizadas ações de conscientização e treinamento para os envolvidos, para prepará-los na utilização da nova solução. A Entrevistada B2 citou o suporte do TI para o acesso remoto de quem estava em *home office* durante o período de isolamento.

Referente ao grau de envolvimento dos colaboradores nas propostas de mudanças para a instituição, o Entrevistado A respondeu considerando um viés de aceitação das mudanças, salientando que alguns colaboradores, os mais antigos, cedem mais lentamente às mudanças, enquanto os mais novos já aderem mais facilmente aos novos movimentos, sendo então “o grande desafio de um bom gestor, em saber analisar o ponto de equilíbrio entre olhares mais conservadores e olhares mais modernos”. A Entrevistada B2 também cita que, exceto poucas resistências, na sua IES as mudanças são aceitas com comprometimento por parte dos colaboradores. Enquanto isso, a Entrevistada C ressalta com entusiasmo que na IES que trabalha todos são colaborativos e acolhem as mudanças, destacando isso como um diferencial.

Já com um viés de participação com sugestões, o Entrevistado B1 citou que a sua IES possui um colegiado, composto por representante de todas as esferas organizacionais, como professores, agentes universitários, dentre outros, que apresentam ideias ao Conselho Superior e se necessário é montado um Comitê para estudar elaborar a solução. E a Entrevistada D ressalta que a instituição não só acolhe, mas também dissemina ideias de melhorias, como é o caso da sugestão de implantar a matriz por competência dada e implementada por um coordenador de curso, que agora está auxiliando todos os outros cursos a implementar também.

Assim, quando questionados a respeito de exemplos de sugestões inovadoras dadas por algum colaborador e implantada pela IES, todos citaram algo. O Entrevistado A mencionou alguns projetos de extensão sugeridos por professores. Os entrevistados B1 e B2 apontaram o

supracitado Protocolo Digital sugerido pelos colaboradores e desenvolvido pela equipe de TI da instituição, sendo que a Entrevistada B2 salientou que referente a essa nova ferramenta, os usuários têm contribuído com ideias de melhorias, a partir de demandas que surgem na utilização diária. A entrevistada D citou a implantação da matriz por competência e a plataforma EAD padronizada da instituição como sugestões impactantes que foram propostas por colaboradores e aceitas pela IES, além de ressaltar que muitas ideias de melhorias incrementais são dadas e aderidas no dia a dia.

A Entrevistada C citou que a utilização do *WhatsApp Business* pelos setores administrativos da instituição foi uma sugestão realizada pelos colaboradores, assim como ações para captação de alunos. Ou seja, antes do COVID-19 a instituição recebia alunos de ensino médio, para que eles pudessem participar de oficinas e visitar os laboratórios, mas não sendo possível isso durante a pandemia, os colaboradores da Central do Aluno sugeriram um projeto com "nano aulas" gravadas, que foram passadas pelas escolas durante suas aulas remotas, acompanhadas de um momento para a IES sanar as possíveis dúvidas. Outra ação diz respeito a uma nova plataforma sugerida pelo setor de *marketing*, referente a automatização da comunicação com os interessados nos serviços da IES.

A Tabela 9 aponta como os alunos perceberam as ações para preparo e apoio dos colaboradores.

Tabela 9: Pessoas.

	Variáveis	Média	Desvio padrão
V08	De forma inovadora, A IES na qual estudo oferece preparo/apoio aos colaboradores (professores e demais empregados) para atender os alunos e comunidade, durante este último ano	5,05	1,646

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Referente ao elemento estratégico de serviços “Pessoas”, nota-se na Tabela 9 que a média das respostas (5,05) demonstra uma tendência positiva ao reconhecimento de que as IES oferecem preparo/apoio aos colaboradores (professores e demais empregados) para atender os alunos e comunidade, durante o período de pandemia. Aqui cabe destacar que possivelmente o fato de “concordarem pouco” pode decorrer dos alunos não conhecerem as ações propostas e/ou desenvolvidas durante a pandemia, com os colaboradores das IES (Diário de Campo, 2021).

d) Produtividade e Qualidade

Ao questionar os entrevistados em relação às mudanças que aconteceram no último ano para aumentar a produtividade e qualidade do serviço prestado, o Entrevistado A não citou nada em específico, mas lembrou que o conjunto de todas as ações já citadas objetivam melhorar a produtividade e a excelência da prestação de serviço. O Entrevistado B1 enfatizou que o foco desse período foi manter o controle das atividades que estavam sendo realizadas, prezando pelo isolamento e trabalho remoto. No mesmo sentido, a Entrevistada C falou que o objetivo foi manter a produtividade e qualidade, inclusive com pequenas mudanças, como a redução do tempo da aula ao vivo e disponibilização de outros materiais, para que a aula não se tornasse cansativa e se mantivesse o interesse e engajamento do aluno. Para a Entrevistada D, em sua instituição diversas mudanças foram realizadas, como horários de atendimento diferenciados, busca pela manutenção dos alunos na plataforma, por exemplo.

Já a Entrevistada B2 citou o número de formandos e a redução da evasão como indicadores de produtividade e qualidade, considerando que quanto maior a evasão maior fica o custo por aluno. Assim, para melhorar esses indicadores, um processo de vestibular mais eficiente pode fazer toda a diferença, por isso a demanda foi levada ao Conselho da instituição, sendo criado um Comitê para discutir como pode ser o melhor formato e, possivelmente em um futuro próximo, haverá mudanças. Embora seja uma mudança que está por vir, pode ser uma inovação que visa melhorar os indicadores (Diário de Campo, 2021).

Referente a essa questão do elemento estratégico “Produtividade e Qualidade”, a Tabela 10 demonstra a média e desvio padrão das respostas dos acadêmicos.

Tabela 10: Produtividade e Qualidade.

	Variável	Média	Desvio padrão
V10	A forma como os serviços da IES na qual estudos estão sendo prestados apresentam níveis adequados de qualidade	5,04	1,678

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Enfim, como apontado na maioria das questões do fator “Serviço Prestado”, embora as médias representem uma tendência positiva na percepção dos respondentes, elas exprimem “pouca concordância”. Esse é um fator que deve ser analisado e compreendido pelas IES, principalmente porque reflete na percepção de qualidade dos seus clientes (Diário de Campo, 2021). Vale salientar que para formar a sua percepção de qualidade, o consumidor geralmente se baseia nos critérios de confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Essa preocupação decorre da percepção que os respondentes demonstraram, em relação ao nível de qualidade constatado na forma como os serviços da IES na qual estudam estão sendo prestados. A média para essa questão foi de 5,04, apontando uma tendência positiva, mas com o maior desvio padrão do fator (1,678), o que representa uma dispersão maior entre as respostas. Ainda, a média reflete que os respondentes “concordam pouco” com essa questão, estando de acordo com o que os entrevistados relataram, que não houve ações específicas para aumentar a qualidade, mas procurou-se manter os resultados já alcançados e garantir cuidados com a segurança da saúde, diante da situação do COVID-19 (Diário de Campo, 2021).

4.2.3 Entrega

O fator “Entrega” contém questões relacionadas ao elemento estratégico “Produtividade e Qualidade”, “Distribuição”, “Promoção e Educação” e “Processos”.

a) Produtividade e Qualidade

Ainda sobre questões relacionadas ao elemento estratégico de serviços “Produtividade e Qualidade”, da concepção dos entrevistados quanto à aprendizagem dos alunos, com o Ensino Remoto Emergencial adotado durante a pandemia, para o Entrevistado A embora os resultados tenham sido satisfatórios, ainda há um “campo amplo para melhorar”. O Entrevistado B1 destaca que essa é uma discussão que divide opiniões entre os que acreditam que se manteve a qualidade e os insatisfeitos, devido a diversos fatores, dentre eles o preparo dos professores para ministrar aulas remotas e a forma de realizar a avaliação adequada para cada disciplina.

A Entrevistada B2 acredita que há questões relacionadas ao discente e outras ao docente, sendo que ela dá ênfase às condições do aluno, isto é, ressalta que o aluno que era comprometido durante as aulas presenciais, continua se dedicando e tendo um bom rendimento no ensino remoto; enquanto a maior evasão são daqueles que já não apresentavam engajamento em sala, pois estudar remotamente exige mais disciplina e comprometimento. Ainda segundo ela, outro fator limitante é o acesso às tecnologias, pois muitos não possuem um acesso à internet de qualidade e equipamentos adequados. Todavia, ela enfatiza que essas são percepções momentâneas e que para afirmar com propriedade se a aprendizagem sofreu prejuízos, será necessário aguardar a volta efetiva das aulas presenciais. Enquanto isso, algumas medidas estão sendo tomadas para garantir que o aluno assista certa quantidade de aulas ao vivo, para que o professor certifique que ele está participando e realizando as atividades. Em relação ao docente,

ela apenas lembrou que há aqueles que se dedicam mais, enquanto outros somente disponibilizam o material no ambiente virtual, por exemplo.

A Entrevistada C também concorda que houveram perdas e que a aprendizagem depende do perfil do aluno, mas ressalta que “talvez a gente tenha perdido o aluno do meio termo, aquele que trabalha o dia inteiro, que tem que vir para estudar, então ele não tem tanto tempo para se dedicar, para mais leituras, para mais outras coisas extras, e aí já passando por todo o estresse da pandemia, pelos desgastes com o próprio trabalho, a própria família, ainda acompanhar aulas remotas, realmente foi desgastante”. Ela ainda citou que no retorno às aulas presenciais, nota-se a necessidade de cobrar mais responsabilidade do aluno, devido a esse longo período de flexibilidade das aulas remotas. Já a Entrevistada D citou que em um primeiro momento o desafio foi relacionado a dificuldade de aceitação dos alunos às aulas *on-line*. Depois das avaliações para composição da nota, em alguns casos percebeu-se notas maiores, que ela atribui ao fato do ensino remoto exigir mais leitura do aluno. Entretanto, ela também salienta que isso ainda depende do perfil do aluno.

Para concluir essa questão, vale citar Kubota (2020, p. 7), o qual defende que “as desigualdades, que já são traço tão marcante de nosso sistema educacional, serão ainda mais aprofundadas por essa paralisia”, sendo que destaca que as perdas serão maiores para alunos com menor acesso à internet e a dispositivos. Silva e Machado (2021, p. 5) concordam que a partir do COVID-19 alguns fatores podem ser evidenciados como, por exemplo, “o quanto a educação em tempos remotos exclui o aluno, promovendo desigualdades latentes, pela falta de tecnologia de muitos alunos (e os que fazem uso dela, muitas vezes não é o equipamento adequado, e/ou não possuem rede adequada) e pelo distanciamento e isolamento social”.

Essas opiniões corroboram com Xiao e Li (2020), que apontaram como desafios diante das condições impostas pela pandemia, a adaptação da modalidade de ensino *off-line* para a *on-line*, a manutenção contínua da rede ou plataforma *on-line*, a dificuldade de manter a motivação dos alunos para ter toda a atenção necessária para a aprendizagem, além da falta das interações físicas, linguagem corporal e apoio dos colegas.

Já considerando novas metodologias/ferramentas utilizadas para a mensuração da satisfação dos alunos e comunidade com a produtividade e qualidade dos serviços prestados, o Entrevistado A citou o tradicional sistema de avaliação institucional, o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), o Índice Geral de Cursos (IGC), o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e análises qualitativas, como a empregabilidade dos egressos e, como atualmente a sua IES procura estar mais próxima dos alunos e colaboradores, aproveita as informações que capta para compreender o momento e alavancar novos movimentos positivos.

Todavia ele não citou nenhuma metodologia de mensuração da satisfação. O Entrevistado B1 falou que os alunos têm a oportunidade de avaliar a infraestrutura, corpo docente, metodologias, dentre outros, quando acontece o ENADE, além de acontecer também a “avaliação dos pares” para servidores da IES. Portanto, observa-se que não houve novas metodologias ou ferramentas de mensuração da satisfação dos alunos nessas IES (Diário de Campo, 2021).

Em relação a produtividade dos colaboradores durante o período de pandemia, do ponto de vista do Entrevistado A, considerando as ferramentas internas de avaliação, como as provas bimestrais, a evasão, entre outros fatores de observação, percebe-se que os clientes estão satisfeitos, já que “quando você não tem bons professores, com bons conteúdos, você observa um ritmo muito maior de evasão, você observa um ritmo maior de trancamento, você observa um ritmo maior de desistência”. O Entrevistado B1 apenas explicou que os professores são acompanhados e avaliados pelos seus respectivos departamentos, enquanto as equipes administrativas pela direção, sem mencionar como está sendo o desempenho do seu ponto de vista (Diário de Campo, 2021). A Entrevistada B2 relatou que em relação aos professores, não há relatos de algum que não está fazendo as suas atividades; já em relação aos demais colaboradores, ela salienta que o trabalho nunca parou, embora parte do tempo tenha sido realizado em *home office*, sendo que todos participaram ativamente.

A Entrevistada C também relatou que a qualidade e a produtividade foram mantidas, entretanto destaca que “é inegável o desgaste pela questão emocional, pessoas que tiveram perdas nas suas famílias ou que ficaram doentes, enfrentaram a própria COVID”. No mesmo sentido, a Entrevistada D ressalta que considerando todo o cansaço mental ocasionado pela situação pandêmica, o serviço vem sendo desenvolvido de maneira satisfatória.

Já segundo a Entrevistada C, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) da instituição realiza semestralmente a aplicação da avaliação da satisfação dos alunos. Todavia com as mudanças ocasionadas pela pandemia, aconteceram outras avaliações adicionais, sendo que no primeiro mês de atividades remotas foram encaminhados formulários para entender a situação dos alunos, com questões relacionadas ao acesso à internet, equipamento utilizado, necessidade de deslocamento para acesso às aulas, etc. Ainda, para evitar a realização coletiva de provas *on-line*, os professores tiveram a liberdade de diversificar a avaliação para composição das notas, propondo gravação de vídeos, construção de “memes”, mapas mentais, etc. Na semana de provas os alunos também foram questionados em relação a receptividade frente a essas avaliações alternativas. A Entrevistada D citou a avaliação da CPA, mas salientou que ela foi modificada para entender melhor como os alunos estavam passando pelo momento pandêmico.

Esses apontamentos corroboram com o estudo de Rocha e Baniski (2020), o qual evidencia que geralmente as avaliações baseiam-se em modelos regulatórios, que buscam garantir o cumprimento das regras de funcionamento preestabelecidas para o sistema, mas não consideram as características específicas de cada IES. Ainda, destacam que “os sistemas não são convergentes com modelos de avaliação educativos ou formativos, pois são sistemas que não apresentam características com ênfase na análise qualitativa e não incentivam o envolvimento de todos os segmentos das instituições na construção e execução do processo” (ROCHA; BANISKI, 2020, p. 22). Diante desse contexto, a Tabela 11 apresenta como os alunos perceberam essas questões.

Tabela 11: Produtividade e Qualidade 2.

	Variáveis	Média	Desvio padrão
V09	A forma com que o Ensino Remoto Emergencial está sendo desenvolvido na IES na qual estudo tem contribuído para com a minha aprendizagem	4,60	1,852
V11	A IES na qual estudo utiliza metodologias/ferramentas adequadas de mensuração da satisfação dos alunos e comunidade com a produtividade e qualidade dos seus serviços prestados	4,66	1,815

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Quanto a essas duas questões relacionadas ao elemento estratégico de serviços “Produtividade e Qualidade”, da perspectiva dos acadêmicos apontam não só as menores médias e maiores desvios padrão do fator “Entrega”, como também entre os três fatores extraídos das respostas dos alunos. Isso chama a atenção para o fato da percepção dos respondentes serem neutras em relação a produtividade e qualidade da forma como o Ensino Remoto Emergencial foi desenvolvido nas IES e contribuiu com a aprendizagem dos mesmos, bem como a percepção acerca das metodologias/ferramentas utilizadas para a mensuração da satisfação dos alunos e comunidade, com relação a produtividade e qualidade dos serviços prestados durante esse período. Além disso, o nível de dispersão um pouco mais elevado, aponta menor concordância entre a amostra (Diário de Campo, 2021).

Nota-se então que tanto as IES sentiram dificuldades em prestar seus serviços no ambiente imposto pela pandemia, como os alunos “nem concordam, nem discordam” que a forma com que o Ensino Remoto Emergencial foi desenvolvido pela sua IES contribuiu para com aprendizagem (Diário de Campo, 2021). Buscando explicar essa situação, vale citar Mélo *et al.* (2020, p, 15), que abordam que a dificuldade se deu pela “falta de capacitação para uso das ferramentas digitais, tanto por parte dos educadores quanto pelos alunos, além do impacto

para os discentes em vulnerabilidades socioeconômicas, que não possuem acesso à Internet e aparelhos eletrônicos”.

Todavia vale lembrar que “a avaliação da qualidade em serviços é destacada de forma relevante no gerenciamento das organizações, tanto no setor privado como nos serviços públicos, pois ambas estão inseridas em um ambiente econômico competitivo e volátil” (ROCHA; BANISKI, 2020, p. 17). Por isso as IES devem atentar-se para essa questão, pois ela influencia diretamente na percepção dos clientes, que buscam serviços que atendam ou até mesmo que superem suas expectativas.

b) Distribuição

Em relação ao elemento estratégico “Distribuição”, as IES foram questionadas se ocorreram mudanças em relação à onde, quando e como eles são entregues. O Entrevistado A destacou as mudanças do ensino tradicional de sala de aula para o modelo híbrido, bem como a digitalização de serviços, que encurtaram a distância da comunicação entre aluno, professor e a Direção. Já o Entrevistado B1 chamou a atenção para os serviços prestados pelas clínicas da área da saúde da sua IES, pois em alguns casos os atendimentos foram realizados de maneira remota, mas no caso de Fisioterapia não havendo possibilidade da prestação dos serviços remotamente, foi realizado atendimento domiciliar durante certo período. A Entrevistada C também citou o ensino remoto e todos os cuidados em relação ao COVID, como a aferição de temperatura, monitoramento dos sintomas, a exigência do uso da máscara o tempo todo, dentre outros. Já a Entrevistada D relatou que com o gatilho da pandemia e a implantação dos cursos EAD, a maior parte da demanda de atendimento dos alunos, como matrículas, registro de horas complementares, passou a ser realizada de maneira digital, através do Portal do Aluno.

Dentre os recursos digitais tecnológicos que foram utilizados para o Ensino Remoto, durante o período de pandemia, o Entrevistado A citou o uso de uma plataforma terceirizada de conteúdo para o EAD, a Biblioteca Digital e a Secretária Digital, na qual o aluno tem possibilidade de gerar a sua demanda e ser atendido de forma mais rápida. A Entrevistada C lembrou que antes do COVID, seus professores já utilizavam as ferramentas do *Google For Education*, como o *Class Room* e o *Meet*, por exemplo. Mas com o ensino remoto, nota-se que os professores passaram a utilizar o *YouTube*, criando seus canais e disponibilizando as aulas por *links* aos alunos, assim como a própria instituição que procurou manter a rotina de palestras, semanas acadêmicas, dentre outros, intensificando o uso de seu canal no *YouTube*.

Então nota-se que as IES não passaram a usar novos recursos, mas intensificaram o que já possuíam (Diário de Campo, 2021). Ainda, como colocam Pacheco, Santos e Wahrhaftig (2020), a pandemia ficará marcada na história, sendo “um de seus efeitos mais significativos a aceleração dos processos de transformação digital”.

Na Tabela 12 é possível identificar a percepção dos estudantes quanto a esse quesito.

Tabela 12: Distribuição.

	Variáveis	Média	Desvio padrão
V12	A IES na qual estudo propõe alternativas inovadoras na forma para entregar seus serviços, em relação à onde, quando e como eles são prestados (por exemplo, o protocolo/secretaria, biblioteca, laboratórios/escritórios, etc.)	5,19	1,593
V13	A IES na qual estudo utiliza recursos digitais tecnológicos inovadores durante o último ano, para disponibilizar o acesso de estudantes ao Ensino Remoto Emergencial	5,10	1,575
V14	A IES na qual estudo utiliza recursos digitais tecnológicos durante o último ano, para disponibilizar o acesso da comunidade aos seus serviços	5,10	1,579

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Como nota-se na Tabela 12, referente a “Distribuição”, considerando o lugar, tempo e como os serviços são prestados, sendo que na questão relativa ao fato de as IES disponibilizarem alternativas inovadoras nesse sentido, a percepção média dos alunos apresenta tendência positiva (5,19). Outrossim, procurou-se conhecer a percepção dos alunos no que diz respeito ao fato da IES usar recursos digitais tecnológicos inovadores para disponibilizar o acesso tanto à estudantes ao Ensino Remoto Emergencial, quanto para o acesso da comunidade aos seus serviços. As médias para as duas questões foram igualmente 5,10, expressando uma tendência positiva de concordância, ou seja, que as IES disponibilizaram tais recursos. Embora “concordem pouco”, os acadêmicos reconhecem que as instituições utilizaram alternativas inovadoras, provavelmente devido às aulas *on-lines* e a outros recursos supracitados pelos entrevistados (Diário de Campo, 2021).

c) Promoção e Educação

O fator “Entrega” extraiu uma questão referente ao elemento estratégico “Promoção e Educação”. Assim, quando questionados em relação às mudanças que aconteceram na comunicação utilizada para promoção da IES, o Entrevistado A lembrou que a instituição já possuía contas nas redes sociais, mas o que a instituição intensificou sua presença, mudando a forma de usar, pois passou a ter um cronograma de postagem mais constante e uma dinâmica

diferenciada. No mesmo contexto, os Entrevistados B1 e B2 concordam que as divulgações gerais por meio das redes sociais passaram a ser utilizadas de maneira mais acentuada, principalmente o *Instagram* e *YouTube*, bem como a comunicação particular passou a ser realizada via *WhatsApp*, *Telegram* e *e-mail*. A Entrevistada B2 ainda citou que alguns veículos da instituição seriam personalizados, a fim de gerar mais visibilidade nas viagens que realizam.

Conforme já citado, uma das mudanças na instituição da Entrevistada C foi na plataforma de acompanhamento das pessoas interessadas nos serviços da IES mediante as redes sociais, além também da intensificação do uso das mesmas, principalmente *Instagram* e *YouTube*. A Entrevistada D citou que a instituição está presente em todos os tipos de mídia, entretanto a principal mudança foi no planejamento, adequando cada campanha ao seu público, considerando diferenças regionais, por exemplo.

Na Tabela 13 nota-se como os alunos perceberam o uso de ferramentas de comunicação.

Tabela 13: Promoção e Educação

	Variável	Média	Desvio padrão
	Quanto à Promoção e Educação		
V15	A IES na qual estudo desenvolve comunicações inovadoras, para promoção das atividades que desenvolve	5,12	1,533

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 13 observa-se que os respondentes percebem na IES na qual estudam, o desenvolvimento de comunicações inovadoras, para promoção das atividades que desenvolvem. A média desse quesito também apresenta uma tendência positiva (5,12), que representa que eles “concordam pouco” com a questão, sendo um ponto que pode ser melhor explorado pelas instituições de ensino (Diário de Campo, 2021).

d) Processos

Referente ao elemento estratégico “Processos” os entrevistados foram questionados acerca das mudanças que aconteceram nos métodos de desenvolver processos operacionais e em relação ao uso de recursos digitais para apoiar o desenvolvimento desses processos. O Entrevistado A relatou que a instituição realiza constantemente ajustes nos processos pedagógicos, buscando estar sempre atento à demanda do aluno e resolvendo rapidamente.

Para o Entrevistado B1, a principal mudança que aconteceu na instituição foi o Protocolo Digital e o sistema de prestação de serviços e atendimento às demandas *on-line*, pois antes os processos eram físicos, acarretando gastos com papel e impressão e distribuição pela IES, correndo perigo de perda. Com a mudança, os processos ficaram mais ágeis, seguros e

econômicos. Ele ainda salienta que essa era uma sugestão de antes da pandemia, mas que considerando o contexto, foi acelerado o seu desenvolvimento e implantação na instituição. A Entrevistada B2 comentou que o recurso pode ser utilizado pela comunidade interna e externa, mas que melhorias ainda estão sendo realizadas, conforme são identificadas necessidades. Assim, por exemplo, alunos podem realizar matrícula, solicitar documentos; os colaboradores podem solicitar contagem do tempo de serviço, renovação de contrato de trabalho; professores podem solicitar afastamento para qualificação docente, credenciamento para projeto de pesquisa; a comunidade pode se inscrever em processos seletivos (Diário de Campo, 2021).

Para a Entrevistada C, a mudança mais marcante foi a realização de encontros de forma *on-line*, isto é, com reuniões mediadas por tecnologia, eventos por meio de *lives*, aulas remotas, atendimentos feitos pelo *WhatsApp*. Referente ao uso do *WhatsApp*, a entrevistada destacou que antes da pandemia, eventualmente os colaboradores do administrativo usavam o aplicativo pessoal para atender demandas dos acadêmicos, mas a partir da pandemia a IES implantou o *WhatsApp* institucional para cada setor, por exemplo, financeiro, apoio, secretaria, dentre outros. Ainda, ela relatou que mesmo com a volta das aulas presenciais, eles ainda continuam utilizando o aplicativo, o que diminuiu o atendimento no balcão. Para a Entrevistada D, com a implantação do EAD, toda a instituição teve que se adequar, alterando os processos, tais como ajuste da plataforma, contato virtual com alunos, etc.

A Tabela 14 aponta a percepção dos respondentes nesse sentido.

Tabela 14: Processos.

	Variáveis	Média	Desvio padrão
V20	No último ano, os processos operacionais da IES na qual estudo passaram a utilizar recursos digitais inovadores	5,35	1,480

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Também demonstrando que “concordam pouco”, a percepção dos alunos para essa questão apresenta a maior média do fator (5,35), apontando tendência positiva de concordância referente a utilização de recursos digitais inovadores nos processos operacionais das IES. Vale salientar Pacheco, Santos e Wahrhaftig (2020, p. 98), que abordam como a disrupção digital impactam nos processos, sendo que “têm potencial de se difundirem à totalidade dos setores de atividade humana, incluindo-se, naturalmente, o setor educacional”. Portanto, embora as IES não tenham implementado nenhuma inovação radical, nota-se que elas têm utilizado recursos digitais para apoiar o desenvolvimento de processos operacionais, sendo que a pandemia serviu de gatilho para a implementação de ações (Diário de Campo, 2021).

4.2.4 Comunicação

O fator “Comunicação” é composto de questões relacionadas ao elemento estratégico de serviços “Promoção e Educação”, bem como ao de “Evidências Físicas.

a) Promoção e Educação

Em relação aos canais de comunicação que começaram a ser utilizados no último ano, o Entrevistado A citou que embora a ouvidoria já existisse, é um projeto da instituição levá-la a sério, objetivando analisar com sensibilidade cada demanda. Já a Entrevistada D salientou a Central de Relacionamento, que surgiu com a implantação do EAD e foi expandida para o atendimento de alunos dos cursos presenciais também. Então, como supracitado na discussão das mudanças que aconteceram na comunicação utilizada para promoção das IES, nota-se que todas já possuíam perfis nas redes sociais e realizavam sua promoção em outros canais de comunicação, mas a novidade está na intensidade com a qual isso passou a ser utilizado durante o momento pandêmico. Ainda, os canais digitais foram as ferramentas mais eficientes para o alcance do público-alvo dessas organizações, durante o período de isolamento (Diário de Campo, 2021).

Referente aos objetivos das comunicações de cada IES, para o Entrevistado A é um ambiente de desenvolvimento pessoal e profissional, no qual as pessoas podem compartilhar seus processos. Para o Entrevistado B1 o objetivo passou a ser publicizar as ações da instituição, facilitando a comunicação com todos, pois notava-se que em diversas situações, os vizinhos e até mesmo os professores da IES não sabiam de acontecimentos ou serviços que são disponibilizados. A Entrevistada B2 abordou objetivos diversos, tais como integração dos novos acadêmicos da instituição e publicização das ações da instituição, para manter contato e ser lembrada pelos alunos e comunidade. Para a Entrevistada C, o objetivo é conscientizar o seu público em relação a pandemia e orientar os alunos em relação a como a IES estava se organizando, além de continuar divulgando os serviços oferecidos. A Entrevistada D citou como objetivos a divulgação da instituição e seus serviços, para conversão em matrículas, além do envolvimento da comunidade, para que ela possa conhecer e ser parceira das ações desenvolvidas pela instituição.

Os entrevistados que citaram como objetivo informar e conscientizar alunos e comunidade em relação à realidade da pandemia, estão em consonância com as observações de Panizzon, Costa e Medeiros (2020), quanto a difusão de informações para a sociedade como

uma ação implementada também por IES Federais brasileiras. Ademais, Sousa *et al.* (2020) citam que em momentos de crise, o uso adequado dos canais de divulgação pode preservar a imagem e reputação da instituição, bem como atender a sociedade com informações precisas e conteúdo relevante, com qualidade técnica e de interesse público.

Na Tabela 15 consta a opinião dos respondentes em relação às questões supracitadas.

Tabela 15: Promoção e Educação 2.

	Variáveis	Média	Desvio padrão
V16	A IES na qual estudo passou a utilizar novos canais de comunicação durante o último ano (TV, Rádio, Redes Sociais, Publicidade, Patrocínio, Venda Pessoal, etc.)	5,44	1,643
V17	Na IES na qual estudo, o objetivo das comunicações é de informar e conscientizar alunos e comunidade em relação à realidade da pandemia	5,49	1,601
V18	Na IES na qual estudo, o objetivo das comunicações é de persuadir alunos e comunidade em relação a escolha por seus serviços	4,58	1,768
V19	Na IES na qual estudo, o objetivo das comunicações é de ser lembrada e manter contato com alunos e comunidade	5,47	1,378

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Referente ao elemento estratégico de serviços “Promoção e Educação”, a questão relacionada ao uso de novos canais de comunicação pelas IES, acusa uma média com tendência positiva (5,44). Ainda, na percepção dos estudantes, em relação aos objetivos que as IES desejam promover por meio de suas comunicações, a maior média é para o de informar e conscientizar alunos e comunidade em relação a realidade da pandemia (5,49); e com pouca diferença, na sequência é o de ser lembrada e manter contato com alunos e comunidade (5,47). Em ambos os casos, os resultados apontam tendência positiva.

Entretanto o objetivo de persuadir alunos e comunidade em relação a escolha por seus serviços teve uma média de 4,58, expressando certa neutralidade na percepção dos respondentes. Além disso, apresenta o maior desvio padrão do fator “Comunicação”, havendo, portanto, menor coerência entre as respostas. Desse modo, esse pode ser um ponto de reflexão das IES. Mas de maneira geral, a percepção dos estudantes vai de encontro às respostas das IES (Diário de Campo, 2021).

b) Evidências Físicas

Em relação às “Evidências Físicas”, último elemento estratégico de serviços considerado neste trabalho, considerando o ponto de vista das IES, relativo às mudanças que

aconteceram em instalações físicas e infraestrutura, bem como materiais e equipamentos, o Entrevistado A citou a ampliação da estrutura, por exemplo, do laboratório dos solos; do laboratório de anatomia, histologia, citologia, embriologia; o recém-inaugurado centro de ciências agrárias; a estação meteorológica, dentre outros. O Entrevistado B1 abordou como inovação para a sua instituição a troca das lâmpadas antigas para com a de tecnologia de LED, tanto dentro quanto fora das edificações, aumentando a eficiência em luminosidade e financeira; a construção de prédios, por exemplo, do laboratório simulações de Medicina, laboratório de técnica cirúrgica, centro de especialidades em reabilitação, dentre outros; a perfuração de poços e captação de água da chuva, para suprir a demanda da comunidade universitária que frequenta as instalações. Ainda, a Entrevistada B2 lembrou da construção da nova Sede Administrativa da instituição, no Bairro Cidade dos Lagos. Todavia, a Entrevistada B2 ressaltou que todas essas ações já estavam no planejamento da instituição desde antes da pandemia.

A entrevistada C abordou as medidas de segurança indicadas por causa do COVID-19, como as sinalizações relembrando cuidados a serem tomados, o anteparo de acrílico para proteger o colaborador que atende o público, o álcool em gel disponível em todos os ambientes, o distanciamento nas salas de aula e outros espaços de convivência, a sinalização das escadas com um lado para subir e o outro para descer, buscando promover menos contato. Ainda, houve necessidade de manutenção e melhorias na rede de internet e investimentos em equipamentos, como tripés para gravações. Além disso, mas não relacionado à pandemia, aconteceram ampliações na Clínica Escola e a mudança de instalações do Escritório de Práticas Jurídicas.

Para a Entrevistada D as mudanças nas evidências físicas que aconteceram foi a estrutura para o Núcleo Jurídico do novo curso de Direito, as instalações físicas da Incubadora, montagem do estúdio para gravações de vídeo aulas e na readaptação salas de aula por causa da questão dos protocolos de segurança da COVID-19. Todas essas mudanças foram acompanhadas de reorganização do *layout* da atual estrutura física da instituição, além de investimentos em móveis, materiais e equipamentos. Relativo a apresentação pessoal dos colaboradores, nenhum dos entrevistados citou alguma ação inovadora.

Vale lembrar que em um cenário com mudanças do perfil do aluno e, como citado por Pacheco, Santos e Wahrhaftig (2020, p. 121), a transformação digital, observa-se como ponto fraco das IES a obsolescência da infraestrutura, dificuldades orçamentárias e “especialmente nas IES departamentalizadas, as estruturas administrativas podem estar excessivamente burocratizadas e automatizadas de forma linear, o que dificulta a atualização [...]”.

Na Tabela 16 é possível observar como os alunos perceberam essa situação.

Tabela 16: Evidências Físicas.

	Variáveis	Média	Desvio padrão
V21	A IES na qual estudo atendeu amplamente as exigências relacionadas a pandemia (distanciamento, uso do álcool em gel e máscara, higienização de espaços coletivos, etc.)	6,00	1,411
V22	A IES na qual estudo realiza mudanças inovadoras nas evidências físicas, como instalações, materiais e equipamentos, veículos, apresentação pessoal dos colaboradores, etc.	4,78	1,743

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 16 nota-se uma tendência positiva ao considerar a percepção dos estudantes no quesito se as IES atenderam amplamente às exigências relacionadas à pandemia. Vale salientar que essa questão, além de expressar a maior média do fator “Comunicação”, também é de todos os fatores extraídos das questões (6,0). Além disso, apresenta um dos menores desvio padrão (1,411), apontando maior coesão entre as respostas. Assim, embora os respondentes “concordem parcialmente”, quando o ideal seria que “concordassem totalmente”, percebe-se que as IES atenderam as exigências impostas (Diário de Campo, 2021). Essas ações visam a segurança de alunos, professores e colaboradores, seguindo as recomendações das autoridades sanitárias (FERREIRA *et al.*, 2020, p. 2)

Em contrapartida, em relação a percepção no que se refere a mudanças inovadoras nas evidências físicas, como instalações, materiais e equipamentos, veículos, apresentação pessoal dos colaboradores, dentre outros, a média apresenta neutralidade do ponto de vista dos alunos (4,78) e um desvio padrão mais representativo (1,743). Essa é uma questão que as IES devem atentar-se, possivelmente sendo um ponto a melhorar. Entretanto, cabe ressaltar que parte representativa da amostra é composta por alunos da IES pública e em sua defesa vale lembrar o que o Entrevistado B1 relatou, que a instituição sofreu com cortes no custeio, assim não está sendo possível o investimento em instalações, novos materiais e equipamentos, por mais que haja necessidade.

4.2.5 Avaliação Geral

Em síntese, a Tabela 17 expressa a “Avaliação Geral” dos estudantes, em relação a percepção do quanto a IES na qual estudam é inovadora.

Tabela 17: Avaliação Geral.

	Variável Geral	Média	Desvio padrão
V23	De modo geral, acredito que a IES na qual estudo é inovadora	5,40	1,561

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Acompanhando a propensão da maioria das médias observadas nas questões abordadas, ao analisar a média da “Avaliação Geral” é possível afirmar que ela apresenta uma tendência positiva, mas os respondentes ainda “concordam pouco” com a forma que as IES na qual estudam desenvolvem ações inovadoras. O desvio-padrão não aponta significativa discordância entre os respondentes, o que também pode ser notado na maioria das respostas das outras questões. Todo esse panorama deve ser atentamente investigado e compreendido pelas IES, pois se elas reconhecem a importância de estar inovando constantemente, conforme observado na fala de todos os entrevistados, também devem conhecer quais ações estão sendo satisfatórias e em quais pontos pode melhorar, da percepção dos seus clientes (Diário de Campo, 2021).

O Quadro 7 resume as ações observadas nas IES, identificando a intensidade ou natureza da inovação, bem como se sua implementação foi influenciada ou não pela pandemia, ou ainda se a situação imposta pelo COVID-19 acelerou a execução do que já estava sendo planejado.

Quadro 7: Resumo das Ações Identificadas nas IES, pelas Entrevistas.

IES	Elemento Estratégico	Inovação	Influência da Pandemia	Intensidade ou Natureza
A, B, C e D	Serviço	Metodologias Ativas	Não	Componentes
A	Serviço	Escola de Líderes	Sim	Incremental
B	Serviço	Lousa interativa e simuladores	Não	Incremental
D	Serviço	Conteúdo em Língua de Sinais e <i>Braille</i>	Não	Incremental
A	Serviço	Projetos de Extensão	Não	Plataforma
A	Serviço	Apoio ao Professor Pesquisador	Não	Incremental
A	Serviço	Revista	Não	Plataforma
A, B, C e D	Serviço	Cursos EAD e Presenciais	Acelerou	Plataforma
D	Serviço	Material/conteúdo próprio para cursos EAD	Acelerou	Incremental
A	Serviço	Fundação do CTP, Vale do Genoma, etc.	Não	Componentes
B e C	Serviço	Atendimento Pós-COVID	Sim	Incremental
B	Serviço	Produção em larga escala de álcool 70	Sim	Incremental
B	Serviço	Produção de <i>face shields</i> e respiradores	Sim	Plataforma
D	Serviço	Loja Universitária	Não	Plataforma
D	Serviço	Apoio a atletas	Não	Incremental
A	Preço	Bolsas com Financiamento Próprio	Sim	Incremental

Continua na página 92

IES	Elemento Estratégico	Inovação	Influência da Pandemia	Intensidade ou Natureza
A	Preço	Parcerias com digital <i>influencer</i>	Não	Incremental
B	Preço	Pagamentos apenas através de boleto	Acelerou	Incremental
D	Preço	Pagamentos por PIX	Não	Incremental
A	Pessoas	Semana Pedagógica (oficinas, minicursos)	Não	Incremental
B	Qualidade	Formato do Vestibular	Não	Incremental
B	Distribuição e Processos	Protocolo Digital	Acelerou	Componentes
C	Distribuição e Processos	<i>WhatsApp</i> Institucional por setor	Sim	Incremental
D	Distribuição e Processos	Central de Relacionamento e Digitalização dos Processos	Acelerou	Incremental
A, B, C e D	Promoção	Uso intensivo de Rede Social para comunicação	Sim	Incremental
C	Promoção	Plataforma gestão automatizada Redes Sociais	Sim	Incremental
A, B, C e D	Evid. Física	Móveis, materiais, equipamentos e instalações	Não	Incremental
B	Evid. Física	Iluminação com tecnologia de LED	Não	Componentes
B	Evid. Física	Nova sede no Bairro Cidade dos Lagos	Não	Componentes

Fonte: dados da pesquisa (2021).

O Quadro 7 apresenta as inovações identificadas nas falas dos representantes das IES, durante as entrevistas. Vale salientar que as IES podem ter implementado outras inovações durante o período, todavia para essa discussão, optou-se por considerar apenas os dados obtidos na pesquisa. Ademais, outras ações foram citadas como novidades, mudanças e/ou melhorias realizadas pelas IES, mas aqui foram consideradas as abordagens em que a inovação é considerada “um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação dos mesmos), que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade” (OCDE, 2018, p.20), bem como geram alguma diferença economicamente relevante (SCHUMPETER, 1988) e vantagem mercadológica e competitiva (FREEMAN, 1984).

Essas ações são, por exemplo, a realização de aulas de maneira remota, aferição de temperatura, distanciamento, uso do álcool em gel e máscara, higienização dos ambientes (todos os entrevistados citaram); parceria com a Prefeitura de Guarapuava nos serviços de *Call Center* e Fisioterapia domiciliar (Entrevistado B1); utilização de Matrizes por Competências (Entrevistada D); doação de celulares e pacote de dados para alunos carentes (Entrevistada B2);

diferimento da mensalidade para pagamento após a formatura, círculos de diálogo *on-line*, formulários sobre condições em que o aluno estudou durante a pandemia e captação de alunos por meio de "nano aulas" gravadas (Entrevistada C). Como percebe-se elas não possuem aplicação duradouras, mas são paliativas para problemas momentâneos criados pelo COVID-19 (Diário de Campo, 2021).

Também vale comentar que foi possível identificar inovações em todas as IES, sendo a maior parte (15) relacionadas ao elemento estratégico “Serviços”, que por sinal apresentam algumas das melhores médias referente à percepção de inovações pelos alunos. Referente ao “Preço” foram identificadas quatro ações inovadoras, a “Distribuição e Processos” foram três, “Evidências Físicas” também foram três e, por fim, “Pessoas”, “Qualidade e Produtividade” e “Promoção e Educação” foram uma inovação para cada elemento (Diário de Campo, 2021).

Referente a intensidade ou natureza das inovações, é possível identificar incrementais, que são melhorias moderadas e contínuas naquilo que a organização já oferece ou pratica (SHUMPETER, 1997; TIDD; BESSANT, 2015); de plataforma, que muda características ao longo do tempo e forma uma família ou plataforma básica, que pode ser ampliada; e de componentes, na qual acontecem novas combinações que mantém os conceitos centrais, mas as fontes de conhecimento e configurações são remodeladas (TIDD; BESSANT, 2015).

Para melhor compreender a diferença entre inovações incrementais, de plataforma e de componente, para o presente trabalho considera-se que as incrementais e de plataforma alteram características, mas nestes casos não extinguem a forma anterior, sendo possível ainda utilizá-las. Já na de componente há uma reconfiguração, que altera absolutamente a forma de se fazer algo (Diário de Campo, 2021). Ainda, as ações de produção em larga escala de álcool 70, semana pedagógica e uso intensivo de Redes Sociais caracterizam-se como incrementais, sendo que a inovação reside na forma e/ou intensidade como elas estão sendo desenvolvidas.

Vale destacar que relacionado ao grau de novidade e difusão, como propõe a OCDE (2005), a maioria dessas ações foram inovações para a organização, de maneira individual, pois outras IES já oferecem tal serviço ou desenvolvem o processo citado. Entretanto, é possível classificar como inovações para o mercado local a criação da Loja Universitária e o apoio a atletas, citados pela Entrevistada D, os quais não se encontram nas outras IES de Guarapuava.

4.2.6 Destaques e Sugestões dos Alunos

As últimas questões disponibilizadas no questionário aos alunos eram perguntas abertas e não obrigatórias, que indagavam se o respondente gostaria de enfatizar, esclarecer e/ou

justificar algo em relação ao que respondeu de forma objetiva; se das inovações que a IES na qual estuda implementou, ele gostaria de destacar alguma que mais lhe chamou a atenção; e se a IES na qual ele estuda deveria inovar em algo específico, bem como o que ele sugeria.

Referente a UNICENTRO, surgiram respostas que destacaram que “há prédios do Campus Santa Cruz precisam de melhorias urgentemente”; “tem algumas atitudes inovadoras mas normalmente são atrasadas e não é requisitado *feedback* dos discentes”; “falta investimento em equipamentos tecnológicos essenciais para o desenvolvimento das disciplinas e a pandemia piorou a situação”; “o ensino remoto não se mostrou funcional”; “nem a IES e nem os professores/colaboradores estão se adaptando de forma satisfatória as novas tecnologias. [...] a ausência de métodos inovadores, principalmente, tecnológicos, propiciam uma descensão quanto ao aprendizado”; “a metodologia dos professores é ultrapassada. A dinâmica das aulas é cansativa, maçante, e pouco prática”.

Os comentários positivos quanto à UNICENTRO foram relacionados ao “preparo dos professores para a situação”; “o ensino remoto para o curso presencial, em caráter de prevenção da pandemia”; “disponibilidade dos *smartphones* aos que não tinham condições de possuir. Isso auxiliou muito aos que estavam preocupados em como acompanhar”; “as plataformas utilizadas para realização de provas e trabalhos de maneira dinâmica como *Google forms* entre outros”; “a plataforma Moodle foi de muita ajuda no aprendizado”; “os processos operacionais da IES na qual estudo passaram a utilizar recursos digitais”; “na atual conjuntura, entendo que a forma como a Universidade tem prestado atendimento está satisfatório”.

Como sugestões para a UNICENTRO, foram citadas “inovar em comunicação aluno-gestão, aluno-departamentos, aluno-universidade e, também, no quesito da tecnologia. Ambos são quase inexistentes”; “Preparação dos professores. Aula no ambiente virtual não é só leitura de *slide*, deve-se haver uma dinâmica na aula”; “forma melhor de fazer aulas práticas”; “melhorar estrutura física como um todo”; “sugiro uma biblioteca virtual”.

Observou-se em relação à pesquisa que alguns respondentes justificaram que são alunos que não tiveram a oportunidade de conhecer presencialmente a Universidade, assim citaram “estou no primeiro ano e primeiro curso, porém remotamente, desse modo é impossível ter uma opinião particular sobre a IES”; “estou tendo meu primeiro contato com a Universidade e devido ao ensino a distância não tive oportunidade de conhecê-la presencialmente”, e “por falta de experiência presencial e pouco conhecimento prévio, muitas questões me declarei neutro”.

Em relação a Faculdade Guarapuava, observa-se comentários de que “o ensino é competente, mas antigo”; “falta aprendizado fora da instituição, como por exemplo: palestras inovadoras, ou conhecer alguma instituição (empresa), fazer algum processo que ajude no

desenvolvimento do aluno, algo relacionado a oratória”; “mesmo com nossa atual situação, realmente a faculdade se organizou como algo inovador, mas acho que escutaram pouco os alunos e agiram conforme a emergência solicitava. Eu como aluna entendo, mas não concordo com tudo pois para o meu aprendizado junto com essa pandemia e a pressa de continuar normalmente os semestres de estudos, decaiu muito. Mas sempre penso que as coisas melhoram!!!”; “um único professor que não grava suas aulas e não manda material mesmo ainda estando em estado híbrido”.

A Faculdade Guarapuava também teve comentários positivos referentes ao “aluno está sempre em contato com a instituição e professores”; “bolsas de estudo”; “Biblioteca Virtual”; “a única que concordei totalmente foi a questão de comunicação nas redes sociais, acho incrível levar nossa comunidade estudantil para a sociedade, colocar os universitários como uma forma de divulgação e dentro da comunicação. Levar a faculdade para as pessoas, como por exemplo o escritório modelo no *Shopping* Cidade dos Lagos, onde além dos alunos ganharem horas para faculdade, tem o contato com a sociedade”.

As sugestões dadas para a Faculdade Guarapuava foram “investimento em tecnologia para as aulas remotas”; “proporcionar treinamentos e apresentação de novas ferramentas de inovação para os professores utilizarem em suas aulas, melhorando o aprendizado e o engajamento da turma, principalmente tendo em vista as aulas remotas”; “na tecnologia da instituição, os computadores que são bem antigos, algumas matérias que necessitaram, mas é horrível usar aqueles, [...] quanto o *wifi* que quase não funciona, na maioria das aulas tivemos problemas com conexão”.

Do Centro Universitário UniGuairacá as opiniões foram que “existem materiais inovadores, porém pouco utilizados pelos professores”; e uma inovação que chamou a atenção foi a “sala 3D para disciplina de anatomia e microbiologia”. Como sugestões dadas observa-se “equipamentos mais novos com potências melhores para ajudar em nosso crescimento na profissão. Também cursos de extensão e aperfeiçoamento em mais áreas com professores de outras cidades com mais experiência, seria algo vantajoso para o ensino”; e “inovar no atendimento de qualidade, tanto *online*, quanto presencial aos alunos”.

O Centro Universitário Campo Real teve comentários positivos, como “disponibilizar as aulas, isso é ótimo”; “apresentação de TCC virtual”. Como sugestão, uma resposta foi “inovar em tecnologia e redes sociais”. Nota-se que referente às colocações dos alunos, há tanto aqueles que apresentam opinião positiva, quanto com opinião negativa para um mesmo fator, demonstrando que isso pode variar entre pessoas. Assim, de maneira geral todas as IES tiveram comentários positivos e negativos, bem como sugestões. A quantidade de comentários entre as

IES está diretamente relacionada ao número de respostas obtido de cada uma, assim a maioria está concentrada entre a UNICENTRO e Faculdade Guarapuava. Quanto ao teor dos comentários e sugestões, nota-se que eles refletem as questões já analisadas em relação à percepção dos alunos, concernente ao serviço, pessoas, aprendizagem, recursos tecnológicos, processos, comunicação e evidências físicas.

4.2.7 Análise Fatorial Exploratória, Análise da Variância e Análise de Cluster

Para a continuidade das análises, buscou-se reduzir o conjunto de variáveis em um conjunto de fatores, não incluindo a V23, tendo em vista que esta é uma avaliação geral e não se enquadraria adequadamente na composição de construtos ou fatores. Assim, para viabilizar este agrupamento utilizou-se da Análise Fatorial Exploratória (AFE) que é a técnica quantitativa utilizada para este fim, conforme destacado por Fávero (2009), Field (2009), Hair *et al.* (2009) e Maroco (2014). As Tabelas a seguir apresentam os resultados da AFE.

Primeiramente foi verificado por meio dos Testes de KMO e Bartlett se a AFE é viável, sendo que a Tabela 18 apresenta os resultados, indicando a viabilidade do uso da AFE para reduzir o conjunto de variáveis em fatores, conforme indicado por Fávero (2009), Field (2009), Hair *et al.* (2009) e Maroco (2014).

Tabela 18: Avaliação da Viabilidade da AFE.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,940
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	3761,865
	df	231
	Sig.	0,000

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A medida de KMO varia entre 0 e 1, sendo que 0,940 é considerada uma excelente adequação de amostragem para a AFE (KAISER, 1974 *apud* FIELD, 2009). Já o teste de esfericidade de *Bartlett* “examina se a matriz é proporcional à matriz identidade (isto é, que as covariâncias são zero e as variâncias – os valores ao longo da diagonal – são aproximadamente iguais), sendo que para ser significativo, o valor de *Sig.* deve ser menor do que 0,05 (FIELD, 2009, p. 534), portanto a análise dos fatores é apropriada.

O passo seguinte consiste em determinar o número de fatores a serem extraídos. Para tanto foi utilizado o método dos componentes principais, com o método de rotação Varimax, considerando o autovalor (*eigenvalue*) acima de 1, de acordo com os critérios indicados por Fávero (2009), Field (2009), Hair *et al.* (2009) e Maroco (2014).

No entanto, após a avaliação inicial dos resultados verificou-se que a existência de apenas 2 fatores com autovalor acima de 1, enquanto o terceiro não era consistente o resultado apresentado no Gráfico de Sedimentação e, principalmente, com a lógica da distribuição das variáveis. Assim, optou-se por considerar mais um fator, mesmo com autovalor abaixo de 1, no caso, 0,976, seguindo a indicação de Field (2009, p. 574):

Execute uma análise preliminar com a opção *Eigenvalues over* (Autovalores acima de) 1 marcada, selecione também a opção do diagrama de declividade e compare os resultados. [...] Se os dois critérios dão resultados diferentes, examine as comunalidades e decida você mesmo em qual dos dois critérios acreditar.

Assim, a Tabela 19 apresenta o resultado considerando a existência de três fatores.

Tabela 19: Variância Total Explicada.

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	10,975	49,887	49,887	5,637	25,624	25,624
2	1,371	6,230	56,118	3,981	18,097	43,721
3	0,976	4,438	60,555	3,704	16,834	60,555

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 19 é possível analisar que o Fator 1 explica 49,887% da variância total, assim nota-se que o primeiro fator aponta uma quantia relativamente grande da variância, à medida que os outros fatores explicam somente pequenas quantias das variâncias. Também são apresentados os dados referentes às somas rotativas de carregamentos ao quadrado. “A rotação tem o efeito de otimizar a estrutura do fator e uma consequência para esses dados é que a relativa importância dos fatores é equalizada” (FIELD, 2009). Antes da rotação, o Fator 1 é responsável por consideravelmente mais variâncias do que as duas restantes, ou seja, 49,887% comparado com 6,230% e 4,438%. Mas depois da extração é responsável por somente 25,624% da variância, comparada a 18,097% e 16,834, respectivamente.

As Tabelas 20 a 22 apresentam a composição dos fatores, sendo que o carregamento fatorial considerado foi acima de 0,40, de acordo com os critérios indicados por Field (2009). Para cada um deles foi atribuída uma denominação, levando em consideração a lógica das questões que os compõem e a composição inicial do instrumento de coleta de dados (questionário). Ainda, cada um foi avaliado em relação a sua “Consistência Interna”, a partir do teste Alfa de *Cronbach*, que é indicado na literatura (FÁVERO, 2009; FIELD, 2009; HAIR *et al.* 2009; MAROCO, 2014), sendo que valores acima de 0,8 são considerados muito bons.

A Tabela 20 refere-se às questões que compõem o fator “Serviço Prestado”.

Tabela 20: Fator 1 – Serviço Prestado.

	Variáveis	Carregamento
V04	Além do ensino, a IES na qual estudo oferece outros serviços, buscando atender as necessidades dos estudantes e comunidade, com soluções inovadoras	0,758
V02	A IES na qual estudo utiliza metodologias nas quais o estudante é o protagonista da sua aprendizagem	0,751
V06	Neste último ano, a IES na qual estudo desenvolveu novos produtos para atender estudantes e comunidade	0,750
V03	A IES na qual estudo utiliza metodologias apoiadas na tecnologia	0,728
V01	A IES na qual estudo oferece o ensino de forma inovadora	0,714
V05	Neste último ano, a IES na qual estudo ofereceu novos serviços para atender estudantes e comunidade	0,702
V10	A forma como os serviços da IES na qual estudos estão sendo prestados apresentam níveis adequados de qualidade	0,615
V08	De forma inovadora, A IES na qual estudo oferece preparo/apoio aos colaboradores (professores e demais empregados) para atender os alunos e comunidade, durante este último ano	0,575
V07	A IES na qual estudo considera a realidade vivenciada neste período de pandemia e propõem formas inovadoras ao estabelecer o valor do investimento/preços, forma, local e prazo de pagamento	0,468
ALFA DE CRONBACH		0,916

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Considerando o conteúdo do Fator 1, apresentado na Tabela 20, percebe-se que foram extraídas questões que possuem temas em comum. O constructo demonstra quais situações estão relacionadas, da percepção dos alunos, ao considerar os elementos estratégicos de serviços e as inovações implementadas no período de pandemia. Assim, ao pensar no “Serviço Prestado”, os respondentes estão ponderando as inovações e outras considerações principalmente relacionadas às características principais do serviço e o pacote de elementos suplementares, que satisfazem as necessidades dos mesmos, conforme proposto por Lovelock e Wright (2003), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) e Barcet (2010).

Entretanto, uma questão relacionada à “Qualidade” percebida, bem como questões referentes ao “Investimento/Preço” e “Pessoas” também caracterizam o “Serviço Prestado”, mas com escores mais baixos no *ranking*. O “Investimento/Preço” está relacionado a aspectos monetários e psicológicos considerados na formação da política de preço, fundamentado por Lovelock e Wright (2003) e Barcet (2010), bem como o elemento estratégico “Pessoas” reflete ações inovadoras na gestão de pessoas e o envolvimento desses colaboradores com sugestões inovadoras para as IES (LOVELOCK; WRIGHT, 2003; SURDBO, 2010).

De maneira geral, o fator 1 apresenta a maior quantidade de questões (9) e os maiores escores entre os três fatores extraídos, representando que contém as questões que se relacionam de maneira mais coesa, do ponto de vista dos alunos. Referente ao teste Alfa de *Cronbach*, o resultado foi satisfatório, apontando a consistência interna do construto.

A Tabela 21 descreve o Fator “Entrega”, com as questões extraídas para esse constructo.

Tabela 21: Fator 2 - Entrega.

	Variáveis	Carregamento
V13	A IES na qual estudo utiliza recursos digitais tecnológicos inovadores durante o último ano, para disponibilizar o acesso de estudantes ao Ensino Remoto Emergencial	0,747
V14	A IES na qual estudo utiliza recursos digitais tecnológicos durante o último ano, para disponibilizar o acesso da comunidade aos seus serviços	0,703
V20	No último ano, os processos operacionais da IES na qual estudo passaram a utilizar recursos digitais inovadores	0,667
V09	A forma com que o Ensino Remoto Emergencial está sendo desenvolvido na IES na qual estudo tem contribuído para com a minha aprendizagem	0,594
V15	A IES na qual estudo desenvolve comunicações inovadoras, para promoção das atividades que desenvolve	0,539
V12	A IES na qual estudo propõe alternativas inovadoras na forma para entregar seus serviços, em relação à onde, quando e como eles são prestados (por exemplo, o protocolo/secretaria, biblioteca, laboratórios/escritórios, etc.)	0,537
V11	A IES na qual estudo utiliza metodologias/ferramentas adequadas de mensuração da satisfação dos alunos e comunidade com a produtividade e qualidade dos seus serviços prestados	0,537
ALFA DE CRONBACH		0,902

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Ao analisar a Tabela 21, observa-se que na percepção dos alunos, o constructo “Entrega” contém questões relacionadas ao elemento estratégico de serviços “Distribuição”, que possui os maiores escores do *ranking* e consideram as inovações implementadas na forma de entregar o serviço, referente ao lugar e o tempo (LOVELOCK; WRIGHT, 2003) durante a pandemia. Os “Processos”, que representam as atividades operacionais do serviço, segundo Lovelock e Wright (2003) e Barcet (2010), ocupam a sequência do *ranking*, caracterizando-se como uma questão relevante para o fator.

Uma das questões relacionadas a “Produtividade e Qualidade” também aparece nesse constructo, na avaliação de como o Ensino Remoto Emergencial foi desenvolvido e influenciou na aprendizagem, frente às condições impostas pelo COVID19. Por fim, quando os respondentes lembram de como as IES realizam a entrega dos seus serviços, eles também consideram as formas inovadoras de comunicação utilizadas pelas instituições. A “Promoção e Educação” contém ações que objetivam levar determinada mensagem para os clientes, passando pelas ações de escolha do objetivo da mensagem, formatação e escolha do canal de comunicação, que deve estar alinhado com tal objetivo e perfil do público-alvo (LOVELOCK; WRIGHT, 2003; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Vale salientar que ao comparar com o fator 1, o Fator “Entrega” apresenta questões com um escore relativamente mais baixo, indicando que a coesão entre o relacionamento das questões carregadas é um pouco menor. Tendo em vista sete questões do total que consta no instrumento de coleta dos dados, o teste Alfa de *Cronbach* considera a escala confiável.

Ainda, a Tabela 22 apresenta as questões extraídas para o fator “Comunicação”.

Tabela 22: Fator 3 - Comunicação.

	Variáveis	Carregamento
V19	Na IES na qual estudo, o objetivo das comunicações é de ser lembrada e manter contato com alunos e comunidade	0,677
V17	Na IES na qual estudo, o objetivo das comunicações é de informar e conscientizar alunos e comunidade em relação a realidade da pandemia	0,673
V21	A IES na qual estudo atendeu amplamente as exigências relacionadas a pandemia (distanciamento, uso do álcool em gel e máscara, higienização de espaços coletivos)	0,650
V18	Na IES na qual estudo, o objetivo das comunicações é de persuadir alunos e comunidade em relação a escolha por seus serviços	0,617
V22	A IES na qual estudo realiza frequentemente mudanças inovadoras nas evidências físicas, como instalações físicas, materiais e equipamentos, veículos, apresentação pessoal dos colaboradores, etc.	0,595
V16	A IES na qual estudo passou a utilizar novos canais de comunicação durante o último ano (TV, Rádio, Redes Sociais, Publicidade, Patrocínio, Venda Pessoal, etc.)	0,522
	ALFA DE CRONBACH	0,807

Fonte: dados da pesquisa (2021).

As questões que compõem o Fator “Comunicação”, apontando os escores mais altos, como pode-se notar na Tabela 21, variam entre os elementos estratégicos “Promoção e Educação” e “Evidência Física”. Considerando a “Promoção e Educação”, as questões que se relacionam nesse fator dizem respeito principalmente a quais objetivos os alunos percebem que as IES buscaram alcançar através de suas comunicações, no período de pandemia.

Também faz parte desse fator as questões relativas à “Evidência Física”, que consiste nos elementos tangíveis, como instalações, materiais, equipamentos, apresentação pessoal dos colaboradores, veículos, dentre outros. Segundo Lovelock e Wright (2003) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), esse elemento estratégico de serviços pode influenciar comportamentos, tanto de colaboradores quanto de clientes. Outrossim, é interessante destacar como as evidências físicas caracterizam-se como uma forma das IES se comunicarem com seus clientes, do ponto de vista dos mesmos (Diário de Campo, 2021).

Enfim, o fator “Comunicação” apresenta seis questões e os escores relativos a elas apontam valores um pouco mais baixos do que os outros dois fatores supracitados, constituindo um relacionamento mais frágil entre as questões. O resultado do teste Alfa de Cronbach também é relativamente mais baixo, mas ainda é adequado, sendo que isso justifica-se porque “o valor de α depende do número de itens na escala” (FIELD, 2009, p. 593).

A Tabela 12 resume os fatores, apresentando a estatística descritiva destes, considerando que as variáveis de cada fator compõem a média destes construtos.

Tabela 23: Estatística Descritiva dos Fatores.

	Média	Desvio padrão	Alfa de Cronbach
Fator 1 – Serviço prestado	5,19	1,216	0,916
Fator 2 – Entrega	5,02	1,299	0,902
Fator 3 – Comunicação	5,29	1,140	0,807

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A Tabela 23 mostra que as médias gerais apontam tendência positiva na percepção dos alunos, representando “pouca concordância” com as questões levantadas, confirmando o que já tinha sido identificado na análise descritiva dos dados. O desvio padrão aponta que o nível de coesão entre as respostas é parecido para os três fatores. Além disso, como já citado na análise particular de cada fator, os resultados para o teste Alfa de Cronbach são satisfatórios, apontando a consistência interna dos construtos.

Ainda, até então as médias tinham sido analisadas de maneira geral, considerando o contexto das quatro IES de Guarapuava. Mas para uma análise mais detalhada, as médias dos fatores foram separadas por instituição, conforme apresentado na Tabela 24.

Tabela 24: Média dos Fatores por IES.

	N	Serviço prestado	Entrega	Comunicação
UNICENTRO	191	5,11	4,95	5,18
GUARAPUAVA	41	5,08	4,92	5,34
CAMPO REAL	16	6,07	5,84	6,15
UNIGUAIACÁ	9	5,69	5,37	6,00

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 24 é possível notar que em todos os fatores, as melhores médias, que variam entre 5 e 6 (“concordo pouco” e “concordo parcialmente”), pertencem ao Centro Universitário Campo Real. Imaginando um ranking, o Centro Universitário UniGuairacá ocuparia a segunda posição, também com médias entre 5 e 6. A UNICENTRO vem na sequência, com uma média menor do que a Faculdade Guarapuava apenas em relação a “Comunicação”.

Ademais, do ponto de vista da média dos fatores, a “Comunicação” apresenta as maiores médias, contendo inclusive a maioria das respostas relativas a “concordo parcialmente”. Já o fator “Entrega” contém as médias que apontam que os respondentes “nem concordam, nem discordam”, sendo um fator interessante de pesquisa o porquê da neutralidade, principalmente na UNICENTRO e Faculdade Guarapuava.

A Figura 6 demonstra esses dados em um gráfico representativo destas médias por fator e instituição.

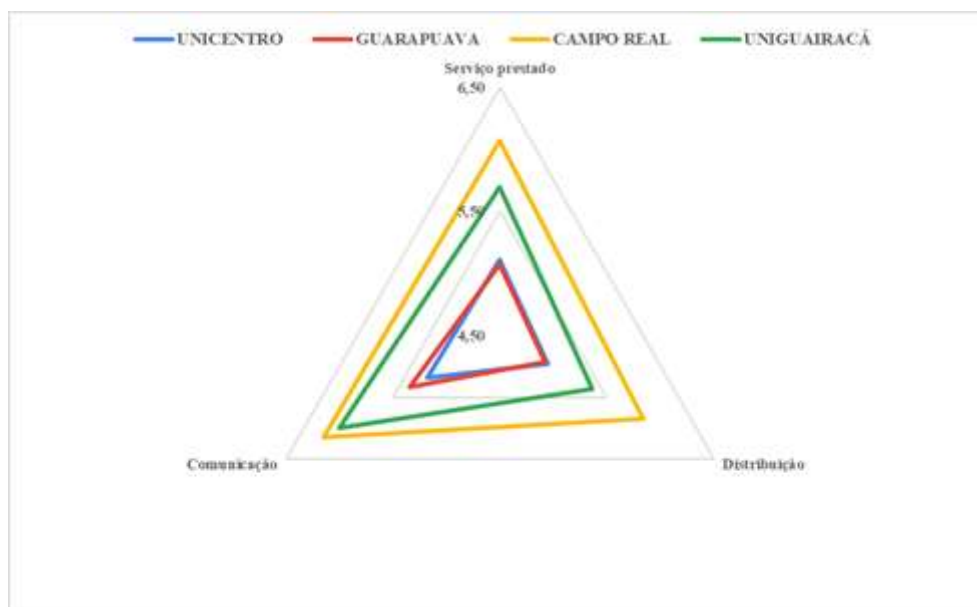


Figura 6: Gráfico das Médias por Fator e IES.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na Figura 6 visualmente fica clara a representatividade das médias de cada um dos fatores entre as IES pesquisadas. Nela, o Centro Universitário Campo Real e o Centro Universitário UniGuairacá destacam-se, com uma diferença mais acentuada no fator “Comunicação”. Enquanto isso a Faculdade Guarapuava se sobressai a UNICENTRO apenas no fator “Comunicação”. Essa análise explica o porquê das médias gerais apontarem para os alunos “concordarem pouco” com as ações, já que a maioria dos respondentes pertence a UNICENTRO e a FG.

A Tabela 25 apresenta um comparativo das médias utilizando da Análise da Variância (ANOVA) para verificar se as diferenças entre as médias são estatisticamente significantes.

Tabela 25: Comparativo das Médias.

Fator	Instituição	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
Fator 1 - Serviço prestado	UNICENTRO	191	5,11	1,200	3,803	0,011
	GUARAPUAVA	41	5,08	1,373		
	CAMPO REAL	16	6,07	0,641		
	UNIGUAIACÁ	9	5,69	0,939		
Fator 2 - Entrega	UNICENTRO	191	4,95	1,250	2,634	0,050
	GUARAPUAVA	41	4,92	1,585		
	CAMPO REAL	16	5,84	0,815		
	UNIGUAIACÁ	9	5,37	1,212		
Fator 3 - Comunicação	UNICENTRO	191	5,18	1,103	5,009	0,002
	GUARAPUAVA	41	5,34	1,245		
	CAMPO REAL	16	6,15	0,937		
	UNIGUAIACÁ	9	6,00	1,003		

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Como é possível observar nos três fatores, as médias da população não são iguais, pois o índice F manifesta essa diferença, por ser maior do que 1 (COOPER; SCHINDLER, 2011). Ainda, nota-se que existem diferenças entre os grupos, pois $p \leq 0,05$ (FIELD, 2009), sendo que a partir do teste de *Tukey* são identificadas entre quais IES as diferenças são estatisticamente significantes, sendo destacadas as médias cujas diferenças são significantes. Referente ao “Serviço Prestado” e a “Entrega”, a diferença está entre as médias da Faculdade Guarapuava e o Centro Universitário Campo Real, sendo que a diferença entre as médias é estatisticamente mais significativa no caso do “Serviço Prestado” (maior variação entre os fatores). Para o fator “Comunicação”, a diferença está entre a UNICENTRO e o Centro Universitário Campo Real, mas com as médias estatisticamente menos significantes entre os três fatores. Assim, é possível notar entre quais IES o contraste de cada um dos fatores é mais acentuado, sendo possível identificar que o Centro Universitário Campo Real ganha destaque frente às inovações implementadas no período de pandemia.

O passo seguinte consistiu em segmentar a amostra por meio da Análise de Cluster (Análise de Conglomerados), a partir dos três fatores obtidos pela AFE. Para tanto utilizou-se os parâmetros sugeridos pela literatura (FÁVERO, 2009; HAIR *et al.* 2009; MAROCO, 2014), quais sejam, método de *Ward* para o agrupamento e a distância euclidiana quadrada como medida de intervalo. O resultado, a partir do dendrograma, indicou a existência de dois agrupamentos distintos, apresentados no gráfico constante na Figura 7.

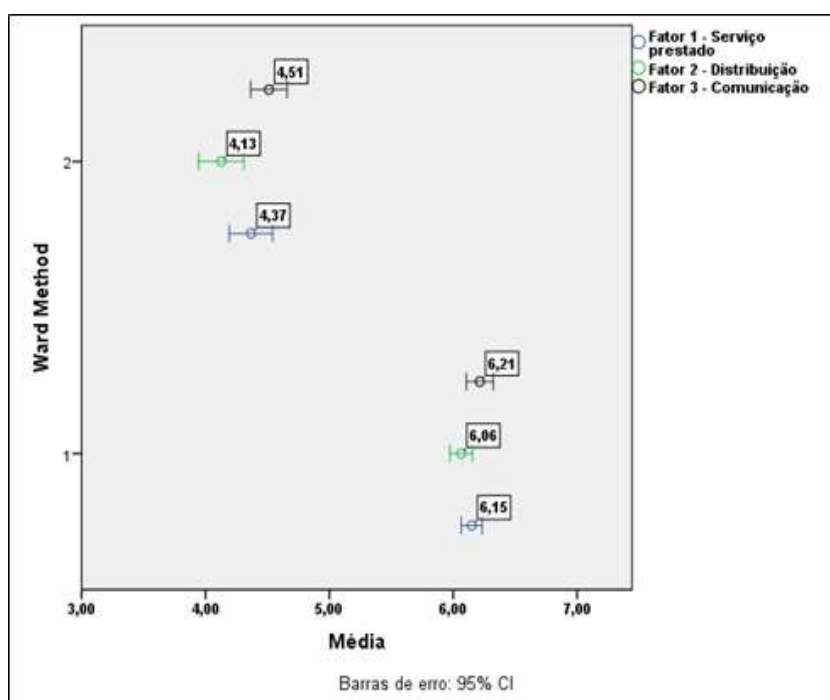


Figura 7: Gráfico dos Agrupamentos.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

A Análise de Cluster indicou a existência de dois agrupamentos, conforme identificados no Figura 3, sendo o Grupo 1 um deles com médias mais altas para cada um dos fatores e o Grupo 2 com médias mais baixas. Entretanto, dentro de cada agrupamento, a diferença entre as médias não é significativa, notando-se coesão entre os fatores. A Tabela 26 traduz em números os dois agrupamentos diferentes gerados pelos três fatores obtidos pela AFE.

Tabela 26: Distribuição da Amostra por Agrupamento.

		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Grupo 1	118	45,9	45,9	45,9
	Grupo 2	139	54,1	54,1	100,0
	Total	257	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Conforme nota-se na Tabela 26, o Grupo 1 de respondentes é composto por 45,9% do total da amostra, enquanto o Grupo 2 é por 54,1%. Após estas, buscou-se verificar se existiam indícios de diferenças estatisticamente significantes na composição dos agrupamentos, levando em conta as características da amostra (gênero, idade, IES), utilizando o Qui-quadrado como ferramenta e a distribuição da amostra como parâmetro, no entanto, não se visualizou nenhuma diferença que fosse estatisticamente significativa. Assim, optou-se por apresentar apenas uma destas comparações para exemplificar a análise realizada no que tange a IES que os respondentes estudavam, conforme demonstra a Tabela 27.

Tabela 27: Comparativo dos Agrupamentos entre as IES.

IES	Grupo 1		Grupo 2	
	Contagem	%	Contagem	%
UNICENTRO	81	68,64%	110	79,14%
GUARAPUAVA	20	16,95%	21	15,11%
CAMPO REAL	12	10,17%	4	2,88%
UNIGUAIACÁ	5	4,24%	4	2,88%
TOTAIS	118	100,00%	139	100,00%

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 27 é notável que de maneira geral a UNICENTRO possui maior número de respondentes no Grupo 2, o qual possui as menores médias. Já a maioria dos respondentes dos Centros Universitários Campo Real concentram-se no Grupo 1, que apresenta as maiores médias. As outras duas (Faculdade Guarapuava e Uniguairacá) apresentam distribuição proporcional entre os grupos. Essa análise também justifica porque de maneira geral os alunos

“concordam pouco” com as ações, pois a maioria dos respondentes são estudantes do Grupo 2, que apresentam as menores médias.

Em síntese, foram realizados testes que apontaram ser viável o agrupamento das questões propostas para os acadêmicos, pela Análise Fatorial Exploratória. Assim, elas foram combinadas em três fatores, de acordo com o relacionamento que havia entre as mesmas, sendo possível identificar que o Fator 1, “Serviço Prestado” é responsável por consideravelmente mais variâncias do que os dois restantes (“Entrega” e “Comunicação”). Vale salientar que a AFE objetiva apenas apontar os padrões dentro dos conjuntos de dados, sendo que a consistência interna dos construtos é satisfatória, tomando como base o teste Alfa de *Cronbach*. Outrossim, a Análise da Variância demonstrou que as diferenças entre as médias de cada fator é estatisticamente significativa entre as IES, principalmente entre o Centro Universitário Campo Real e a Faculdade Guarapuava para os fatores “Serviço Prestado” e a “Entrega”, bem como entre o Centro Universitário Campo Real e a UNICENTRO para o fator “Comunicação”. Finalmente, a Análise de Cluster expôs dois grupos formados a partir dos três fatores obtidos pela AFE, sendo que o Grupo 1 representa 45,9% dos respondentes e as maiores médias; e o Grupo 2 possui 54,1%, as menores médias e a maior parte dos alunos da UNICENTRO e da Faculdade Guarapuava, explicando porque na percepção dos estudantes eles geralmente “concordam pouco” com as questões propostas (média 5,0).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a linha de pesquisa “Inovação e Tecnologia”, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), Mestrado Profissional da UNICENTRO, este estudo se propõe a pesquisar questões relacionadas à gestão da inovação em serviços e a relação e/ou implicações delas com o desempenho organizacional das IES de Guarapuava, no período da pandemia. Desta forma, o trabalho agrega informações sobre o esse cenário, demonstrando os resultados que podem auxiliar os gestores a tomarem futuras decisões, para a melhoria contínua. Outrossim, buscou-se observar aspectos da IES para além do ensino, sob o ponto de vista da gestão das especificidades que os elementos estratégicos de serviços apresentam.

Nesse contexto, o objetivo geral do presente trabalho se propôs a analisar a percepção dos estudantes das IES de Guarapuava quanto às inovações implementadas nas mesmas, para enfrentamento das condições impostas pelo COVID-19. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes das IES e observações, sendo identificado o contexto que elas estão inseridas e as inovações implementadas, no período da pandemia. Também foi criada uma métrica, aplicada no formato de questionário para os estudantes das IES de Guarapuava, sendo possível mensurar a percepção dos mesmos, por meio de análises estatísticas.

Os instrumentos de coleta de dados (roteiro de entrevista e questionário) eram compostos de questões relacionadas à inovação, bem como questões que caracterizavam os elementos estratégicos de serviço e a pandemia do COVID-19. Esse conjunto de temas abordados serviu para contextualizar as observações, permitindo compreender a percepção dos estudantes em relação às inovações implementadas pelas IES. Diante disso, vale relembrar os principais resultados.

Inicialmente é possível observar a caracterização das quatro IES que possuem sede em Guarapuava, sendo instituições relativamente jovens (a mais velha possui 31 anos), que oferecem cursos de graduação e pós-graduação, nas modalidades presencial e EAD, além de serviços para a comunidade em geral por meio de seus projetos de extensão. Referente à descrição dos representantes entrevistados nessas IES, nota-se que são colaboradores que trabalham a um tempo considerável na instituição e possuem proximidade com as decisões relativas à inovação e/ou conhecem as ações implementadas.

Considerando os dados para caracterização da amostra de estudantes respondentes do questionário, é relevante salientar que uma quantidade significativa é do gênero feminino (68,1%). A faixa etária predominante é de pessoas jovens, que possuem entre 18 e 36 anos (94,2%). Eles residem principalmente em Guarapuava (75,1%), mas chama a atenção também

a quantidade de alunos que moram em outras cidades que fazem parte da microrregião de Guarapuava e de Pitanga, evidenciando a importância socioeconômica das IES para o município e toda a região, além de oportunizar o acesso à Educação para pessoas de outros Estados brasileiros. Quanto à instituição em que estudavam, a predominância de respondentes é da UNICENTRO (74,3%), seguido da Faculdade Guarapuava (16%), consequência do acesso direto aos coordenadores de curso por parte da pesquisadora. Ainda, a maioria dos respondentes foram alunos de graduação (94,2%).

Por meio das entrevistas, foi possível identificar as ações inovadoras desenvolvidas durante o período da pandemia, em relação aos oito elementos estratégicos de serviços, sendo eles: serviço, investimento/preço, pessoas, produtividade e qualidade, distribuição, promoção e educação, processos e evidências físicas. Para discutir as ações implementadas pelas IES e a percepção dos estudantes, as questões referentes a esses elementos foram agrupadas de acordo com as combinações extraídas pela Análise Fatorial Exploratória (AFE). A partir da AFE foram observados três fatores, que continham questões com forte relacionamento entre si, sendo denominados como “Serviço Prestado”, “Entrega” e “Comunicação”.

Vale salientar que nas observações realizadas entre as ações implementadas pelas IES e a percepção dos acadêmicos, foram considerados apenas os dados obtidos na pesquisa, todavia é evidente que as IES podem ter implementado outras inovações durante o período, mas que não foram citadas durante a entrevista. Outrossim, por algum motivo aleatório, pode ser que os alunos não reconheçam nenhuma das ações citadas pelas IES como inovação, entretanto para o presente trabalho presume-se que os entrevistados abordaram ações que são conhecidas pelos acadêmicos como inovações, possibilitando a comparação dos dados.

Assim, quanto à definição de inovação, percebe-se que todos os entrevistados apresentaram conceitos alinhados com o que defende a teoria. Eles também citam que a inovação é um processo amplamente explorado em suas instituições. Vale destacar que aqui a ação é classificada como inovação, de acordo com o critério de diferir significativamente do serviço já oferecido e/ou do processo executado, gerando uma diferença economicamente relevante e/ou vantagem mercadológica/competitiva para a IES. Na visão dos acadêmicos, a média geral apresenta tendência positiva, mas eles “concordam pouco” que elas são inovadoras.

Dentre as quatro IES, pertencente ao fator “Serviço Prestado”, algumas das ações referente ao “Serviço” foram implementadas especificamente para enfrentamento do COVID-19, tais como a Escola de Líderes, a produção em larga escala de álcool glicerinado 70 e de *face shields*, por exemplo. Outras já estavam no planejamento, mas a execução foi acelerada devido a pandemia, como novos cursos na modalidade presencial e EAD e a confecção própria de

materiais para uso no EAD. Já ações como o uso de metodologias ativas, lançamento da Revista Institucional, projetos de extensão, abertura de uma Loja Universitária, dentre outros, seguiram o planejamento previsto para sua respectiva instituição. Na percepção dos acadêmicos, eles “concordam pouco” que as IES oferecem o ensino de forma inovadora; que utilizam metodologias nas quais o estudante é o protagonista da sua aprendizagem e apoiadas na tecnologia; que oferecem outros serviços, buscando atender as necessidades dos estudantes e comunidade, com soluções inovadoras; e que desenvolveu novos produtos para atender estudantes e comunidade. Assim, nota-se que embora as IES tenham apontado ações inovadoras relativas a essas questões, elas não foram suficientemente relevantes na percepção dos estudantes para eles concordarem “parcialmente” ou “totalmente”.

Referente ao “Investimento/Preço”, as IES citaram ações inovadoras como o oferecimento de bolsas com financiamento próprio da IES, situação diretamente influenciada pelas condições impostas pelo COVID-19; os pagamentos através apenas de boleto, uma ação que a pandemia acelerou a implementação; e parcerias de troca com digital *influencers* de Guarapuava e região, por desconto na mensalidade nos cursos da instituição, que aparentemente não teve relação com a situação pandêmica. Já da perspectiva dos alunos, eles “nem concordam, nem discordam” que as IES consideraram a realidade vivenciada neste período de pandemia, propondo formas inovadoras ao estabelecer o valor do investimento/preços, forma, local e prazo de pagamento. Essa neutralidade pode ser atribuída ao fato da maior parte da amostra (74,3%) ser de alunos da IES pública, a qual geralmente é associada ao não pagamento de valores monetários, mas que ocorre eventualmente por meio de taxas de serviços.

No elemento estratégico “Pessoas”, foi possível notar a realização da semana pedagógica com oficinas e minicursos, como uma inovação para determinada organização. Além disso, há outras relativas aos demais elementos estratégicos que também estão associadas às pessoas, como é o caso do Protocolo Digital, por exemplo. Na fala dos entrevistados, nota-se que os colaboradores tendem tanto a implementar com empenho novas ideias, como sugerem melhorias e participam do processo da inovação. Quanto a isso, os alunos “concordam pouco” que as IES, de forma inovadora, ofereceram preparo/apoio aos professores e demais empregados, para atenderem os alunos e comunidade, durante o período de pandemia. Assim, é possível afirmar que as IES não divulgaram como as pessoas foram preparadas/apoiadas.

Ainda, uma das questões referente ao “Serviço Prestado” diz respeito a “Produtividade e Qualidade”. Neste sentido, observa-se uma ação inovadora em prol do aumento da qualidade do serviço prestado, por meio de um novo formato de vestibular que está sendo pensado, mas que caracteriza como algo que segue o fluxo normal do planejamento da IES. Especificamente

em relação ao período de pandemia, não foi possível identificar nenhuma inovação para aumentar a produtividade e qualidade, já que as IES estavam focadas em, no mínimo, manter os resultados diante da situação desafiadora que enfrentavam. Nesse contexto, os respondentes “concordam pouco” que a forma como os serviços das IES foram prestados apresentam níveis adequados de qualidade, sendo essa a questão que apresenta a menor média do fator.

Outras duas questões desse elemento estratégico foram agrupadas no fator “Entrega” e apresentaram as menores médias entre todos os constructos, representando que os acadêmicos “nem concordam, nem discordam” que a forma com que o Ensino Remoto Emergencial foi desenvolvido contribuiu com a aprendizagem (média de 4,60) e que as IES utilizaram metodologias/ferramentas adequadas de mensuração da satisfação dos alunos e comunidade, com a produtividade e qualidade dos seus serviços (média de 4,66). Nesse sentido, os entrevistados concordam entre si que a aprendizagem foi prejudicada, considerando fatores relacionados às instituições e ao perfil do aluno. Para a mensuração da satisfação dos alunos, de modo geral as IES citaram modelos regulatórios de avaliação, sendo que apenas uma delas aplicou formulários extras durante a pandemia, uma medida paliativa para o momento, mas não definitiva para ser classificada como inovação. Essas questões chamam a atenção, sendo um ponto de reflexão para as IES.

Também presentes no fator “Entrega”, os elementos estratégicos “Distribuição” e “Processos” apresentaram inovações que já estavam no planejamento das IES e que foram aceleradas, para enfrentamento da pandemia. Essas ações foram a implantação do Protocolo Digital, do *WhatsApp* Institucional por setor e da Central de Relacionamento, com a digitalização dos processos acadêmicos. A percepção média dos alunos referente às alternativas inovadoras utilizadas pelas IES para entregar seus serviços e o uso de recursos digitais tecnológicos inovadores, para disponibilizar o acesso de estudantes ao Ensino Remoto Emergencial e da comunidade aos seus serviços, apresentam tendência positiva, contudo os alunos ainda “concordam pouco”. O mesmo cenário repete-se na questão referente ao fato dos processos operacionais das IES utilizarem recursos digitais inovadores, durante a pandemia.

Uma das questões do fator “Entrega” também adentra no elemento estratégico “Promoção e Educação”, no que se refere às mudanças que aconteceram na comunicação utilizada para promoção da IES. Assim, as inovações identificadas para esse elemento foram o uso intensivo de Redes Sociais para comunicação com o público, bem como a utilização de uma plataforma de gestão automatizada das Redes Sociais, no caso de uma instituição. A implementação dessas ações foi diretamente influenciada pela condição pandêmica. Novamente, os estudantes “concordam pouco” que as IES desenvolveram comunicações

inovadoras, para promoção das suas atividades, evidenciando a constatação supracitada. Ademais, outra questão referente a “Promoção e Educação” foi agrupada no fator “Comunicação”. Nela os respondentes também “concordam pouco” que as IES passaram a utilizar novos canais de comunicação durante o último ano, demonstrando que a inovação está na intensidade do uso principalmente das Redes Sociais.

Referente às “Evidências Físicas”, pertencente ao fator “Comunicação”, todas as IES realizaram investimentos em novos móveis, materiais, equipamentos e instalações, para dar suporte a outras ações implementadas. A IES pública não realizou todas as ações que atenderiam suas necessidades, principalmente por causa de cortes no custeio, mas ainda assim trocou a iluminação tradicional para uma com tecnologia de LED e terá sua nova sede no Bairro Cidade dos Lagos. Essas ações seguiram o curso normal do planejamento das instituições. Assim, os respondentes “nem concordam, nem discordam” que as IES tenham realizado mudanças inovadoras nas evidências físicas, como instalações, materiais e equipamentos, veículos, entre outros. Isso pode ocorrer pelo fato da maioria dos respondentes serem estudantes da UNICENTRO, a qual até o presente momento não retornou às aulas presenciais. Entretanto, uma questão que chama a atenção é que eles “concordam parcialmente” que as IES atenderam amplamente às exigências relacionadas a pandemia, com medidas de distanciamento, uso do álcool em gel e máscara e higienização de espaços coletivos, representando a maior média (6,0) entre todos os constructos.

Ainda, vale salientar algumas observações. Ou seja, a natureza incremental que a inovação em serviços possui, dada as características de intangibilidade e participação ativa de pessoas no processo, também pode ser um influenciador da percepção dos alunos, que não percebem as ações como algo novo, mas sim como melhorias. Também, nota-se que das mudanças e inovações implementadas pelas IES, algumas aconteceram como consequência do momento pandêmico, mas outras já tinham sido planejadas, logo as que foram desenvolvidas especificamente para enfrentamento do COVID-19 e não terão continuidade após a volta presencial, podem ser consideradas apenas como medidas paliativas para solução de problemas do momento. Ainda, constata-se que mesmo enfrentando dificuldades e momentos de incerteza, as IES deram continuidade em seus planejamentos. Outrossim, a maioria dessas ações foram inovações para a organização, de maneira individual, pois outras organizações já oferecem tal serviço ou desenvolvem o processo citado. Assim, após refletirem sobre os resultados dessa pesquisa, as IES podem desenvolver ações informativas sobre os diversos fatores que claramente são executados, mas que aparentemente não são conhecidos pelos acadêmicos ou reconhecidos como inovações.

Além dessa comparação entre as ações e inovações apontadas pelas IES com a análise descritiva da percepção dos estudantes, o estudo também apresenta na AFE que a consistência interna dos construtos é satisfatória, tomando como base o teste Alfa de *Cronbach*. Além disso, analisando as médias dos fatores por instituição, é possível notar que as melhores médias pertencem aos Centros Universitários Campo Real e UniGuairacá, enquanto a UNICENTRO e a Faculdade Guarapuava vêm na sequência. Por meio da Análise da Variância (ANOVA) fica claro, a partir do teste de *Tukey*, que referente ao “Serviço Prestado” e a “Entrega”, a diferença estatisticamente significativa está entre as médias do Centro Universitário Campo Real e a Faculdade Guarapuava, enquanto para o fator “Comunicação”, a diferença está entre o Centro Universitário Campo Real e a UNICENTRO. Já a segmentação da amostra por meio da Análise de Cluster indicou a existência do Grupo 1, que é composto por 45,9% dos respondentes e apresenta as maiores médias, além do Grupo 2, que possui 54,1% e as menores médias. Como a maior parte dos alunos da UNICENTRO e da Faculdade Guarapuava estão no segundo grupo, isso explica porque na média geral, a percepção dos estudantes é que “concordam pouco” com as ações implementadas.

Uma justificativa para a percepção que os alunos tem da UNICENTRO pode ser o fato de usualmente as IES públicas não conseguirem acompanhar as tendências do mercado com a mesma velocidade das privadas, pois sua capacidade de adaptação é mais lenta. Um exemplo é o uso das Redes Sociais, que passou a ser amplamente utilizada pela Universidade apenas após o início da pandemia, ou seja, motivada por um fator externo e por se caracterizar nesse momento, como um dos meios mais eficiente de comunicação.

Destaca-se, que os resultados deste estudo serão sumarizados em um relatório que será entregue as instituições participantes da pesquisa, com vistas a lhes dar subsídios para avaliação e, eventualmente, ajustes nas melhorias implementadas durante o período de pandemia, considerando que estas podem ser incorporadas no dia-a-dia do pós-pandemia.

Também vale salientar as limitações encontradas no decorrer da pesquisa, considerando o momento pandêmico vivenciado por todos, no qual duas situações influenciaram diretamente a coleta de dados para a pesquisa. Primeiramente, a pandemia e todas as restrições implementadas para garantir a segurança e saúde das pessoas criou uma demanda diferenciada para as IES, sobrecarregando os colaboradores com atividades que precisaram ser adaptadas literalmente da noite para o dia. Neste contexto, em alguns momentos a pesquisadora sentiu dificuldade de se comunicar com seus contatos nas IES, mas compreendendo que o momento é desafiador para todos. Em segundo lugar, a necessidade de distanciamento social, para evitar aglomerações, afetou diretamente o relacionamento presencial entre pessoas, influenciando na

coleta de respostas para os questionários. Se não fosse um momento pandêmico, as respostas poderiam ter sido obtidas dos alunos no momento da aula, como geralmente acontecia em condições normais, sendo possível a obtenção de uma quantidade maior de respostas para a amostra. Assim, a pesquisadora teve acesso aos coordenadores de curso de duas instituições, obtendo uma quantidade mais significativa de respostas dos alunos dessas IES. Especificamente em relação às respostas, diversos acadêmicos relataram que sentiram dificuldade em formar uma opinião, seja por estarem afastados presencialmente da IES a algum tempo, ou por serem calouros e até então não tiveram esse contato.

Diante desse contexto, uma sugestão para trabalhos futuros seria a repetição do estudo, considerando uma amostra maior, principalmente de alunos das IES nas quais a participação foi muito baixa. Com isso, as informações podem se tornar ainda mais estruturadas, podendo auxiliar em decisões realizadas pela administração das instituições. Aqui vale ressaltar que considerando as análises quantitativas, o pequeno número de respostas dos dois Centros Universitários não afeta a confiabilidade dos dados obtidos. Contudo, é evidente que quanto mais alunos dessas IES tivessem participado, os resultados poderiam ter contribuído positivamente para a compreensão do estudo.

Ainda, este estudo desperta o interesse para realização de outras pesquisas futuras, referente a cada um dos elementos estratégicos estudados. Dentre eles, por exemplo, um dos temas é a utilização de metodologias ativas e recursos digitais, pois as IES apontaram que estão fomentando o uso, sendo interessante conhecer quais são as ações desenvolvidas, já que foi apontado no Referencial Teórico que elas ainda não desenvolvem uma metodologia que de fato seja centrada nos estudantes. Outro assunto que chama a atenção é a percepção de qualidade pelos discentes, já que em serviços a avaliação dela também é um elemento estratégico primordial, para agregar valor à experiência do cliente, gerar satisfação e, conseqüentemente, vantagem competitiva para a organização. O preparo e apoio que os colaboradores receberam das IES também pode ser foco de estudo, haja vista que em serviços as pessoas podem ser o diferencial competitivo.

Terminando, é evidente que a pandemia do COVID-19 não só tirou inúmeras vidas, mas também deixou consideráveis sequelas na Educação. As instituições de ensino não pararam e os bons docentes talvez nunca tenham trabalhado tanto quanto nesse período tão desafiador. Entre todas as ações desenvolvidas, as inovações, sejam para enfrentamento da pandemia ou seguindo o planejamento já estabelecido, aconteceram de modo restrito e sempre prezando pela saúde de todos. Mesmo assim, não foi suficiente, pois de modo geral alguns resultados não são agradáveis. Entretanto, a experiência adquirida deixou alguns ensinamentos que servirão para

agregar valor às decisões futuras, na busca da melhoria contínua e satisfação dos clientes. Assim, esse trabalho pode contribuir não só para disseminar informações, mas também ser um *feedback* para causar reflexões.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às ciências sociais**. 6. Ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2006.

BARBETTA, F.; SÁREZ, D.; YOGUEL, G. **Innovación en servicios: un aporte a la discusión conceptual y metodológica**. Política CyT, 2016. Disponível em: <http://repositorio.minciencias.gov.co/handle/11146/184> Acesso em: 30/02/2020.

BARCET, A. Innovation in services: a new paradigm and innovation model. In: Gallouj, F. & Djellal, F. (eds.). **The Handbook of Innovation and Services**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010. Disponível em: <https://www.twirpx.com/file/565252/> Acesso em: 12/07/2020.

BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. São Paulo: Edições, 2016.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto: um manual prático**. 7ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BEZERRA, C. B.; SAINTRAIN, M. V. L.; BRAGA, D. R. A.; SANTOS, F. S.; LIMA, A. O. P.; BRITO, E. H. S.; PONTES, C. B. Impacto psicossocial do isolamento durante pandemia de covid-19 na população brasileira: análise transversal preliminar. **Saúde Soc**. São Paulo, v.29, n.4, e200412, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/sausoc/2020.v29n4/e200412/pt> Acesso em: 25/11/2021.

BRASIL. **LEI Nº 10.973, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2004/lei-10973-2-dezembro-2004-534975-publicacaooriginal-21531-pl.html#:~:text=1%C2%BA%20Esta%20Lei%20estabelece%20medidas,218%20e%20219%20da%20Constitui%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 25/06/2020.

BRASIL. **LEI Nº 9.394, de 20 DE DEZEMBRO DE 1996**: Lei de Diretrizes e Bases Nacional, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm Acesso em 25/06/2020.

CAMACHO, J. A.; RODRIGUES, M. How important are knowledge- intensive services for their client industries? An assessment of their impact on productivity and innovation. In: Gallouj, F.; Djellal, F. (eds.). **The Handbook of Innovation and Services**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010. Disponível em: <https://www.twirpx.com/file/565252/> Acesso em: 12/07/2020.

CAMPO REAL. **Institucional**. 2021. Disponível em: <https://guarapuava.camporeal.edu.br/institucional/historico/> Acesso em: 16/10/2021.

CAMPOS, D. F.; NETO, M. L.; MARTINS, L. D. S. Qualidade dos Serviços na Educação Superior: uma visão comparativa entre dois cursos de graduação. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 15-38,

abr./jun. 2014. Disponível em:
<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/download/1243/pdf/49/0> Acesso em: 25/11/2021.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2010.

DCE. **Denominação das Instituições de Ensino Superior**, 2020. Disponível em:
http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html Acesso em: 28/09/2020.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FACULDADE GUARAPUAVA. **Instituição**. 2021. Disponível em:
<https://faculdadeguarapuava.edu.br/blog/> Acesso em: 16/10/2021.

FERREIRA, G. S. M.; VASCONCELOS, L. C. A.; FERREIRA, F. I. S.; OLIVEIRA, P. M. C.; PAULA, P. H. A. Pandemia do COVID-19 e as possibilidades de ressignificação das atividades de gestão no ensino superior: relato de experiência. **Revista Enfermagem Atual In Derme**, v. 93, p. e020006, 17 ago. 2020. Disponível em:
<http://www.revistaenfermagematual.com/index.php/revista/article/view/814/676> Acesso em: 18/09/2020.

FÁVERO, L.F.; BELFIORE, P.; SILVA, R.L.; CHAN, B.L. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, 646 p.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS** [recurso eletrônico]. 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FITZSIMMONS, A.; FITZSIMMONS, J. **Administração de Serviços** [recurso eletrônico]. 7ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FREEMAN, C. **Inovação e Ciclos Longos de Desenvolvimento Econômico**, 1984. Disponível em: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/336/565> Acesso em: 30/02/2020.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A Economia da Inovação Industrial**. Campinas: Ed. da Unicamp, 2008.

FREITAS, E. C. **Inovação em educação e sua influência nos modelos tradicionais de ensino superior**. 2017. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18565> Acesso em 25/06/2020.

GODOY, A. S. O estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-143.

GUARAPUAVA. **DECRETO nº 7815, de 17 de março de 2020**. Disponível em: http://www.pmg.pr.gov.br/legislacao/buscaLeiCategoria.php?id_categoria=9 Acesso em: 13/07/2020

GALLOUJ, F. Beyond Technological Innovation: Trajectories and Varieties of Services Innovation. In: BODEN, M. **Services, Innovation and the Knowledge Economy**. London: Continuum, 2000. p. 129-145. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=auh-evGKgScC&oi=fnd&pg=PA129&dq=GALLOUJ,+F.+Beyond+Technological+Innovation:+Trajectories+and+Varieties+of+Services+Innovation&ots=sBl6boldN4&sig=WOISYD1T4SInpj82SnXVMpVpAII#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 30/03/2020.

_____; DJELLAL, F. **The Handbook of Innovation and Services**: a Multi-disciplinary Perspective. França: Edward Elgar, 2010. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=r8dY6UJ979sC&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false Acesso em: 30/03/2020.

_____; WEBER, M.; STARE, M.; RUBALCABA, L. The futures of the service economy in Europe: a foresight analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263666232_The_futures_of_the_service_economy_in_Europe_A_foresight_analysis Acesso em: 30/03/2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://meiradarocha.jor.br/news/tcc/files/2017/12/Gerhardt-e-Silveira.-M%C3%A9todos-de-Pesquisa-EAD-UFRGS.pdf> Acesso em 20/08/2020.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

GUIMARÃES, J. C. F.; COUTINHO, C.; LAIN, G. C.; MILAN, G. S. Inovação de Marketing em Instituições de Ensino Superior da Serra Gaúcha. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 79-105, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273209295_Inovacao_de_marketing_em_Instituicoes_de_Ensino_Superior_da_Serra_Gaucha Acesso em 13/07/2020.

GUIMARÃES, J.C.F.; SEVERO, E.A.; NOBRAGA, K.C.; LEONE, N.M.C.P.G. A Influência da Inovação no Ensino, Qualidade e Comprometimento sobre a Retenção de Alunos no Ensino Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, 1, n. 1,

2019. 249-269. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/0cfd/2a67dae1166c5e837c6b14b0db29abef4530.pdf> Acesso em 13/07/2020.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 157.

IBGE. **PIB por setor produtivo no último semestre**, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php> Acesso em: 02/12/2021.

_____. **Pesquisa Mensal de Serviços**, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28870-servicos-crescem-2-6-em-julho-mas-ainda-nao-recuperam-perdas-da-pandemia> Acesso em: 08/10/2020.

_____. **Pesquisa Mensal de Serviços**, 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31883-servicos-crescem-0-5-em-agosto-e-atingem-maior-patamar-desde-2015> Acesso em: 02/12/2021.

INEP. **Série Histórica por Município**. 2020. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior> Acesso em: 29/11/2020.

INEP. **Censo da Educação Superior 2019**: notas estatísticas. Brasília, 2020. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Notas_Estatisticas_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf Acesso em 29/11/2020.

IPARDES. **Caderno Estatístico**: Município de Guarapuava. 2021. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=85000&btOk=ok> Acesso em: 24/09/2021.

IPARDES. **Caderno Estatístico**: Estado do Paraná. 2020. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=19&btOk=ok> Acesso em: 13/07/2020.

_____. **Relação dos Municípios do Estado Ordenados Segundo as Mesorregiões e as Microrregiões Geográficas do IBGE - Paraná**, 2012. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_fisica/relacao_mun_micros_mesos_parana.pdf Acesso em: 30/03/2020.

KON, A. Ecossistemas de inovação: a natureza da inovação em serviços. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 1, p. 14-27, 2016. Disponível em: https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/170/pdf_4 Acesso em: 30/03/2020.

_____. A inovação nos serviços como instrumento para a Inovação Social: uma visão integrativa. **Revista de Economia Política**, vl. 38, n. 3 (152), p. 584-605, julho-setembro/2018. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0101-31572018000300584&lng=en&nrm=iso&tlng=pt Acesso em 25/06/2020.

KUBOTA, L. C. **Levantamento das recomendações para a volta às aulas em tempos da COVID-19**. Brasília: DISET/IPEA, ago/2020. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10220/1/NT_74_Diset_LevantamRecomenVolaAulas.pdf Acesso em: 22/09/2020.

_____. **A infraestrutura sanitária e tecnológica das escolas e a retomada das aulas em tempos de COVID-19**. Brasília: DISET/IPEA, jul/2020. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10121/1/NT_70_Diset_A%20Infraestrutura%20Sanit%c3%a1ria%20e%20Tecnol%c3%b3gica%20das%20Escolas.pdf Acesso em: 23/11/2021.

KÜHL, M. R. **Interdependência entre a colaboração para inovação e o desempenho sustentável na indústria brasileira de eletroeletrônicos**. [Tese de Doutorado]. Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná - UFPR, Curitiba, 2012. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/29351/R%20-%20T%20-%20MARCOS%20ROBERTO%20KUHL.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 06/07/2020.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAROCO, J. **Análise Estatística com Utilização do SPSS**. 3º ed. Lisboa: Edições Sílabo, Ltda, 2007.

MARTINS, H. H. T. S. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/ep/article/view/27936> Acesso em 20/08/2020.

MATOS, M. C. M. **Estudos de Futuros e a Geração de Conceitos de Inovação no Ensino Superior: processos e aplicações**. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14022020-134256/pt-br.php> Acesso em 25/06/2020.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/12175/a-entrevista-nao-estruturada-como-forma-de-conv---> Acesso em 20/08/2020.

MEC. **PORTARIA Nº 343, DE 17 DE MARÇO DE 2020**. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376> Acesso em: 14/09/2020.

MEC. **PORTARIA Nº 345, DE 19 DE MARÇO DE 2020**. 2020. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=603&pagina=1&data=19/03/2020&totalArquivos=1> Acesso em: 14/09/2020.

MÉLO, C. B.; FARIAS, G. D.; MOISÉS, L. de S.; BESERRA, L. R. M.; PIAGGE, C. S. L. D. Ensino remoto nas universidades federais do Brasil: desafios e adaptações da educação durante a pandemia de COVID-19. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 11, p. e4049119866, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i11.9866. Disponível em: <https://www.rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/9866> Acesso em: 26/11/2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Postos formais de trabalho no mês de outubro**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/noticias-e-conteudo/trabalho/2021/novembro/ministerio-do-trabalho-e-previdencia-anuncia-a-abertura-de-253-mil-postos-formais-de-trabalho-no-mes-de-outubro> Acesso em: 02/12/2021.

NDALA, D. A Gestão Universitária: um desafio das Instituições de Ensino Superior no Terceiro Milênio. **Revista Internacional de Ciências, Tecnologia e Sociedade**. 2019, vol. 2, n. 4, pp. 18-29 ISSN 2184-4577. Disponível em: <http://riacts.mundis.pt/index.php/riacts/article/view/25> Acesso em 13/07/2020.

OCDE. **Sobre a OCDE**. Disponível em: <http://www.oecd.org/about/> Acesso em 25/06/2020.

OCDE. **Cooperação Brasil-OCDE**. Disponível em: <http://www.oecd.org/latin-america/countries/brazil/brasil.htm> Acesso em 25/06/2020.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. 1997. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en Acesso em: 06/07/2020.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados de inovação [atualização]. 3ª ed. 2005. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en Acesso em: 06/07/2020.

OCDE. **Manual de Oslo 2018**: diretrizes para coletar, relatar e usar dados sobre inovação. 4 ed. 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm> Acesso em: 30/03/2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OPAS. **Folha informativa – COVID-19**. 2020. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875 Acesso em: 13/07/2020.

PACHECO, R. C. dos S.; SANTOS, N. dos; WAHRHAFTIG, R. Transformação digital na Educação Superior: modos e impactos na universidade. **Revista NUPEM**, Campo Mourão, v.

12, n. 27, p. 94-128, set./dez. 2020. Disponível em: <http://revistanupem.unespar.edu.br/index.php/nupem/article/view/825> Acesso em: 25/11/2021.

PANIZZON, M.; COSTA, C. F. da C.; MEDEIROS, I. B. O. Práticas das universidades federais no combate à COVID-19: a relação entre investimento público e capacidade de implementação. **Revista de Administração Pública**. 2020, v. 54, n. 4, pp. 635-649, jul. - ago. ISSN: 1982-3134. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/issue/view/4511> Acesso em: 13/09/2020.

PARANÁ. **DECRETO Nº 4.230, de 16 de Março de 2020**. Disponível em: <http://www.cedca.pr.gov.br/2020/03/301/DECRETO-ESTADUAL-4230-2020-Medidas-de-Enfrentamento-Coronavirus-COVID19.html> Acesso em 13/07/2020.

RAMOS, M. Y. Evolução e novas perspectivas para a construção e produção de indicadores de ciência, tecnologia e inovação. Encontros Bibli: **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2008v13nesp1p1/1592> Acesso em 25/06/2020.

REAL, M. C. **Gestão da Inovação**. Organizado por Universidade Luterana do Brasil. – Canoas: Ed. ULBRA, 2015. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/42993238/livro-gestao-da-inovacao> Acesso em 10/07/2020.

RESENDE JUNIOR, P. C.; GUIMARÃES, T. A. Inovação em Serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 293-313, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8692/inovacao-em-servicos--o-estado-da-arte-e-uma-pr---> Acesso em: 30/03/2020.

ROCHA, A. C.; BANISKI, G. M. Sistemas de Avaliação da Qualidade no Ensino Superior: um estudo comparativo em duas IES do Paraná. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, Viçosa/MG, BR, v. 6, n. 1, p. 15-22, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/jcec/article/view/9492/5235> Acesso em 25/11/2021.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. 3ª. ed. New York: Harper and Row, 1950. Disponível em: <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Schumpeter,%20Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>. Acesso em: 01/02/2020.

_____. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

_____. **Teoria Do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SETI. **Criação Campus de Pitanga e Laranjeiras do Sul**. 2010. Disponível em: <https://www.seti.pr.gov.br/Noticia/Novos-campi-serao-criados-em-Laranjeiras-do-Sul-e-Pitanga#> Acesso em: 29/07/2021.

SIGNORI, G.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F.; ROTTA, C. Gamification as an innovative method in the processes of learning in higher education institutions. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 24, p. 115-137, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/327113598_Gamification_as_an_innovative_method_in_the_processes_of_learning_in_higher_education_institutions . Acesso em: 01/02/2020.

SILVA, M. A. F. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2005.

SILVA, A. M.; NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil. In: NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5513 Acesso em 13/09/2020.

SILVA, S. R. T. F.; MACHADO, E. Reflexões Sobre a Educação em Época de Crise, o Impacto da Pandemia: a partir da visão de professores da educação básica, 2021. Disponível em: https://trabajos.pedagogiacuba.com/trabajos/12Reflex%C3%B5es%20sobre%20a%20educa%C3%A7%C3%A3o%20em%20%C3%A9poca%20de%20crise_%202021_Cuba.pdf Acesso em 26/11/2021.

SILVA FILHO, R. L.; RIVERA, C. **Desafios e Soluções para uma Instituições de Ensino na Crise da Covid-19**. Brasília: ABMS, 2020. Disponível em: https://abmes.org.br/arquivos/documentos/26082020_ArtigoLobo.pdf Acesso em: 22/09/2020.

SOUSA, K. A.; MACEDO, M. T.; MASSA, A.; SOUSA, D. de O.; ITOZ, C. Gestão da Informação em Tempos de Crise: a experiência da Universidade Federal do Tocantins na Pandemia COVID-19. **Revista Desafios** – v7, n. Supl. COVID-19, 2020. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/desafios/article/view/8863/16712> Acesso em: 19/09/2020.

SUNDBO, J. The toilsome path of service innovation: the effects of the law of low human multi-task capability. In: Gallouj, F.; Djellal, F. **The Handbook of Innovation and Services**. Cheltnham: Edward Elgar, 2010.

SWERTS, G. B. A; ARAUJO, J. A. Arqueologia Contábil. **Pensar Contábil**, Vol. 5, n. 15. Fev/Abr – 2002. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/2397/2076> Acesso em: 01/02/2020.

TACHIZAWA, T; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=y npcUb9voh8C&oi=fnd&pg=PA15&dq=Gest%C3%A3o+de+institui%C3%A7%C3%B5es+de+ensino&ots=PMQ7B_ROG&sig=Na3uNnyNOcL-LgYnFeGLpjG0V84#v=onepage&q=Gest%C3%A3o%20de%20institui%C3%A7%C3%B5es%20de%20ensino&f=false Acesso em 25/06/2020.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt->

[BR&lr=&id=Jyj1BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=TIDD,+J.%3B+BESSANT,+J.+Gest%C3%A3o+da+Inova%C3%A7%C3%A3o.+5+ed.+Porto+Alegre:+Bookman,+2015.&ots=onqLKhYDFL&sig=uU9YO6X3q9QFCFHc4R7cqHhY3A#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Jyj1BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=TIDD,+J.%3B+BESSANT,+J.+Gest%C3%A3o+da+Inova%C3%A7%C3%A3o.+5+ed.+Porto+Alegre:+Bookman,+2015.&ots=onqLKhYDFL&sig=uU9YO6X3q9QFCFHc4R7cqHhY3A#v=onepage&q&f=false) Acesso em 10/07/2020.

TIGRE, P. B.; PINHEIRO, A. M. (Coords.). **Inovação em Serviços e a Economia do Compartilhamento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2019. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Pwm2DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=tigre,+pinheiro+\(2019\)+ensino+superior&ots=X5oFU3-Rmq&sig=xzqcCAISxJA01jHXDVssLiHDe1E#v=onepage&q=melhorar&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Pwm2DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=tigre,+pinheiro+(2019)+ensino+superior&ots=X5oFU3-Rmq&sig=xzqcCAISxJA01jHXDVssLiHDe1E#v=onepage&q=melhorar&f=false) Acesso em: 01/02/2020.

UNICENTRO. **RESOLUÇÃO Nº 35-CEPE/UNICENTRO, de 22 de Junho de 2020**. Disponível em: <https://sgu.unicentro.br/pcatooficiais/imprimir/7E70CD73> Acesso em 13/07/2020.

_____. **Sobre a UNICENTRO**. 2021. Disponível em: <https://www3.unicentro.br/sobre/historia/> Acesso em 16/10/2021.

_____. **Linha de Pesquisa PPGADM: tecnologia e inovação**, 2020. Disponível em: <https://www3.unicentro.br/ppgadm/linhas-de-pesquisa/> Acesso em: 08/10/2020.

_____. **Protocolo Digital**, 2021. Disponível em: <https://sgu.unicentro.br/pcprocessos/protocolo-online-externo/> Acesso em: 06/11/2021.

UNIGUAIACÁ. **Conheça a Uniguairacá**, 2021. Disponível em: <https://www.guairaca.com.br/conheca-a-uniguairaca> Acesso em: 16/10/2021.

UTFPR. **Conheça as sedes da UTFPR, a mais paranaense de todas**, 2021. Disponível em: <https://portal.utfpr.edu.br/noticias/geral/estude-na-utfpr/conheca-as-sedes-da-utfpr-a-mais-paranaense-de-todas> Acesso em: 11/11/2021.

VILELA, C. O. C.; AVES, H. M. B. **Planejamento Institucional da Universidade Federal de Uberlândia e da Universidade da Beira Interior: ferramentas de gestão universitária sob análise**. XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201743?show=full> Acesso em: 13/06/2020.

XIAO, C.; YI, L. 2020. Analysis on the Influence of Epidemic on Education in China. In: DAS, Veena; KHAN, Naveeda (ed.). **Covid-19 and Student Focused Concerns: Threats and Possibilities**, American Ethnologist website. Disponível em: <https://americanethnologist.org/features/collections/covid-19-and-student-focusedconcerns-threats-and-possibilities/analysis-on-the-influence-of-epidemic-on-education-in-china> . Acesso em: 22/09/2020.

WADE, M. R. **Global Center for Digital Business Transformation**. 2017. Disponível em: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/digital-vortex-in-2017/> Acesso em: 10/04/2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** [recurso eletrônico]. 5.ed – Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOKOI, T.; SHAN, J.; WADE, M.; MACAULAY, J. **Digital Vortex 2019: Continuous and Connected Change**. 2019. Disponível em: <https://www.imd.org/contentassets/d4b328f064c844cd864a79369ba8405a/digital-vortex.pdf> Acesso em: 10/04/2020.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado (a) Entrevistado (a),

Sou mestranda do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO, e esta pesquisa está sob a orientação do Professor Doutor Marcos Roberto Kuhl.

Sua contribuição é de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa, que tem como objetivo analisar a percepção dos estudantes das IES de Guarapuava quanto às inovações implementadas nas mesmas, para enfrentamento das condições impostas pelo COVID-19. Para tanto, se faz necessário identificar as inovações implementadas pela IES, no período da pandemia, o que se dará por meio da presente pesquisa. Assim possibilitando criar uma métrica para o contexto da inovação em serviços, em especial em IES e mensurar as inovações das IES, a partir da percepção dos estudantes.

Comprometo-me a encaminhar, após o término do estudo, cópia com as conclusões para cada participante da pesquisa que assim desejar. Ademais, reitero o compromisso de não identificar no trabalho o respondente desta entrevista, a fim de preservar seus dados específicos.

Agradeço a colaboração, pois sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste estudo. Coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Joceliane A. A. Camargo

jocelianeant@gmail.com

42.98434-9585

Data: ____/____/____

Duração da gravação: _____

A. Perfil do Entrevistado

1. Qual é a sua idade? _____
2. Qual é a sua escolaridade? _____
3. Qual é o seu cargo atual? _____
4. Você trabalha a quanto tempo na Instituição? _____

B. Categorias de Análise

Categoria	Questionamentos
Serviço	1. Qual é o principal serviço que a instituição entrega? 2. Quais foram as mudanças que aconteceram nesse serviço nos últimos meses? 3. A instituição fomenta a utilização de metodologias apoiadas na tecnologia e centrada nos estudantes? se sim, cite exemplos. 4. Quais são os serviços secundários entregues pela instituição? 5. Quais foram as mudanças que ocorreram nestes serviços nos últimos meses? 6. Quais novos serviços a instituição não possuía e que foram criados nos últimos meses? 7. Quais novos produtos a instituição não possuía e que foram criados nos últimos meses?
Investimento	8. Quais foram as mudanças ocorridas no preço cobrado pelos serviços da instituição? 9. Quais foram as mudanças que ocorreram na(s) forma(s) de pagamento? 10. Ocorreram mudanças quanto ao local onde o pagamento é realizado? se sim, quais? 11. Ocorreram mudanças relacionadas ao prazo de pagamento? se sim, quais? 12. Quais foram as mudanças que ocorreram na forma de comunicar o preço, forma, local e prazo de pagamento aos clientes? 13. Como a IES considera o aspecto psicológico, o valor que o preço representa para o cliente?
Pessoas	14. O que foi feito para preparar/apoiar os colaboradores (professores e demais empregados) nas diversas mudanças que aconteceram nos últimos meses? 15. Qual é o grau de envolvimento dos colaboradores (professores e demais empregados) nas propostas de mudanças para a instituição? 16. Há algum exemplo de sugestão inovadora dada por algum colaborador e implantada na IES?
Produtividade e Qualidade	17. Nos últimos meses houve mudanças para aumentar a produtividade/qualidade do serviço? 18. Foram adotadas novas metodologias/ferramentas de mensuração da satisfação dos clientes com a produtividade/qualidade? 19. Como está sendo percebida a aprendizagem dos alunos, até o momento, neste modelo de Ensino Remoto Emergencial? 20. Como está sendo percebida a qualidade/produtividade dos colaboradores (professores e demais empregados), na realização dos serviços?
Distribuição	21. Quais foram as mudanças que ocorreram na entrega dos serviços e produtos, em relação à onde, quando e como eles são entregues (por exemplo, protocolo/secretaria, biblioteca, escritórios/laboratórios, etc.)? 22. Quais são os recursos digitais tecnológicos que passaram a ser utilizados para o Ensino Remoto Emergencial nos últimos meses?
Promoção e Educação	23. Quais foram as mudanças que aconteceram na comunicação utilizada p promoção da IES? 24. Há algum canal de comunicação que não era utilizado anteriormente, que começou a ser utilizado nos últimos meses? 25. Quais têm sido os objetivos das comunicações realizadas pela IES?
Processos	26. Quais mudanças aconteceram nos métodos de desenvolver processos operacionais da IES? 27. A instituição utiliza recursos digitais para apoiar o desenvolvimento de processos operacionais? se sim, quais?
Evidência Física	28. Quais foram as mudanças de instalações físicas que aconteceram na instituição? 29. Nos últimos meses aconteceram investimentos em materiais, equipamentos e infraestrutura? 30. E na apresentação pessoal dos colaboradores? 31. Se houveram, qual a frequência desses investimentos?
Geral	32. O que a IES entende por inovação? 33. De modo geral, qual é a relação da instituição com a inovação e o que a inovação representa para a IES?

APÊNDICE 2

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - COMEP

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Colaborador(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa Inovações em Serviços Prestados por Instituições de Ensino Superior, Frente às Condições Impostas pelo Covid-19, sob a responsabilidade de Joceliane Antunes Araújo Camargo.

O estudo objetiva analisar a atuação das Instituições de Ensino Superior (IES) de Guarapuava, que precisaram se reinventar implementando inovações, considerando o fator de serem prestadoras de serviços e, principalmente, as condições impostas pelo COVID-19. Para tanto, esta entrevista busca identificar as inovações implementadas pela IES, no período da pandemia. Posteriormente, também serão mensuradas as inovações das IES, a partir da percepção dos estudantes.

O fato de as IES geralmente serem analisadas apenas do ponto de vista do ensino despertou o interesse nessa linha de raciocínio para o estudo, considerando as especificidades que a gestão de serviços possui e as decisões estratégicas que ela requer. A IES como uma prestadora de serviços, considerando o contexto de inovação durante a pandemia do COVID-19, pode desenvolver ações inovativas em relação aos seus serviços, preço (comumente denominado como investimento no ambiente das IES), pessoas, produtividade e qualidade, distribuição, promoção, processos e evidência física. As decisões de como inovar nesses elementos estratégicos deve considerar as características peculiares aos serviços.

Ademais, o estudo pode contribuir com a identificação dos resultados alcançados pelas IES, sob a forma de *feedback* para criação e uso de conhecimento, bem como a solução contínua de problemas por parte dos formuladores das inovações.

1. PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA: Ao participar desta pesquisa você responderá perguntas relacionadas às inovações desenvolvidas pela IES na qual atua, em relação serviços, preço (ou investimento), pessoas, produtividade e qualidade, distribuição, promoção, processos e evidência física. Lembramos que a sua participação é voluntária, você tem a liberdade de não querer participar, e pode desistir, em qualquer momento, mesmo após ter iniciado a entrevista, sem nenhum prejuízo para você.

2. RISCOS E DESCONFORTOS: O procedimento da entrevista poderá trazer algum desconforto em relação ao assunto, mas apresenta um risco mínimo, que será reduzido pelo fato de você ter a liberdade de não responder a pergunta que causar o desconforto. Os riscos aqui referidos estão relacionados ao desconforto por não saber ou não ter permissão para responder a pergunta. Se você precisar de algum tratamento, orientação, encaminhamento etc., por se sentir prejudicado por causa da pesquisa, ou sofrer algum dano decorrente da mesma, o pesquisador se responsabiliza por prestar assistência integral, imediata e gratuita.

3. BENEFÍCIOS: Os benefícios esperados com o estudo são no sentido de gerar informações sobre as inovações implementadas pelas IES, gerando um feedback para possíveis melhorias e soluções de problemas.

4. CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações que o(a) Sr.(a) nos fornecer serão utilizadas somente para esta pesquisa. Suas respostas ficarão em segredo, bem como o seu nome e o da IES na qual trabalha não aparecerá em lugar nenhum dos questionários, nem quando os resultados forem apresentados.

5. ESCLARECIMENTOS: Se tiver alguma dúvida a respeito da pesquisa e/ou dos métodos utilizados na mesma, pode procurar a qualquer momento o pesquisador responsável.

Nome do pesquisador responsável: Joceliane Antunes Araújo Camargo

Endereço: Rua Guáira, 5542 – Boqueirão – Guarapuava/PR

Telefone para contato: (42) 98434-9585

6. RESSARCIMENTO DAS DESPESAS: Caso o(a) Sr.(a) aceite participar da pesquisa, não receberá nenhuma compensação financeira.

7. CONCORDÂNCIA NA PARTICIPAÇÃO: Se o(a) Sr.(a) estiver de acordo em participar deverá preencher e assinar o Termo de Consentimento Pós-esclarecido que se segue, em **duas vias**, sendo que uma via ficará com você.

=====

CONSENTIMENTO PÓS INFORMADO

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, o Sr.(a) _____, portador(a) da cédula de identidade _____, declara que, após leitura minuciosa do TCLE, teve oportunidade de fazer perguntas, esclarecer dúvidas que foram devidamente explicadas pelos pesquisadores, ciente dos serviços e procedimentos aos quais será submetido e, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente desta pesquisa.

E, por estar de acordo, assina o presente termo.

Guarapuava, _____ de _____ de _____.

Assinatura do participante / Ou Representante legal

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE 3

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a) Respondente,

Muito prazer! Me chamo Joceliane A. A. Camargo e sou pesquisadora da Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, do Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração. Essa pesquisa tem como objetivo analisar a percepção dos estudantes das IES de Guarapuava quanto às inovações implementadas nas mesmas, para enfrentamento das condições impostas pelo COVID-19.

Para alcançar esse objetivo, solicito sua colaboração participando dessa pesquisa, assinalando as questões a seguir. Em momento algum você precisa identificar seu nome ou contato, preservando o anonimato dos dados individuais e das opiniões emitidas.

“Ao continuar, você concorda em participar da pesquisa. Caso não concorde em participar, apenas feche a página no seu navegador”

A. Analise os itens e assinale com a opção correspondente à sua opinião/situação ou preencha as respostas. A seguir, temos afirmações relacionadas ao seu perfil sociodemográfico e acadêmico.

1. Com qual gênero você se identifica?

Masculino Feminino Outro

2. Qual é a sua idade?

De 18 anos a 26 anos De 27 anos a 36 anos De 37 anos a 46 anos
 De 47 anos a 56 anos Mais de 57 anos

3. Qual cidade você mora?

4. Qual Instituição de Ensino Superior (IES) você estuda?

Centro Universitário Campo Real Faculdade Guarapuava
 UNICENTRO Centro Universitário UNIGUAIACÁ Outra

5. Qual nível de escolaridade está cursando?

Tecnólogo Graduação Pós-graduação
 Mestrado Doutorado Outro








6. Qual modalidade de ensino original do seu curso?

[] Presencial [] EAD [] Semipresencial

5. Qual curso você está realizando?

B. Agora temos uma série de afirmações relacionadas a sua percepção em relação às inovações implementadas pela Instituição de Ensino Superior (IES) na qual você estuda. Peça que seja apontado o quanto você CONCORDA ou DISCORDA de cada uma das afirmações.

Na escala, os números variam entre:

1 - Discordo totalmente 	2 - Discordo parcialmente 	3 - Discordo pouco 	4 - Nem concordo, nem discordo. 	5 - Concordo pouco 	6 - Concordo parcialmente 	7 - Concordo totalmente 
--	--	---	--	--	--	--

Obs.: se você não sabe ou não tem opinião formada, por gentileza assinale 4 – nem concordo, nem discordo.

AFIRMAÇÕES	1	2	3	4	5	6	7
Quanto ao Serviço e Produtos							
1. A IES na qual estudo oferece o ensino de forma inovadora							
2. A IES na qual estudo utiliza metodologias nas quais o estudante é o protagonista da sua aprendizagem							
3. A IES na qual estudo utiliza metodologias apoiadas na tecnologia							
4. Além do ensino, a IES na qual estudo oferece outros serviços, buscando atender as necessidades dos estudantes e comunidade, com soluções inovadoras							
5. Neste período de pandemia, a IES na qual estudo desenvolveu novos serviços para atender estudantes e comunidade							
6. Neste período de pandemia, a IES na qual estudo desenvolveu novos produtos para atender estudantes e comunidade							
Quanto ao Investimento/Preços							
7. A IES na qual estudo considera a realidade vivenciada neste período de pandemia e propõem formas inovadoras ao estabelecer o valor do investimento/preços, forma, local e prazo de pagamento							
Quanto às Pessoas							
8. De forma inovadora, A IES na qual estudo oferece preparo/apoio aos colaboradores (professores e demais empregados) para atender os alunos e comunidade, durante o período de pandemia							
Quanto à Produtividade e Qualidade							
9. A forma com que o Ensino Remoto Emergencial está sendo desenvolvido na IES na qual estudo tem contribuído para com a minha aprendizagem							

10. A forma como os serviços da IES na eu qual estudo estão sendo prestados apresentam níveis adequados de qualidade									
11. A IES na qual estudo utiliza metodologias/ferramentas adequadas de mensuração da satisfação dos alunos e comunidade com a produtividade e qualidade dos seus serviços prestados									
Quanto à Distribuição									
12. A IES na qual estudo propõe alternativas inovadoras na forma para entregar seus serviços, em relação à onde, quando e como eles são prestados (por exemplo, o protocolo/secretaria, biblioteca, laboratórios/escritórios, etc.)									
13. A IES na qual estudo utiliza recursos digitais tecnológicos inovadores durante o período de pandemia, para disponibilizar o acesso de estudantes ao Ensino Remoto Emergencial									
14. A IES na qual estudo utiliza recursos digitais tecnológicos durante o período de pandemia, para disponibilizar o acesso da comunidade aos seus serviços									
Quanto à Promoção e Educação									
15. A IES na qual estudo desenvolve comunicações inovadoras, para promoção das atividades que desenvolve									
16. A IES na qual estudo passou a utilizar novos canais de comunicação durante o período de pandemia (TV, Rádio, Redes Sociais, Publicidade, Patrocínio, Venda Pessoal, etc.)									
17. Na IES na qual estudo, o objetivo das comunicações é de informar e conscientizar alunos e comunidade em relação a realidade da pandemia									
18. Na IES na qual estudo, o objetivo das comunicações é de persuadir alunos e comunidade em relação a escolha por seus serviços									
19. Na IES na qual estudo, o objetivo das comunicações é de ser lembrada e manter contato com alunos e comunidade									
Quanto aos Processos									
20. No período de pandemia, os processos operacionais da IES na qual estudo passaram a utilizar recursos digitais inovadores									
Quanto à Evidência Física									
21. A IES na qual estudo atendeu amplamente as exigências relacionadas a pandemia (distanciamento, uso do álcool em gel e máscara, higienização de espaços coletivos, etc.)									
22. A IES na qual estudo realiza frequentemente mudanças inovadoras nas evidências físicas, como instalações físicas, materiais e equipamentos, veículos, apresentação pessoal dos colaboradores, etc.									
Geral									
23. De modo geral, acredito que a IES na qual estudo é inovadora									

C. Das afirmações acima, você gostaria de enfatizar, esclarecer e/ou justificar algo?

D. Das inovações que a IES na qual você estuda implementou, você gostaria de destacar alguma que mais lhe chamou a atenção?

E. Em sua opinião, a IES na qual você estuda deveria inovar em algo específico? O que você sugere?

Grata pela Colaboração!

APÊNDICE 4
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - COMEP

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Respondente,

Me chamo Joceliane A. A. Camargo e sou pesquisadora da Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, do Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração.

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa Inovações em Serviços Prestados por Instituições de Ensino Superior, Frente às Condições Impostas pelo Covid-19. O estudo objetiva analisar a atuação das Instituições de Ensino Superior (IES) de Guarapuava, que precisaram se reinventar implementando inovações, considerando o fator de serem prestadoras de serviços e, principalmente, as condições impostas pelo COVID-19.

O fato de as IES geralmente serem analisadas apenas do ponto de vista do ensino despertou o interesse nessa linha de raciocínio para o estudo, considerando as especificidades que a gestão de serviços possui e as decisões estratégicas que ela requer. A IES como uma prestadora de serviços, considerando o contexto de inovação durante a pandemia do COVID-19, pode desenvolver ações inovativas em relação aos seus serviços, preço (comumente denominado como investimento no ambiente das IES), pessoas, produtividade e qualidade, distribuição, promoção, processos e evidência física. As decisões de como inovar nesses elementos estratégicos deve considerar as características peculiares aos serviços. Ademais, o estudo pode contribuir com a identificação dos resultados alcançados pelas IES, sob a forma de feedback para criação e uso de conhecimento, bem como a solução contínua de problemas por parte dos formuladores das inovações.

1. PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA: Ao participar desta pesquisa você responderá perguntas relacionadas às inovações desenvolvidas pela IES na qual estuda, em relação serviços, preço (ou investimento), pessoas, produtividade e qualidade, distribuição, promoção, processos e evidência física. Lembramos que a sua participação é voluntária, você tem a

liberdade de não querer participar, e pode desistir, em qualquer momento, mesmo após ter iniciado o questionário, sem nenhum prejuízo para você.

2. RISCOS E DESCONFORTOS: O procedimento de responder o questionário poderá trazer algum desconforto em relação ao assunto, mas apresenta um risco mínimo, que será reduzido pelo fato de você ter a liberdade de não responder a pergunta que causar o desconforto. Os riscos aqui referidos estão relacionados ao desconforto por não saber responder a pergunta. Se você precisar de algum tratamento, orientação, encaminhamento etc, por se sentir prejudicado por causa da pesquisa, ou sofrer algum dano decorrente da mesma, o pesquisador se responsabiliza por prestar assistência integral, imediata e gratuita.

3. BENEFÍCIOS: Os benefícios esperados com o estudo são no sentido de gerar informações sobre as inovações implementadas pelas IES, gerando um feedback para possíveis melhorias e soluções de problemas.

4. CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações que o(a) Sr.(a) nos fornecer serão utilizadas somente para esta pesquisa. Suas respostas ficarão em segredo.

5. ESCLARECIMENTOS: Se tiver alguma dúvida a respeito da pesquisa e/ou dos métodos utilizados na mesma, pode procurar a qualquer momento o pesquisador responsável:

Nome do pesquisador responsável: Joceliane Antunes Araújo Camargo

Endereço: Rua Guaíra, 5542 – Boqueirão – Guarapuava/PR

Telefone para contato: (42) 98434-95856.

6. RESSARCIMENTO DAS DESPESAS: Caso o(a) Sr.(a) aceite participar da pesquisa, não receberá nenhuma compensação financeira.

7. CONCORDÂNCIA NA PARTICIPAÇÃO: Se o(a) Sr.(a) estiver de acordo em participar deverá assinalar abaixo o campo descrito como "Li e concordo", declarando concordar com as condições citadas.

8. CÓPIA TCLE: Após responder a pesquisa, você tem direito de acessar e obter uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Para obter a cópia deste TCLE, você deve acessar o link disponível após responder a pesquisa e baixar o arquivo, para guardá-lo em seus arquivos pessoais.

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, ao assinalar "Li e Concordo", declaro que, após leitura minuciosa do TCLE, estou ciente dos serviços e procedimentos aos quais serei submetido e, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firmo meu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente desta pesquisa. "Caso você não concorde em participar, apenas feche a página no seu navegador"

"Li e concordo"

Nome

RG
