

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

ROBERTA DOS SANTOS BAROSSO

**A IMPLANTAÇÃO DE UMA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E
SUA EXPERIÊNCIA ASSOCIADA COM A QUALIDADE:
Um estudo experimental em serviços de educação continuada**

**São Leopoldo
2015**

ROBERTA DOS SANTOS BAROSSO

**A IMPLANTAÇÃO DE UMA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E
SUA EXPERIÊNCIA ASSOCIADA COM A QUALIDADE:**

Um estudo experimental em serviços de educação continuada

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Teixeira

São Leopoldo

2015

B266i Barossi, Roberta dos Santos
A implantação de uma inovação em serviços e sua
experiência associada com a qualidade: um estudo
experimental em serviços de educação continuada / por
Roberta dos Santos Barossi. -- São Leopoldo, 2015.

116 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração,
São Leopoldo, RS, 2015.
Orientação: Prof. Dr. Rafael Teixeira, Escola de Gestão e
Negócios.

1.Inovações educacionais. 2.Controle de qualidade.
3.Educação permanente. 4.Assessoria pessoal. 5.Gestão da
qualidade total na educação. I.Teixeira, Rafael. II.Título.

CDU 658.016.7:37
658.56:37

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

ROBERTA DOS SANTOS BAROSSO

**A IMPLANTAÇÃO DE UMA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E
SUA EXPERIÊNCIA ASSOCIADA COM A QUALIDADE:
Um estudo experimental em serviços de educação continuada**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Teixeira

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Marco Borges - Unisinos

Celso Mattos - Unisinos

Wagner Ladeira – Unisinos

AGRADECIMENTOS

Foram realizadas muitas mudanças de vida para ser possível realizar este mestrado, foram superações, decisões e principalmente muita coragem para mudar de vida. Por este motivo, gostaria de dedica-lo a pessoas muito especiais que compartilharam deste momento comigo e sempre acreditaram em mim.

Agradeço primeiramente à Deus, por me iluminar e me fornecer as ferramentas necessárias para sempre seguir a diante.

Minha mãe que sempre apoiou e mesmo não entendendo direito o que acontecia me incentivou sempre, mesmo nos momentos de desespero, quando quase perdi todo o projeto já escrito.

Meu esposo e eterno parceiro Jardel, que entendeu e ficou sempre ao meu lado, sacrificando os finais de semana, feriado e porque não, suas vontades em detrimento do meu sucesso.

Minha grande amiga Vanessa Batisti, por ter despertado em mim a “sementinha” da docência, pelo apoio constante e me fazer acreditar que era possível mudar completamente de vida, só dependeria de mim. Assim como me mostrar o caminho das pedras, para a evolução e sucesso nesta carreira.

Um agradecimento muito especial ao meu querido orientador Rafael Teixeira, por ter acreditado no meu sonho desde o início ainda durante o processo seletivo, senão fosse o apoio constante e as palavras de incentivo, parceria e paciência talvez não estaria escrevendo esta dedicatória agora, pois acho que teria desistido.

Obrigada a todos que de alguma forma me acompanharam e torceram por mim durante esta fase, assim como entenderam minha ausência.

RESUMO

Como a inovação em serviços é uma área que vem sendo amplamente pesquisada fora do Brasil, identificou-se a necessidade de aprofundar esta pesquisa na área de serviços educacionais, analisando como a implantação de uma inovação de serviços na área educacional pode impactar na percepção da qualidade de serviços percebida. Para esta pesquisa foram estudados os conceitos de inovação em serviços, inovação em serviços educacionais, coaching, desenvolvimento de carreira e qualidade em serviços. A partir deste aprofundamento nos conceitos, foi realizada uma pesquisa quase experimental em dois estudos distintos: o primeiro foi uma pesquisa de campo em que foi aplicado o processo de coaching para 36 alunos da educação continuada da Unisinos, sendo aplicados questionários antes e após a realização do processo de coaching; após foi feito um estudo de laboratório para 62 alunos, também na educação continuada, em que foi aplicado um questionário referente à implantação da inovação em serviços, mas sem a participação no processo de coaching, como aconteceu no primeiro estudo. Para analisar os dados coletados na pesquisa, foram utilizadas análises estatísticas, através do teste T, ANOVA, médias simples e teste Levene, para mensurar o impacto dos estudos realizados. Como resultado da pesquisa, foi identificado que a implantação de serviços associada à necessidade e expectativa dos alunos pode gerar um impacto positivo na qualidade de serviços percebida.

Palavras-chave: Inovação em serviços. Qualidade em serviços. Inovação em serviços educacionais. Coaching.

ABSTRACT

Such as innovation in services is an area that has been widely researched outside Brazil, it identified the need to deepen this research in the area of educational services, analyzing how the implementation of a service innovation in education, can impact the perception of perceived quality of services. For this research studies on the concepts of innovation in services, innovation in educational services, coaching, career development and quality services. From this deepening the concepts, an almost experimental research was conducted in two separate studies: the first was a field research where we applied the coaching process for 36 students of continuing education Unisinos, questionnaires being applied before and after the coaching process; after a laboratory study to 62 Students also in continuing education, where a questionnaire on the implementation of innovation in services, but without participation in the coaching process has been applied, as in the first study. To analyze the data collected in the survey, statistical analyzes were used by the T-test, ANOVA and simple medium and Levene test to measure the impact of the studies. As a result of the research, it was identified that the deployment of services associated with the need and expectation of students, can have a positive impact on quality of service perceived.

Keywords: Innovation in services. Quality services. Innovation in educational services. Coaching.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa	19
Figura 2 - Inovação em serviços	21
Figura 3 - Determinantes da qualidade em serviços	26
Figura 4 - Conceito de qualidade em serviços	28
Figura 5 - Ambiente educacional integrado	31
Figura 6 - Processo metodológico para realização da pesquisa	40
Figura 7 - Passo a passo para metodologia quase experimental	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Inovação em Serviços	23
Quadro 2 - Conceito de Coaching	34
Quadro 3 - Checklist Metodologia	44
Quadro 4 - Conhecimento sobre coaching	49
Quadro 5 - Desempenho profissional	50
Quadro 6 - Desempenho no MBA	51
Quadro 7 - Qualidade em serviços	52
Quadro 8 - Conhecimento sobre coaching	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado da Análise dos dados, referente aos construtos do Alpha de Cronbach	54
Tabela 2 - Sexo	55
Tabela 3 - Idade	55
Tabela 4 - Tempo de Empresa	56
Tabela 5 - Tempo no MBA	56
Tabela 6 - Curso	56
Tabela 7 - Cargo	57
Tabela 8 - Média e Variância Conhecimento sobre Coaching	58
Tabela 9 - Teste Levene - Conhecimento sobre Coaching	58
Tabela 10 - Teste Levene – Desempenho Profissional	59
Tabela 11 - Média e Variância simples - Desempenho Profissional	59
Tabela 12 - Teste Levene – Desempenho MBA	60
Tabela 13 - Desempenho no MBA	60
Tabela 14 - Teste Levene - Qualidade em Serviços	61
Tabela 15 - Qualidade dos Serviços	61
Tabela 16 - Teste T pareado, 1º e 2º questionário – Grupo Quase Experimental	62
Tabela 17 - Percentual de diferença das médias do antes e depois do processo de coaching para o grupo quase experimental	63
Tabela 18 - Percentual de diferença das médias do grupo de controle	63
Tabela 19 - Percentual de diferença das médias do antes e depois do processo de coaching para o grupo quase experimental	64
Tabela 20 - Percentual de diferença das médias entre o grupo de controle e o grupo quase experimental – Variável Desempenho MBA	64
Tabela 21 - Média do antes e depois da aplicação do processo de coaching	66
Tabela 22 - Perguntas referentes a variável Qualidade de Serviços	66
Tabela 23 - Resultado Análise Teste Anova 1º e 2º questionário	68

Tabela 24 - Anova grupo de controle e grupo após o processo de coaching	68
Tabela 25 - Questionário Estudo Dois - Perguntas sobre qualidade para proporcionar oportunidades de carreira	72
Tabela 26 - Sexo	73
Tabela 27 - Idade.....	73
Tabela 28 - Trabalha atualmente	74
Tabela 29 - Tempo de Empresa.....	74
Tabela 30 - Teste Levene – Conhecimento sobre coaching	74
Tabela 31 - Variância e média do grupo de controle e grupo experimental – Variável Conhecimento sobre coaching	75
Tabela 32 - Resultado do Teste T, em ambos os grupos para a variável Conhecimento sobre coaching	75
Tabela 33 - Resultado do teste T para ambos os grupos para a variável Conhecimento sobre coaching	76
Tabela 34 - Teste Levene - Qualidade de Proporcionar Oportunidades de Carreira	77
Tabela 35 - Variância do grupo de controle e grupo experimental – Variável Qualidade de Proporcionar Oportunidades de Carreira	77
Tabela 36 - Qualidade para proporcionar oportunidades de carreira	79
Tabela 37 - Teste Levene – Qualidade Acadêmica	79
Tabela 38 - Variância de médias simples do grupo de controle e grupo experimental – Variável Qualidade Acadêmica.....	79
Tabela 39 - Resultado do teste T entre os grupos e sua significância, para a variável: Qualidade Acadêmica	80
Tabela 40 - Teste Levene – Qualidade dos Serviços Educacionais.....	81
Tabela 41 - Valores de Variância e média, referente a variável Qualidade dos Serviços Educacionais	81
Tabela 42 - Valores de Significância do Teste T entre os grupos experimental e de controle.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 Inovação em Serviços	19
2.2 Qualidade em Serviços	25
2.3 Qualidade em Serviços Educacionais	30
2.4 Coaching	33
2.5 Desempenho Profissional	35
2.6 Desempenho no MBA	36
3 HIPÓTESES	38
4 METODOLOGIA	40
4.1 Definição da Amostra: Estudo 1 – Aplicação em Campo	46
4.2 Técnica de Coleta de Dados Estudo 2 – Aplicação em Campo	46
4.3 Técnica de Análise de Dados Estudo 1 – Aplicação em Campo	53
5 RESULTADOS	55
5.1 Comparações entre os Grupos de Controle e Grupo quase Experimental do Estudo Um	55
5.2 Resultados Estudo 2 - Laboratório	69
5.3 Técnica de Coleta de Dados – Laboratório	69
5.4 Análise de Dados Estudo 2- Laboratório	73
5.5 Discussão dos Resultados	82
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE A - Construtos do Questionário	102
APÊNDICE B - Segundo Questionário aplicado ao Grupo experimental ...	105
APÊNDICE C - Questionário enviado para o Grupo de Controle	106

ANEXO A - 1º Questionário	111
ANEXO B - Material de divulgação do processo de coaching	112
ANEXO C - Protocolo de quase experimento	114

1 INTRODUÇÃO

Imagine que você está pesquisando um curso de MBA para dar sequência aos seus estudos, assim como ter a possibilidade de adquirir mais conhecimento, desenvolver algumas competências e por que não um crescimento na sua vida profissional. Em todas as universidades pesquisadas que oferecem o curso que você busca, existem vários diferenciais entre elas: preço, localização, avaliação dos alunos, grade curricular, perfil dos professores e uma delas possui um serviço inovador que rompe os limites da sala de aula e não se trata de pesquisa, mas sim de um serviço de desenvolvimento pessoal, em que você terá a oportunidade de se conhecer melhor, desenvolver sua carreira profissional e obter um melhor aproveitamento do MBA, tudo isso através de um atendimento individualizado. Qual universidade você optaria? Como seria sua percepção de qualidade quanto aos serviços oferecidos pela universidade?

Este é um dos motivos pelo qual a realização da inovação em serviços é cada vez mais importante, devido à relevância da área no cenário econômico mundial, por exemplo nos Estados Unidos, o setor de serviços emprega aproximadamente oito em cada dez trabalhadores (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014), já no Brasil vivemos uma economia de serviços, em que 68% do PIB do Brasil é proveniente do setor de serviços, segundo dados divulgados pelo Ipeadata, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Durante os últimos 30 anos, mais de 44 milhões de novos empregos foram criados no setor, para absorver o ingresso de mulheres na força de trabalho e proporcionar uma alternativa para a carência de trabalho na manufatura. As indústrias de serviço contabilizam hoje, aproximadamente, 70% da renda nacional dos Estados Unidos. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Ao analisar este contexto, a capacidade de uma empresa para fornecer aos seus clientes produtos e serviços inovadores será fundamental para o sucesso do seu desenvolvimento. (MALEYEFF, 2011). Outro conceito estudado referente à inovação em serviços afirma que a inovação é a habilidade da empresa de criar produtos ou serviços, que incorporem novos atributos, capazes de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de maneira mais

eficiente que os até então existentes. (SALUNKE; WEERAWARDEMA; KENNEDY, 2011; SKALEN; MAGNUSSON, 2013; CHAE, 2011).

Para facilitar o processo de inovação em serviços, foram desenvolvidos alguns modelos para realizar e implantar a inovação em serviços, os pesquisadores Bettencourt, Brown e Sirianni (2013) identificam que os clientes precisam de algo que agregue valor, que além de solucionar a dificuldade irá criar um relacionamento com o cliente, neste caso os clientes também são responsáveis pela configuração, manutenção e aquisição do novo serviço. Quando o serviço é realizado com foco no cliente, os esforços de inovação tornam-se estruturados, previsíveis e de forma gratificante para a empresa e seus clientes, reforçam os autores.

Na área de serviços educacionais não é diferente, em relação à preocupação constante com a inovação nos serviços oferecidos aos alunos, que buscam instituições de ensino que agreguem além de conhecimento, valor aos serviços prestados, além de nos cursos de educação continuada permitam potencializar a carreira profissional, afirmam Meneses e Perez (2002). Para o indivíduo, o conhecimento tornou-se uma ferramenta necessária para o sucesso profissional e pessoal, informam os autores.

Ao implantar novos serviços, a preocupação com a qualidade é fundamental, já que a qualidade da inovação em serviços é mensurada através das experiências vivenciadas pelo cliente; um serviço excelente compensa porque cria clientes fiéis, que ficam satisfeitos por terem escolhido a empresa, e depois da experiência vivenciada retornarão para reutilizar os serviços, além de indicar para outras pessoas. (PARASURAMAN, BERRY; ZEITHAML, 2014).

Esta pesquisa analisará a implementação de um novo serviço na área de educação continuada, para identificar o impacto ocorrido quanto a percepção da qualidade de serviços oferecida, neste caso, o processo de coaching aos alunos do MBA da Unisinos.

A escolha pela implantação deste novo serviço foi elaborada devido à necessidade crescente de inovação associada à qualidade percebida na área de educação, de forma geral, e na área de educação de pós-graduação *latu-sensu*, de forma mais específica. As instituições de ensino superior precisam inovar em termos de cursos e atributos de ensino que estejam conectados com as necessidades dos alunos. Além disso, essas instituições precisam identificar se

suas inovações são percebidas pelos alunos da forma como essas instituições pretendem, caso contrário podem não refletir os objetivos delineados. Pode haver situações em que a instituição pensa estar inovando, porém os alunos não percebem essa inovação de forma direta, para isso muitas vezes é preciso investir em qualidade de serviços prestados, que será considerado como um dos diferenciais da instituição escolhida. No ensino superior a experiência vivenciada pelo estudante deve ser uma questão chave quanto aos indicadores de avaliação de qualidade. (ABDULLAH, 2006).

Outro fator fundamental que se identifica na qualidade dos serviços educacionais é quanto a ampliação da interação dos alunos com os docentes tem sido útil na ampliação da satisfação dos alunos, interações estas conduzidas para apoiar e orientar o aluno quanto às suas necessidades. (TSINIDOU; GEORGIANNIS; FITSILIS, 2010). Vinculada a esta interação, a orientação quanto à carreira e a vinculação disso junto ao percurso do curso em andamento é um diferencial importante para a ampliação da qualidade nos serviços prestados, as oportunidades de uma carreira mais consistente são muito influentes sobre os alunos. (SHANAHAN; GERBER, 2004).

Utilizando este contexto, foi escolhida como uma implantação de inovação em serviços a aplicação do processo de coaching aos alunos do MBA na Unisinos, com o objetivo de buscar potencializar a carreira profissional dos alunos e obter um maior aproveitamento do MBA. Para tanto, esta pesquisa tentará responder o seguinte problema de pesquisa:

Qual a influência da implantação de uma inovação em serviços quanto à expectativa da qualidade de serviços educacionais?

Como não foram identificadas pesquisas em que a inovação ocorre através da implantação do processo de coaching aos alunos de MBA, acredita-se que será relevante para as instituições de ensino que buscam diferenciar-se e inovar, proporcionando novos serviços para atender a expectativa e a necessidade dos seus alunos.

Considerando o volume de instituições de ensino que oferecem cursos de educação continuada, a inovação é um diferencial para a escolha dos alunos por determinada instituição de ensino. Dados informados pelo Ministério da Educação em 2014 informam a existência de 41.070 cursos disponíveis, sendo que a maioria está sediada em São Paulo, 92% destes cursos são ministrados

presencialmente, os demais são ministrados a distância. Após São Paulo, as maiores ofertas encontram-se em Minas Gerais e no Rio de Janeiro.

A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi o método quase experimental em duas etapas, uma realizada em laboratório e a segunda, na pesquisa de campo, onde serão apresentados os dados obtidos na aplicação do questionário, desenvolvido especificamente para esta pesquisa, que possui o propósito de relacionar os resultados obtidos no referencial teórico com a experiência vivenciada pelos alunos selecionados para o projeto, buscando alcançar os objetivos propostos.

Existem várias formas de mensurar a qualidade de serviços oferecida pelas instituições de ensino, entre elas optou-se em utilizar a escala Headqual em um dos estudos analisados, no estudo 2 mais especificamente, escala que foi adaptada para a avaliação da qualidade no ensino superior e já testada anteriormente em outras instituições de ensino e também nos cursos de educação continuada. O fator determinante pela opção desta escala foi o mesmo, contemplar e identificar a importância dos cursos que oferecem oportunidade para desenvolvimento de carreira, como uma característica importante para a percepção da qualidade dos serviços. (ICLI; ANIL, 2014).

Para responder a esta pergunta, definiu-se o seguinte objetivo geral:

Analisar a percepção da qualidade de serviços na educação continuada, após a implantação de uma inovação em serviços educacionais.

Para o desdobramento do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) investigar se a implantação de uma inovação em serviços na área de educação continuada, terá impacto positivo quanto ao desempenho no MBA;
- b) validar o instrumento de pesquisa aplicado, desenvolvido através dos principais construtos da pesquisa e adaptado da escala SERVQUAL;
- c) analisar se a implantação do processo de coaching, poderá auxiliar no desenvolvimento da carreira profissional dos alunos;
- d) confirmar se a implantação de uma inovação em serviços, ampliará a percepção quanto a qualidade de serviços oferecidos.

Como justificativa para esta pesquisa foram analisados o cenário mercadológico atual, pois um dos fatores que alavancaram o setor de serviços, foram as recentes recessões, o que fez com que os consumidores mudassem o seu comportamento de consumo, eles estão inclinados a adiar a compra de produtos, mas não a sacrificar serviços essenciais, como educação, telefonia, atividades bancárias e saúde, por exemplo. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Os setores de serviços são líderes em todas as nações industrializadas, criam novos empregos que dominam as economias e têm o potencial de melhorar a qualidade de vida de todos. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Em uma economia industrializada, empresas especializadas podem prestar serviços a empresas de manufatura de forma mais barata e eficiente do que se as próprias empresas de manufatura realizassem o serviço, relatam os autores.

No Brasil vive-se atualmente uma economia baseada em serviços, em que 68% do PIB do Brasil é proveniente do setor de serviços, segundo dados divulgados pelo Ipeadata, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 2014).

Durante os últimos 30 anos, mais de 44 milhões de novos empregos foram criados no setor de serviços, e as empresas de serviços contabilizam, aproximadamente, 70% da renda nacional nos Estados Unidos. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Algumas pesquisas realizadas sobre inovação em serviços tornam o cliente como parte fundamental durante o processo de inovação, assim como na definição de novos modelos para obter sucesso na implementação da inovação. (NGO; O'CASS, 2012; MALEYEFF, 2011; SKALEN; MAGNUSSON, 2013; GOTTFRIDSSON, 2014; KUESTER, 2013).

Para ampliar as chances de obter este sucesso com as inovações em serviço, são necessárias pesquisas constantes e atenção à qualidade dos serviços prestados para identificar mudanças nos comportamentos e necessidades dos clientes. (LERVIK; CALABRETTA, 2015). Uma das áreas de serviço que está passando por este processo é a área educacional, em que a necessidade de inovação é constante, assim como a manutenção ou melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A qualidade dos serviços educacionais ofertados por uma universidade é um aspecto crucial da estratégia dos gestores de educação. (STUKALINA, 2014). Uma das formas de mensurar se a qualidade dos serviços ofertados e se as expectativas dos clientes, neste caso os alunos, estão sendo atendidas, é aplicar periodicamente pesquisas de avaliação, usadas para estimular a melhoria na qualidade de uma universidade, assim como são fundamentais para apoiar a tomada de decisão em processos de inovação de serviços. É necessário compreender os fatores centrais que supostamente influenciam a satisfação dos alunos, assim como motivá-los a fornecer aos gestores de educação melhores soluções, a fim de aprimorar a qualidade nos serviços oferecidos pela universidade. (STUKALINA, 2014).

O ensino superior cresce como resultado do aumento da necessidade de profissionais qualificados, da busca por maior qualidade de ensino, do crescimento do acesso ao ensino superior, das pressões governamentais e da necessidade de prestar contas à sociedade pelo uso de recursos públicos e privados escassos. (MEYER JR; MURPHY, 2003).

Observando a história da inovação no campo educacional, é possível perceber que a inovação surge associada a uma lógica que buscava generalização e que se orientava pelos princípios do experimento. Durante mais de duas décadas, os teóricos da inovação concebiam-na como um processo em etapas previsíveis desde a ideia até a implementação. O que vem ocorrendo com maior frequência, é a inovação na área educacional direcionada para a formação e o desenvolvimento do corpo docente, mas poucas são as inovações direcionadas especificamente aos alunos, neste caso as inovações realizadas na área de educação continuada são ainda mais reduzidas. (MESSINA, 2001; MATOS, 2010).

Ao analisar estes fatores, esta pesquisa torna-se ainda mais relevante, considerando que se trata da implantação de uma inovação em serviços, direcionada aos alunos da educação continuada. O novo serviço ofertado será a disponibilização do processo de coaching direcionado aos alunos de MBA, com o objetivo de auxiliá-los no seu desenvolvimento profissional.

Como o coaching tem sido um tema cada vez mais relevante no âmbito pessoal e organizacional, devido a buscar o desenvolvimento do ser humano, percebe-se este serviço como complementar aos alunos de MBA, pois além do

conhecimento disponibilizado durante as aulas, eles podem obter um serviço diferenciado focado no seu desenvolvimento profissional individual. (OLIVEIRA, 2009).

É importante frisar que não foi encontrada na literatura brasileira e estrangeira nenhuma pesquisa realizada nos mesmos moldes que esta será, que consiste em disponibilizar o processo formal de coaching aos alunos de MBA, de forma individualizada.

Este estudo pretende aprofundar os estudos teóricos sobre a relação da inovação de serviços educacionais e a qualidade de serviços através da pesquisa recente realizada por Stukalina (2014), Oliveira (2009) e Lizhi e Liangging (2014), assim como a utilização dos conceitos na implantação de uma inovação. Já quanto à aplicabilidade prática, este estudo buscará auxiliar as instituições de ensino ou fornecedores de serviço de forma geral e a identificar como a implantação e o investimento em um novo serviço pode ampliar a percepção dos clientes quanto à qualidade dos serviços recebida, obtendo como consequência clientes mais satisfeitos e fiéis.

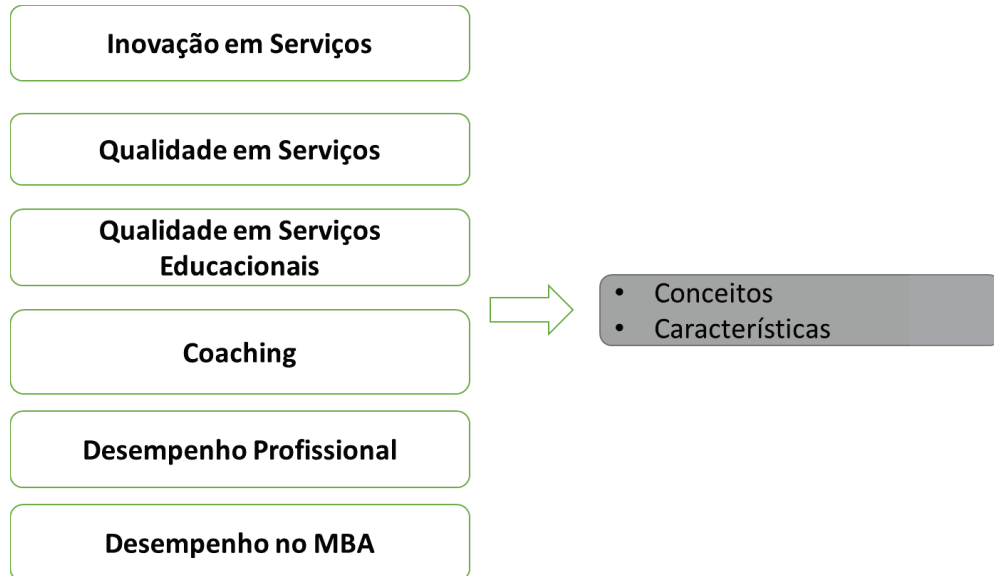
Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro, é uma análise introdutória, contemplando os objetivos da pesquisa e a justificativa. No segundo, apresenta-se uma revisão teórica referente aos temas pesquisados. No terceiro, será detalhada a metodologia utilizada durante a pesquisa. No quarto, será feita a análise do primeiro e segundo estudos realizados. No quinto, trata-se da discussão dos resultados, e no sexto as considerações finais a respeito da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para fundamentar este estudo, serão descritas as abordagens teóricas relevantes para a elaboração da pesquisa.

Na Figura 1 é apresentado o modelo teórico desta pesquisa.

Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

2.1 Inovação em Serviços

São vários os conceitos e autores que definem inovação em serviços; nesta seção serão abordados alguns destes autores, para obter maior compreensão sobre o tema e embasamento teórico para a pesquisa.

Um dos primeiros autores a tratar o tema inovação em serviços foi Barras (1986), que desenvolveu um conceito para inovação em serviços, com o objetivo de garantir que as expectativas do cliente serão atendidas e que realmente o serviço poderá ser considerado como inovador.

Baseado no conceito de Barras (1986), Tax e Stuart (1997), Brentani (2001) e Freeman (1988) informam que a inovação ocorre através da criação de um novo serviço ou quando são realizadas quaisquer melhorias em processos, pessoas ou elementos físicos, que formam o sistema de serviço existente.

Para inovar verdadeiramente, as empresas devem expandir seu foco além dos serviços existentes e criar serviços capazes de atender as

necessidades fundamentais dos clientes. (BETTENCOURT, 2010; HESKETT, 1987).

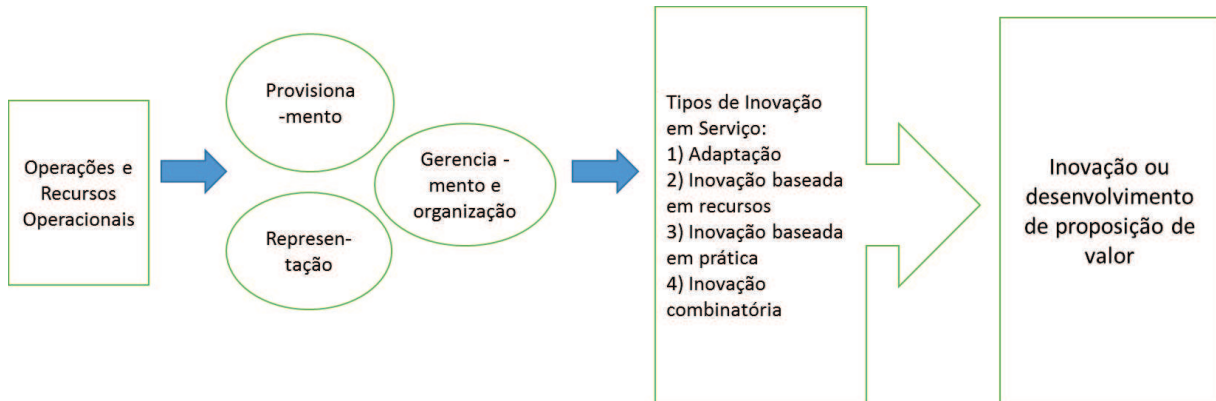
O modelo de inovação apresentado por Bettencourt, Brown e Sirianni (2013) identifica que os clientes precisam algo que agregue valor, pois além de solucionar a sua necessidade, irá criar um relacionamento com o cliente. Neste caso os clientes também são responsáveis pela configuração, manutenção e aquisição do serviço. Quando o serviço é realizado com foco no cliente, os esforços de inovação tornam-se estruturados, previsíveis e de forma gratificante para a empresa e seus clientes, reforçam os autores.

Um aspecto relevante que surge na literatura é o quanto as pessoas são responsáveis por obter sucesso na inovação dos serviços. Jong e Vermeulen (2003) afirmam que quanto mais os funcionários se envolverem na criação dos serviços, maior a probabilidade de sucesso na implantação de serviços inovadores. Aqueles que são responsáveis pela prestação de serviços desempenham o papel essencial para garantir a expectativa do cliente e qualidade do serviço prestado. Devido a isso os serviços possuem estreita interação com o cliente, a qual é definida como característica fundamental dos serviços, em que os fornecedores de serviço devem desenvolver não só a forma precisa de serviço do produto, mas também a natureza adequada para a interação com os clientes. (STOREY, 1998).

Para Storey (1998), a inovação em serviços pode ocorrer para alterar as percepções de consumidores em mercados existentes, as empresas podem introduzir os serviços para aumentar o seu perfil de clientes onde eles não possuem tanta abrangência, assim como podem criar novos serviços para direcionar uma necessidade futura.

Complementando esta visão, Skalen e Magnusson (2013) informam que a inovação em serviços pode ser equacionada com a criação de novas propostas de valor, por meio do desenvolvimento de novas práticas ou através da integração de práticas já existentes.

Figura 2 - Inovação em serviços



Fonte: Skalen e Magnusson (2013).

Na Figura 2, Skalen e Magnusson (2013) apresentam os tipos de inovação em serviço desenvolvidos ou adaptados conforme a necessidade da empresa. Neste modelo é fundamental o envolvimento das áreas interessadas, dos funcionários e também dos clientes para se obter o sucesso necessário com esta inovação. Foram identificados 4 tipos de inovação em serviço:

- a) *adaptação*: é a adaptação de um serviço já existente, para buscar a melhoria necessária;
- b) *inovação baseada em recursos*: implicam novos recursos para a implantação desta inovação;
- c) *inovação baseada na prática*: são as inovações que não foram planejadas, mas informalmente foram criadas e são executadas de forma que estão gerando certa satisfação;
- d) *inovação combinatória*: implica recursos que desenvolvem novas práticas, por exemplo, a empresa prometendo aos seus clientes um atendimento diferente, em comparação com o que vinha sendo realizado anteriormente.

A inovação de um serviço pode conduzir a uma melhor compreensão de um mercado específico, com requisitos diferenciados, tornando mais fácil identificar novas oportunidades. (EASINGWOOD; PERCIVAL, 1990).

Vários são os conceitos e abordagens desenvolvidos para inovação em serviços, e para facilitar a análise dos conceitos identificados foi elaborado um quadro conceitual, onde constam alguns dos conceitos mais relevantes, incluindo o estado da arte sobre inovação em serviços, assim como uma análise

consolidada destes conceitos. Desta forma, é possível identificar alguns pontos fundamentais para empresas que pretendem inovar em serviços, entre os quais pode-se destacar:

- a) a importância do envolvimento do cliente, no processo de inovação em serviços e o quanto o envolvimento deste no processo de inovação, é positivo para a obtenção do resultado esperado. (SALUNKE; WEERAWARDEMA; KENNEDY, 2011; FUJIGAKI, 2011; HALLIDAY, 2010; CHENG; KRUMWIEDE, 2010; HIDALGO; D'ALVANO, 2013);
- b) o capital humano é um dos principais responsáveis pela inovação em serviços, considerando que a mesma é um serviço baseado em experiências vivenciadas. (BREIDBACH; SMITH; CALLAGHER, 2013; HALLIDAY, 2010; SANTOS et al., 2014);
- c) a necessidade de seguir um modelo ou ferramenta, para a implantação da inovação em serviços. (DURST; MENTION; POUTANEN, 2014; AAS, 2010; SKALEN; MAGNUSSON, 2013);
- d) identificar quais os processos adequados para o planejamento e implantação da inovação em serviços. (MALEYEFF, 2011; FUJIGAKI, 2011; DURST; MENTION; POUTANEN, 2014; AAS, 2010);
- e) buscar parceiros, com amplo conhecimento e voltados a pesquisa, como as universidades por exemplo. (JANEIRO et al., 2013).

A análise dos conceitos, efetuada de forma mais detalhada, é apresentada no Quadro 1:

Quadro 1 - Conceitos de Inovação em Serviços

(continua)

Ano	Autor	Conceito de Inovação em Serviços	Publicação
2011	Salunke, Weerawardema e Kennedy	As empresas que criam, modificam e ampliam os processos, focadas em empreendedorismo conseguem realizar a inovação em serviços com maior vantagem competitiva, sempre envolvendo o cliente e o comportamento relacional com o ambiente e fornecedores.	Industrial Marketing Management
2013	Breibach, Smith e Callagher	O conhecimento, habilidades e capital social são a principal fonte de inovação em serviços, pois o valor percebido para os clientes irá variar em cada fase da experiência vivenciada.	Journal of Service Science and Management
2011	Maleyeff	A característica organizacional e a cultura da empresa, são fundamentais para o sucesso da inovação em serviços.	Journal of Service Science and Management
2014	Fujigaki	Os serviços desenvolvidos através de pesquisa e desenvolvimento e onde os clientes são inseridos para o desenvolvimento obtém maior probabilidade de sucesso. Nestes casos o serviço foi desenvolvido com orientação para o cliente.	Journal of Service Science and Management,
2014	Durst, Mention e Poutanen	A aplicação de metodologias mistas para a inovação em serviços, incluindo cliente, funcionários entre outros deve ser mantida, para garantir a melhor compreensão do processo e consequente implementação da inovação em serviços. Desta forma a legitimidade do serviço é ampliada	Investigaciones Europeas de Direccio y Economia de la Empresa
2010	Aas	Elaboração de uma ferramenta para a inovação em serviços, que é baseada em: desempenho financeiro, competitividade e risco. Somente seguindo estes pontos, é possível ter a inovação em serviços como vantagem competitiva.	International Journal of Innovation Management
2010	Halliday	O relacionamento organizacional e com os clientes é o principal fator para se obter o sucesso na inovação em serviços. Desta forma o processo pode ser desmembrado, agregando valor a inovação.	Marketing Theory
2010	Aas	A inovação em serviços precisa ser realizada atendendo os seguintes critérios, para alcançar o efeito desejado: quais os efeitos do processo para o negócio; o efeito que irá causar no relacionamento com o cliente interno e externo, o desempenho financeiro e o grau de competitividade que irá alcançar perante a concorrência.	International Journal of Innovation Management

Quadro 1 - Conceitos de Inovação em Serviços

(conclusão)

Ano	Autor	Conceito de Inovação em Serviços	Publicação
2010	Cheng e Krumwiede	Empresas direcionadas ao cliente, são mais propensas ao sucesso na inovação em serviços.	Operational Management Research
2013	Janeiro et al.	A interação entre as empresas de inovação é crucial para o sucesso na inovação em serviços, como a universidade por exemplo, desta forma a vantagem competitiva se torna factível.	Journal of business research
2013	Skalen e Magnusson	Inovação ocorre através do desenvolvimento de um processo já existente, ou a criação de uma nova prática. Como as empresas que investem em inovação tem se mantido com uma vantagem competitiva perante as demais.	Journal of Academic Marketing Research
2013	Bettencourt, Brown e Sirianni	A fim de verdadeiramente inovar, as empresas devem ampliar seu foco para além dos serviços e atendimento existentes capacidades para atender as necessidades fundamentais de seus clientes, incluindo os postos de trabalho e os resultados desses clientes estão tentando alcançar.	Kelley School of Business
2014	Hausman e Johnston	A inovação de serviços propõe um resultado positivo no aspecto financeiro e aspecto organizacional.	Journal of Business Research
2014	SANTOS et al.	A inovação em serviços é fundamentada pelo capital humano, considerando que são as pessoas que irão realizar o serviço e os clientes que informarão se a expectativa foi ou não atendida, a inovação em serviços não justifica a melhoria no desempenho financeiro, mas garante a satisfação dos clientes.	Journal of Business Research
2013	Hidalgo e D'Alvano	O prestador de serviço, funcionários e clientes possuem papel fundamental na inovação em serviços, quanto maior for o envolvimento no processo melhor será o resultado alcançado.	Journal of Business Research
2011	Chae	Inovação em Serviços é um processo evolutivo realizado em múltiplas dimensões ou domínios. Aumentar experiências de serviço e conhecimento das necessidades dos clientes, permite que as empresas se orientem melhor ou foquem ainda mais na aquisição de conhecimento para as tecnologias, técnicas científicas, e processos.	International Journal Production Economics

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o Quadro 1, é possível identificar que praticamente todos os autores citados frisam a importância do envolvimento do cliente no processo de inovação em serviços e o quanto o envolvimento deste, no processo de inovação, é positivo para a obtenção do resultado esperado. Além do envolvimento do cliente, o capital humano é um dos principais responsáveis pela inovação em serviços, considerando que o mesmo é um serviço baseado em experiências vivenciadas.

Devido a esta diferenciação, justifica-se a importância da pesquisa focada em inovações em serviços, desta forma as ações passam a ser mais consistentes e assertivas.

Dentre os conceitos citados, destacamos o conceito de Bettencourt, Brown e Sirianni (2013) que afirma que as empresas devem ampliar seu foco para além dos serviços e atendimento já existentes, bem como ampliar suas ações para atender as necessidades fundamentais dos clientes, incluindo as sugestões fornecidas no dia a dia das empresas.

Para esta pesquisa, o principal conceito de serviços utilizado será o de Skalen e Magnusson (2013), que afirmam que a inovação em serviços pode ser equacionada com a criação de novas propostas de valor, por meio do desenvolvimento de novas práticas ou através da integração de práticas já existentes.

2.2 Qualidade em Serviços

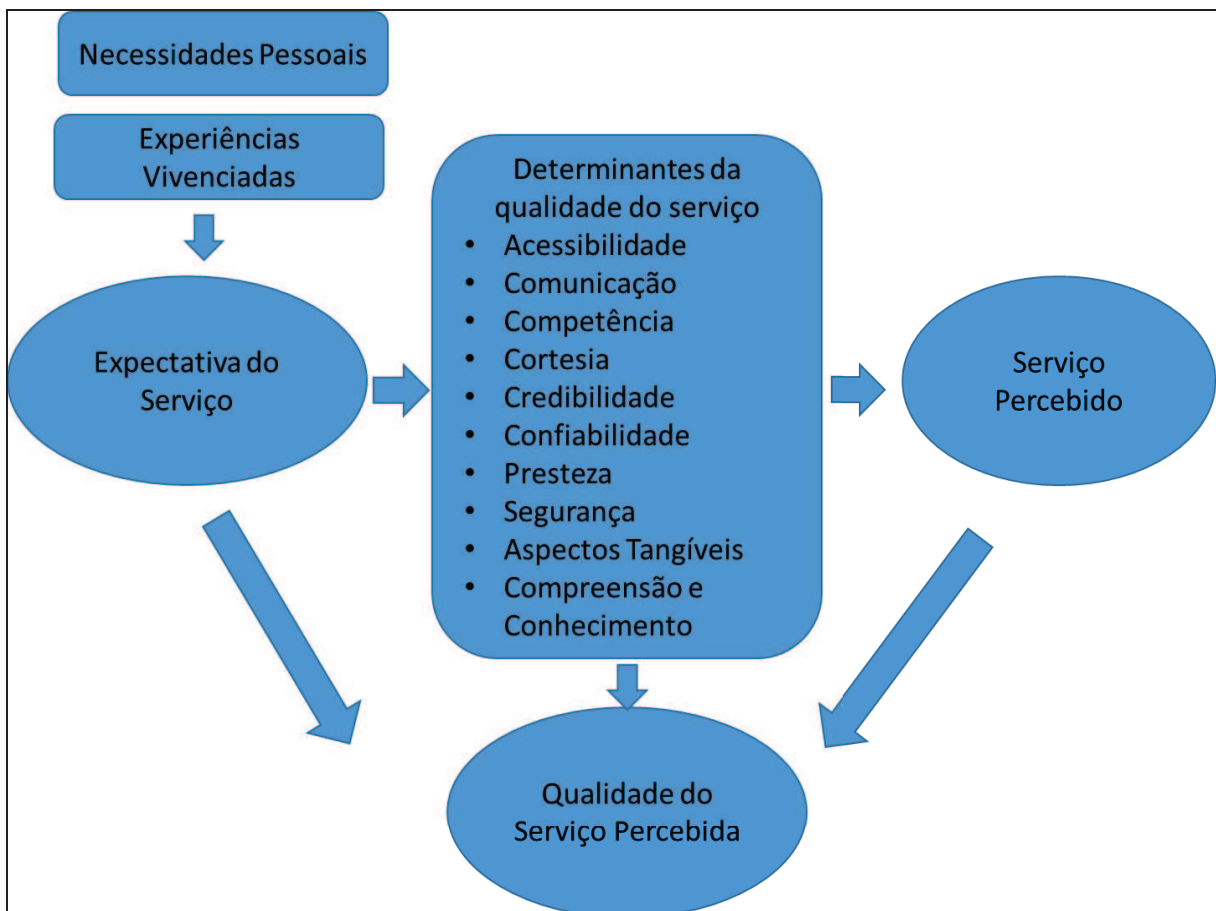
A avaliação da qualidade dos serviços é realizada ao longo do processo de prestação do serviço. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço é definida ao comparar a percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado, afirmam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014). Já para Gronroos (1993), a qualidade do serviço é adequada quando a qualidade experimentada ultrapassa ou alcança as expectativas do cliente.

Foram identificadas as cinco dimensões principais que os clientes utilizam para avaliar a qualidade em serviços, que são: confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis, dimensões identificadas por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), através destas dimensões está sendo

realizada esta pesquisa. Segue o descritivo de cada uma e a representação na Figura 3:

- a) *confiabilidade*: a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão;
- b) *receptividade*: a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- c) *segurança*: está relacionada ao conhecimento e à cortesia dos funcionários, bem como à sua capacidade de transmitir confiança;
- d) *empatia*: demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes;
- e) *aspectos tangíveis*: aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação.

Figura 3 - Determinantes da qualidade em serviços



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Berry, Zeithaml (1985).

Para avaliar se a qualidade dos serviços está adequada, foi criado um instrumento de pesquisa denominado Escala SERVQUAL, pelos pesquisadores

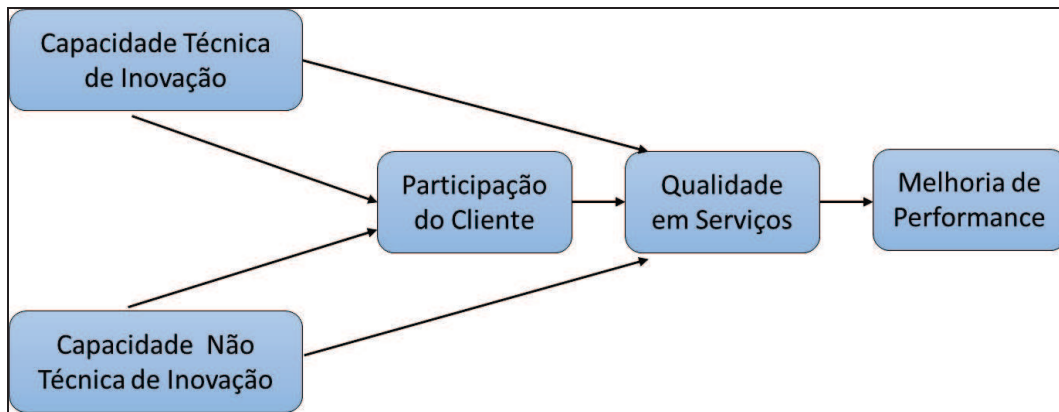
Parasuraman, Berry, Zeithaml (1985), que representam a mensuração das cinco dimensões da qualidade em serviços, já citadas nesta seção. Esta ferramenta é formada por duas partes; na primeira é mensurada a expectativa do serviço que será realizado, e a segunda parte mensura a percepção quanto ao serviço prestado.

Esta avaliação se faz necessária devido à diferença existente entre a qualidade nas empresas de serviço, pois a percepção de qualidade frequentemente está presente nas pessoas que atendem os clientes, afirmam Lovelock e Wright (2009). Da mesma forma, o tipo de cliente que patrocina uma determinada atividade de serviço ajuda a definir a natureza da experiência de serviço, por isso em muitos serviços as pessoas se tornam parte do produto, salientam os autores.

A qualidade de serviços também pode ser incentivada por diferentes áreas dentro da empresa, como as ações internas que quando focadas em melhoria de processos e até mesmo marketing podem ter um papel importante nas organizações para ampliar o nível de qualidade percebida pelos clientes, proporcionando maior satisfação. (LINGS, 1999).

Ao analisarmos a visão de Ngo e O’Cass (2012), a participação do cliente no processo de inovação e melhoria da qualidade de serviços percebida é fundamental para alcançar os resultados esperados nesta área e tornar o cliente fiel, pois este é um dos responsáveis em sinalizar o que precisa ser aprimorado nos processos para ter sua necessidade e expectativa plenamente atendida. Para os autores, a superioridade na qualidade de serviços e no desempenho da empresa não pode ser obtida somente via inovação realizada internamente, sem a participação do cliente neste processo, pois ele é considerado um elemento fundamental para a entrega do serviço final. A inovação e a participação do cliente estão diretamente envolvidas para a obtenção de uma melhor qualidade de serviços, conforme demonstrado na Figura 4:

Figura 4 - Conceito de qualidade em serviços



Fonte: Adaptado de Ngo e O'Cass (2012).

Vinculado a este mesmo conceito, Yu et al. (2014) afirmam que a qualidade do serviço tem um efeito direto sobre o valor percebido, o que, por sua vez, obtém um efeito direto sobre a intenção de recompra. A qualidade do serviço também obtém um efeito direto sobre a satisfação do cliente.

As empresas têm buscado constantemente formas de melhorar a qualidade de serviços percebida pelos clientes, utilizando formas diferenciadas para melhorar seus processos internamente, dentre as quais ferramentas de gestão de qualidade, Seis Sigma, processo de reengenharia de negócios entre outras, para obterem maior produtividade e conseqüentemente aumento da qualidade de serviços oferecida. (CHEN, 2012).

Para Parasuraman, Berry e Zeithaml (2014), a empresa, quando focada na qualidade de serviços, constrói um clima de excelência que prevalece sobre complexidades operacionais, pressões externas do mercado ou qualquer outra dificuldade. Para os autores, quando ocorrem investimentos em melhoria de serviços que levam a melhorias percebidas, a qualidade torna-se uma estratégia de lucro, além de conquistar clientes fiéis. Este será o conceito abordado no desenvolvimento da presente pesquisa.

As mudanças ocorridas no meio histórico, político, econômico e social impõem uma nova gestão e mudança de direcionamento nas organizações. Buscando a qualidade de serviços como forma de melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho do trabalho prestado ao cliente e justificar o investimento dos recursos financeiros, quando utilizados. (NASCIMENTO; FILHO; BARROS, 2005). Para os autores, também é fundamental que investir na qualidade em serviços requer que o nível administrativo ou diretivo da empresa

tenha visão ampla de todos os ambientes da organização, além de ter o conhecimento do processo dos serviços ofertados, assim como as principais normas e padrões de qualidade a serem aplicados.

Um dos principais autores que abordam o conceito sobre qualidade em serviços afirma que a qualidade em serviços aborda a qualidade técnica e funcional, para isto é fundamental trabalhar os processos da empresa e forma que a qualidade de serviços seja amplamente percebida pelo cliente. (GRONROOS, 1993).

Dentre estes pontos, também é importante frisar o impacto que o envolvimento da alta gerência possui sobre a percepção da qualidade de serviços, já que a gerência sênior possui um papel fundamental para este item, pois tem a posição e a influência necessárias à construção de um sistema de valores para a organização com base nos pilares de satisfação dos clientes, liberdade de ação, solução criativa de problemas e respeito pelos funcionários, componentes essenciais de uma cultura voltada para qualidade em serviços. (PARASURAMAN, 1987).

Como forma de incentivar esta visão focada na qualidade em serviços, os autores citam alguns pontos principais, que são:

a) *trabalhar com afinco:*

- a empresa estará sempre buscando oportunidades de melhoria e conseqüentemente, ampliação da qualidade nos serviços.

b) *basear decisões em dados:*

- a eficácia de uma jornada em prol da qualidade dos serviços depende do levantamento dos dados obtidos através dos clientes, quanto ao que esperam e como percebem o serviço oferecido.

c) *organize-se para a mudança:*

- criar sistemas organizacionais que incentive a melhoria para a qualidade dos serviços, como um grupo direcionado de forma constante para a melhoria por exemplo.

d) *potencialize a liberdade de expressão e criação:*

- ser flexível e aberto a novas propostas e ideias que surgirem para a melhoria nos processos, procedimentos e execução ou criação do serviço.

e) *simbolize a qualidade do serviço:*

- através de reconhecimento constante pela qualidade alcançada.

2.3 Qualidade em Serviços Educacionais

Como a pesquisa será realizada no âmbito educacional, o conceito de qualidade de serviços educacionais que será utilizado é o de Alves (2003), que define a satisfação dos alunos como sendo um resultado obtido junto à experiência educacional e suas vertentes que são: a formação intelectual, em que ocorre o envolvimento do aluno com o corpo docente, administradores e outros estudantes, e o grau de preparação para a carreira profissional.

Para se obter qualidade nos serviços, os alunos devem ser considerados como *stakeholders*, para se obter a manutenção do relacionamento e o sucesso do serviço, afirmam Veber et al. (2013). Afinal, são os alunos que contribuem para o crescimento e diferencial competitivo da universidade.

A qualidade dos serviços educacionais fornecidos por uma universidade é um aspecto crucial da estratégia dos gestores da educação, que também deve ser orientada para o cliente, neste caso os alunos, relata Stukalina (2014). A garantia da qualidade do ensino deve ser uma questão essencial a ser promovida em instituições de ensino superior, afirma a autora.

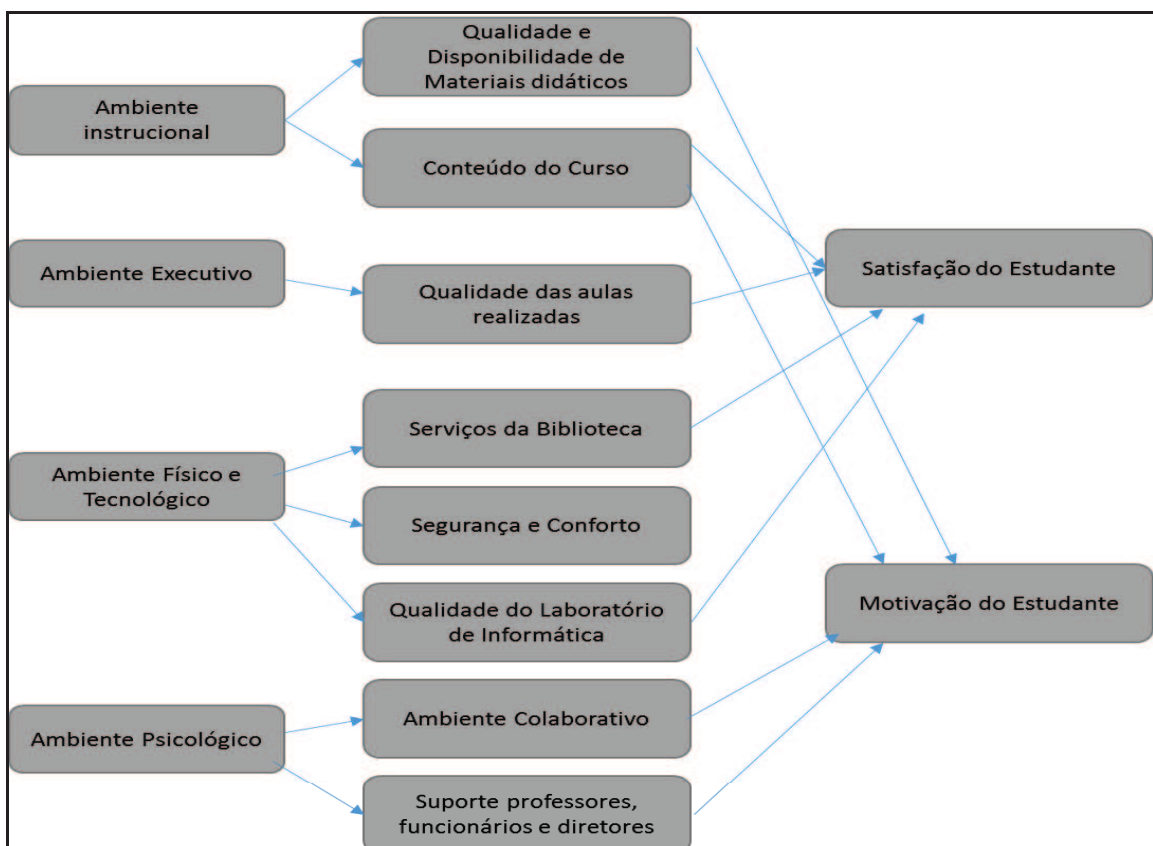
Uma ênfase especial pode ser colocada em relação à satisfação do aluno, com acompanhamento dos serviços de educação fornecidos e a motivação dos alunos para os estudos. (NASSEF, 2014). Compreender os fatores centrais que são influenciadores e prever a expectativa do aluno podem fornecer aos gestores de educação soluções apropriadas para melhorar a qualidade dos serviços educacionais em uma instituição de ensino superior, reforça Stukalina (2014).

Na Figura 5, Stukalina (2014) cita quais os fatores são importantes para se ter um ambiente educacional integrado e que gere motivação e satisfação dos

alunos. É possível afirmar que a satisfação e a motivação dos alunos está relacionada com diferentes fatores, que são: ambiente instrucional, em que está inclusa a qualidade do conteúdo ministrado e os materiais disponibilizados, gerando maior satisfação dos alunos e, conseqüentemente, motivação. Também possuímos o ambiente executivo, em que são consideradas a qualidade das aulas realizadas.

O ambiente físico e tecnológico é outro fator determinante para a manutenção da satisfação dos alunos, onde a segurança, conforto, qualidade dos laboratórios e serviços da biblioteca são analisados. Para concluir, o ambiente psicológico complementa esta análise, em que os alunos enxergam no ambiente colaborativo e suportivo pelo corpo docente e funcionários da instituição, e são necessários para manter a motivação e satisfação dos alunos.

Figura 5 - Ambiente educacional integrado



Fonte: Stukalina (2014).

Associado a isto, o estudo realizado por Lizhi e Liangging (2014) reforça que a percepção de maior qualidade na educação de nível superior está associada à qualidade técnica e funcional, assim como, ao analisar a escala

SERVQUAL aplicada neste estudo, a importância da empatia com o aluno em lhe oferecer serviços diretamente associados a sua necessidade proporciona um desempenho diferenciado perante as demais universidades, a preocupação com o ser humano é fundamental para o bom desempenho do aluno.

Como um dos estudos será realizado em laboratório, optou-se em utilizar uma variação do modelo da escala Headqual, elaborada especificamente para a mensuração da qualidade de serviços dos cursos de educação continuada. A escala avalia cinco pontos fundamentais: qualidade acadêmica, qualidade dos serviços administrativos, qualidade dos serviços da biblioteca, qualidade para proporcionar oportunidades de carreira e apoio acadêmico. (ABDULLAH, 2006).

Será dissertado abaixo a relevância e a importância de cada um dos pontos pesquisados nesta escala, conforme os autores acima referenciados:

- a) *qualidade acadêmica*: para obter-se um bom nível de qualidade acadêmica é fundamental que os docentes e funcionários obtenham uma qualidade acadêmica diferenciada. Dentre estes aspectos, a interação entre estudantes e corpo acadêmico é considerado importante para a obtenção de qualidade acadêmica. Investir em bons profissionais, palestrantes, material didático, ambiente de aprendizagem propício são percebidos como características importantes para a qualidade. É fundamental manter uma boa comunicação com os alunos, pois impactará diretamente no nível de aprendizagem;
- b) *qualidade dos serviços acadêmicos*: a área assim como os funcionários administrativos, precisam ser ágeis, amigáveis, serem capazes de orientar os alunos com uma informação completa e consistente. Devem ser centrados no cliente, sendo qualificados e focados na solução das dificuldades que possam ocorrer;
- c) *qualidade dos serviços da biblioteca*: neste caso inclui um bom acervo impresso e eletrônico, diferentes fontes e uma estrutura física adequada, incluindo internet, laboratório, sala de estudos;
- d) *qualidade para prover oportunidades de carreira*: prover direcionamento e esclarecimentos sobre carreira, estágios, aconselhamento para evoluir profissionalmente.

2.4 Coaching

Uma das origens do coaching se deu em torno de 1500, na França, onde o “coche” era o responsável em conduzir a carruagem de um ponto a outro, neste caso o responsável em auxiliar o indivíduo, a alcançar o seu objetivo de trajeto. Após, outros países também passaram a utilizar a expressão, e por volta de 1850 a expressão passou a ser utilizada nas universidades da Inglaterra, para denominar o orientador do aluno, o responsável em conduzir o aluno através do conhecimento para se preparar para as provas, afirma Grant (1997).

Já na visão de Oliveira (2009), o processo de coaching é um exercício refinado de liderança, visando conduzir as pessoas ao alto desempenho.

Devido a tantos conceitos similares que existem sobre o coaching, foi elaborado o quadro conceitual a seguir, desenvolvido por Batista (2013).

Quadro 2 - Conceito de Coaching

Autores	Conceitos
Pryor (1994)	Um processo no qual o <i>coach</i> e seu cliente trabalham juntos na definição de uma meta de desenvolvimento, pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e <i>feedback</i> privado em que são expostas vulnerabilidades pessoais e de autoestima.
Sztucinski (2001)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de ajuda entre um executivo e um profissional (<i>coach</i>) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo (<i>coachee</i>) de atingir metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
Carter (2001)	<i>Coaching</i> é um processo interativo destinado a ajudar indivíduos a se desenvolverem rapidamente. Usualmente, é relacionado à atividade profissional, com foco no melhor do desempenho ou comportamento. É um processo de aprendizado pessoal, orientado por metas e elaborado para executivos. O <i>coach</i> oferece <i>feedback</i> e objetividade, dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
Birch (2002)	<i>Coaching</i> é uma abordagem sistemática de melhoria do <i>coachee</i> , por meio de questionamento e de orientação, com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.
Dingman (2004)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O <i>coach</i> faz uso de um processo definido que facilita ao executivo alcançar os resultados pessoais e organizacionais.
Blanco (2006)	O <i>coaching</i> caracteriza-se como um processo de integração colaborativa, voltado para a promoção e o estímulo da aprendizagem. O objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender
Mayard (2006)	A atividade do <i>coach</i> é a de um facilitador de processos, promovendo suporte e encorajamento. <i>Coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas, diferenciando-se da terapia por sua orientação a uma população não clínica (que busca melhora imediata no seu bem-estar ou cura em situações que exijam intervenção terapêutica).
Ting e Scisco (2006)	O <i>coach executivo</i> ajuda na melhor compreensão dos líderes sobre si mesmos, de tal modo que eles possam explicitar seus pontos fortes e ajudá-los de forma mais efetiva e intencional, desenvolvendo as necessidades identificadas e do potencial ainda não testado. Muito do trabalho do <i>coach</i> envolve ajudar os gestores a adquirirem clareza sobre as próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança
Clutterbuck (2007)	<i>Coaching</i> é uma atividade feita com alguém, e não para alguém. A responsabilidade de fazer com que esse processo funcione é repartida entre o <i>coach</i> e o <i>coachee</i> . Ambos precisam demonstrar conduta de confiança e abertura, essenciais ao estabelecimento de vínculo entre eles.

Fonte: Batista (2013).

Mesmo com todos esses conceitos diferenciados, os autores concordam que o processo de coaching visa auxiliar o indivíduo a alcançar os objetivos propostos tanto no âmbito profissional quanto pessoal, e dessa forma alcançar resultados positivos.

Entre as definições do conceito de coaching, a que será utilizada nesta pesquisa é o conceito definido pelo ICF (INTERNATIONAL COACH FEDERATION, 2008), que define o coaching como a realização de uma parceria

com os clientes em um processo estimulante e criativo que os inspira a maximizar seu potencial pessoal e profissional.

O processo de coaching é realizado por um profissional denominado coach, que utiliza conhecimentos e ferramentas específicas para auxiliar o seu cliente a alcançar os objetivos pré-estabelecidos em conjunto, de acordo com o ICF (INTERNATIONAL COACH FEDERATION, 2008). Considera-se que coach é uma pessoa capacitada para ouvir, observar e aplicar a melhor ferramenta de acordo com a necessidade do cliente, conforme define a ICF.

Ainda não existe no Brasil uma formação acadêmica específica e regulamentação da profissão, mas o coach precisa realizar um treinamento de capacitação, que é ministrado por instituições especializadas na área e reconhecidas pelo mercado, como observa Clutterbuck (2008).

Estudos realizados na área educacional infantil afirmam que o coaching pode ser um facilitador para estimular a mudança, incentivar o processo de aprendizagem, incentivar a busca pelo autoconhecimento e desenvolver a consciência e responsabilidade referente a sua própria aprendizagem, informa Qing (2013). Tais estudos não foram realizados no processo formal de coaching, que é dividido em sessões, sendo que em cada sessão são trabalhadas ferramentas diferenciadas, mas sim ocorreu através da aplicação de algumas perguntas e ações para os professores aplicarem em sala de aula, afirma a autora.

2.5 Desempenho Profissional

Ao abordar o desempenho profissional, será utilizado o viés atrelado à educação em nível superior, ao realizar esta análise, entende-se que a educação, tanto como instituição quanto um processo, detém um papel significativo no desempenho profissional, assim como no sistema de formação do ser humano. (VACARESCU, 2012).

O desempenho profissional é formado por um conjunto de competências, que contempla conhecimento, habilidades, atitudes e valores necessários para o bom desempenho profissional, assim como todos os requisitos cognitivos, ética, para que ocorra um desempenho adequado em relação às tarefas, funções,

atividades e ações para ser considerado um profissional com desempenho adequado, afirmam Herrera et al. (2013).

O incentivo ao bom desempenho profissional existente nas universidades caracteriza-se por oferecer ao aluno alguns requisitos necessários para a sua evolução profissional, entre eles consta a relevância do currículo das disciplinas e processos educativos diferenciados, informa Glazman (2001). Este conjunto de requisitos refletem-se em atitudes, valores, atividades, procedimentos, recursos e funções para o bom desempenho da prática profissional.

Já na visão de Marius (2005), para se obter um bom desempenho profissional, além do salário, é muito importante que os funcionários tenham à disposição motivações financeiras e não financeiras, entre elas o relacionamento com o superior imediato, conhecimento técnico, novos desafios, líderes inspiradores e segurança quanto a sua subsistência.

Melhorar estes modelos tradicionais de desempenho profissional, muitas vezes se concentrando apenas em desafios e ações a serem tomadas em equipe, estão sendo mudadas de forma gradativa, pois o processo de aprendizagem de forma individualizada e personalizada vem sendo adotado por muitas empresas para aprimorar o desempenho profissional, porque desta forma é possível identificar os pontos fortes e pontos a melhorar de cada profissional, e assim tomar ações mais assertivas para sua evolução, afirmam Templeton e Tremont (2014). Uma das formas de realizar estas ações de forma individualizada é utilizando processos de coaching ou mentoring nas empresas através de uma imersão no desenvolvimento do indivíduo que quer aprender novas habilidades, ou repensar alguma estratégia na área profissional, cita o autor. E este será o conceito utilizado para abordar o desempenho profissional nesta pesquisa.

2.6 Desempenho no MBA

Os cursos de MBA têm se tornado um dos principais componentes de desenvolvimento para os profissionais alcançarem o sucesso, pois seu caráter prático e com a utilização de cases de sucesso incentiva a aprendizagem de forma mais rápida. (CHRISTENSEN et al., 2012).

Associado a isso, Dreher e Ryan (2000) informam que o tempo de experiência no trabalho é um fator fundamental para se obter um bom desempenho no MBA. A experiência pode facilitar a adaptação do aluno, pois ao obter maior experiência profissional ele é capaz de ver o curso com uma visão mais ampla, assim como a relevância do conteúdo e aplicabilidade do mesmo no dia a dia das empresas.

Outro fator importante que é considerado no desempenho do MBA é a satisfação do aluno com o curso oferecido, além de obter um maior aproveitamento do curso, ele irá recomendá-lo para outras pessoas; para isso ocorrer, o aluno deve gostar do curso como um todo e dos diferenciais que ele oferece, assim como o posicionamento do curso no ranking de MBAs, comparado a outras instituições, conseqüentemente a satisfação do aluno afeta o ranking de um curso de MBA, dessa forma as universidades devem constantemente encontrar formas de diferenciar-se e ampliar a satisfação dos alunos, em seus programas de MBA, afirmam Latham e Brown (2006).

O MBA também possui o seu desempenho avaliado, em algumas universidades, através do atingimento de objetivos profissionais específicos durante o curso. (LOCKE; LATHAM, 2002). Devido a isso, uma das maneiras mais eficazes de promover um maior desempenho no MBA é o incentivo para se criar metas de aprendizagem que podem incentivar o aluno a focar no desenvolvimento de como lidar com novos desafios para obter bons resultados no curso e, conseqüentemente, no ambiente de trabalho, ocasionando também um aumento da satisfação. (LATHAM, BROWN, 2006). Esse será o conceito utilizado para o desenvolvimento da presente pesquisa.

3 HIPÓTESES

A partir da discussão referente aos temas inovação em serviços, qualidade de serviços, desempenho profissional e desempenho no MBA, analisam-se as seguintes hipóteses que aparecem representadas na estrutura conceitual da pesquisa, conforme segue:

Como implantação do serviço educacional foi realizado foi o processo de coaching, considerando que a execução deste projeto é uma ação de desenvolvimento individual, em que o coaching pode ser um facilitador para estimular a mudança, incentivar o processo de aprendizagem e desenvolver a consciência e responsabilidade referente a sua própria aprendizagem, conforme Qing (2013). Foram utilizadas ferramentas de desenvolvimento vinculadas ao processo de coaching, para auxiliar os alunos a alcançarem o seu objetivo. O objetivo é que ao realizar este processo os alunos obtenham um maior conhecimento sobre o que é o processo de coaching e como pode ser utilizado no dia a dia. A partir do exposto, analisa-se a seguinte hipótese:

H1: A implantação da inovação de serviços educacionais ampliarão o seu conhecimento sobre o que é o processo de coaching.

Neste mesmo sentido, Parasuraman, Berry e Zeithaml (2014) reforçam que quando ocorrem investimentos em melhoria de serviços que levam a melhorias percebidas a qualidade torna-se uma estratégia de lucro, além de conquistar clientes fiéis. A inovação em serviços implantada pode mostrar que a instituição é confiável, pois está preocupada em melhorar o processo de ensino aprendizagem e está realizando ações direcionadas, para ampliar a satisfação e o foco nos alunos. A implantação de novos serviços pode impactar diretamente sobre o valor percebido pelos clientes, gerando um efeito direto sobre a intenção de recompra e a própria satisfação do cliente, afirmam Yu et al. (2014). Já para outros autores como Stukalina (2014), a oferta de novos serviços possui um efeito positivo sobre a percepção de qualidade, devido a isso considera-se a seguinte hipótese:

H2: A implantação de serviços educacionais está associada com a ampliação da qualidade percebida.

A satisfação dos alunos com os serviços educacionais, neste caso específico com o curso de educação continuada, é ampliada quando o aluno obtém um bom desempenho no curso, através da absorção dos conteúdos e atingimento de objetivos profissionais, que podem ser variados conforme a necessidade específica do aluno, afirmam Locke e Latham (2002). Também é possível avaliar se o aluno obteve um bom desempenho no curso e se o aprendizado adquirido durante o curso foi absorvido e implantado no seu ambiente profissional, reforçam Latham e Brown (2006). Considerando esses itens, o objetivo da hipótese é identificar se a realização do processo de coaching auxiliará os alunos a obterem um maior desempenho no MBA.

H3: A implantação da inovação de serviços educacionais auxiliará com o desempenho no MBA.

No meio educacional, um dos pontos mais importantes que impacta a ampliação da qualidade de serviços percebida para os alunos é o quanto o meio educacional lhes prepara para a carreira profissional, conforme Alves (2003), e o quanto este meio auxiliará no seu desempenho profissional, através do ensino de técnicas e ferramentas diferenciadas, para aprimorar constantemente sua carreira. Também se identifica que a implantação desses serviços pode auxiliar os gestores em futuras tomadas de decisão, e o próprio fato de adquirir novos conhecimentos acaba sendo cada vez mais valorizado pelo mercado, para diferenciar os profissionais mais capacitados. Como um dos objetivos do processo de coaching é melhorar o desempenho profissional, foi elaborada a próxima hipótese para identificar se isso ocorrerá após a aplicação do processo de coaching.

H4: A implantação de serviços educacionais está associada com uma percepção de melhoria no desempenho profissional.

A confirmação das hipóteses será realizada durante a análise dos dados coletados durante a pesquisa.

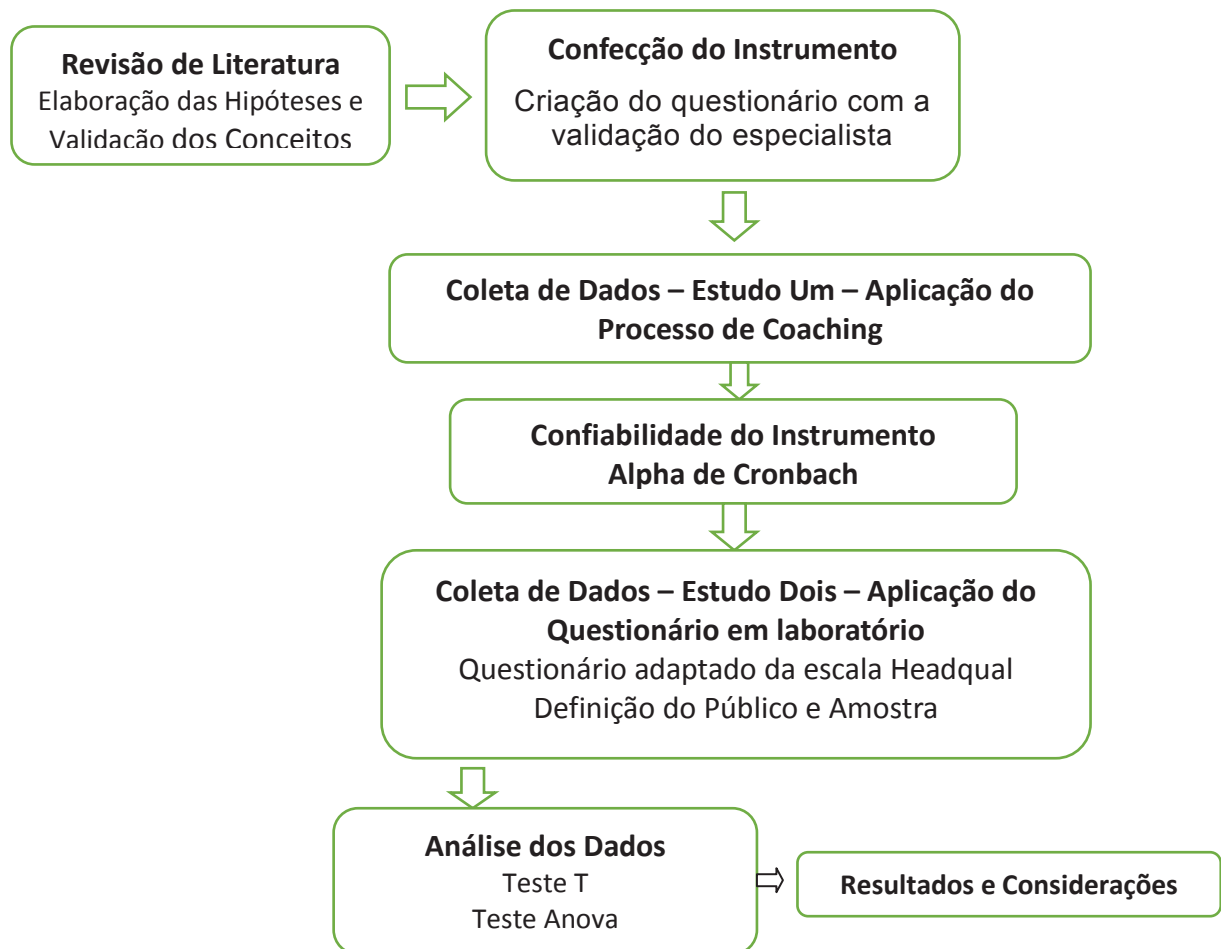
4 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordada a metodologia de pesquisa que será utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, a qual será realizada em dois estudos diferenciados. O primeiro trata-se de um quase experimento aplicado em campo, realizado através da aplicação de um processo de coaching para um grupo de 36 alunos do MBA da Unisinos, no Campus de São Leopoldo. Já o segundo estudo é a aplicação de um quase experimento em laboratório para avaliar se a implantação de uma inovação em serviços pode gerar uma diferença na percepção dos alunos quanto à qualidade dos serviços.

A presente pesquisa foi realizada na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, em diferentes Campus, com os alunos de diferentes cursos de MBA.

A Figura 6 ilustra o processo metodológico realizado para a realização desta pesquisa:

Figura 6 - Processo metodológico para realização da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Foi definido o método quantitativo, que é uma forma de testar teorias objetivas examinando a relação entre as variáveis, que conforme Creswell (2007) devem ser medidas por instrumentos, para que os dados numéricos sejam analisados por procedimentos estatísticos.

A metodologia aplicada para esta pesquisa foi a pesquisa quantitativa, utilizando o método quase experimental, com o objetivo de avaliar os grupos que participaram dos estudos referentes à pesquisa, para a implantação do processo de coaching para os alunos do MBA e o grupo que se inscreveu, mas não foi um dos selecionados para participar do projeto para a implantação do processo de coaching, como grupo de controle, neste caso para o Estudo 1.

Durante o período de aplicação no grupo quase experimental no Estudo 1 foram convidados 202 alunos a participarem do projeto, que reflete todos os alunos matriculados no MBA deste campus. O período de aplicação desta etapa foi de três meses entre o período de Setembro/2014 à Dezembro/2014.

Nesta pesquisa não foi avaliado o desempenho dos alunos nas disciplinas, mas sim o quanto a implantação do processo de coaching como uma inovação em serviços poderá auxiliá-los no seu desempenho profissional, através da pesquisa realizada antes e depois do processo de coaching e as transformações ocorridas nas suas atitudes no dia a dia atreladas ao desempenho profissional e desempenho no próprio curso. Não se obteve medidas objetivas do desempenho dos alunos diretamente, e sim o resultado mensurado, a partir do relato e experiência vivenciada, dos próprios alunos, considerando que o processo de coaching também é um serviço aplicado.

A etapa inicial constituiu-se da fase exploratória, pois possuiu como objetivo ampliar a compreensão referente aos conceitos abordados, que são: inovação em serviços, qualidade em serviços, qualidade em serviços educacionais, desempenho profissional, desempenho no MBA e coaching, para obter na literatura os conceitos seminais e em estado da arte, a respeito dos conceitos citados.

Para a segunda etapa foi utilizada a pesquisa quase experimental, em que a pesquisadora usa um grupo de controle e um grupo experimental, mas não designa aleatoriamente os participantes para os grupos, conforme conceituado por Creswell (2007). A pesquisa quase experimental cita entre suas características a manipulação de uma ou mais variáveis independentes que

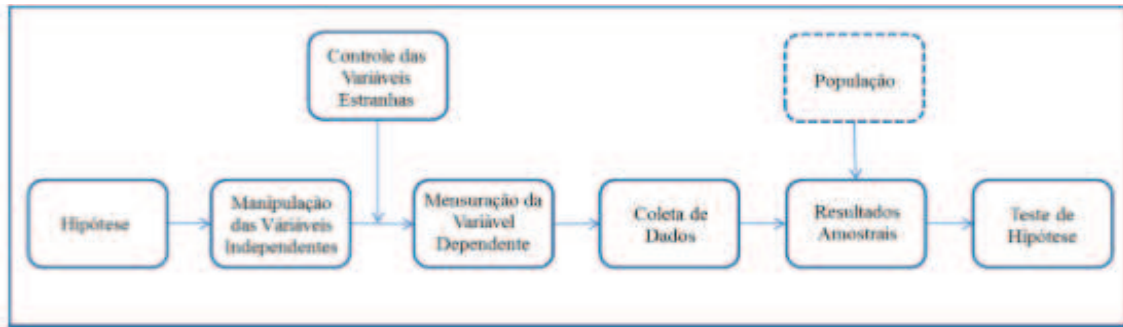
influenciam as demais variáveis, neste caso as variáveis dependentes, reforça Kerlinger (1980). Já para Collis e Hussey (2005), a pesquisa quase experimental manipula variáveis com o objetivo de estabelecer uma relação causal, ou seja, relações em que a mudança de uma variável produz efeito sobre as outras.

O elemento central do quase experimento, que o distingue dos demais tipos de pesquisa, é a manipulação das variáveis independentes. Ao manipular a variável independente, o pesquisador garante a sequência temporal, pois ele controla quando o estímulo correspondente à variável independente será apresentado ao sujeito da pesquisa. (HERNANDEZ; BASSO; BRANDAO, 2014). Para esta pesquisa a variável independente é o conhecimento sobre coaching, e as variáveis independentes são: desempenho profissional, desempenho no MBA e qualidade em serviços.

A opção pelo método quase experimental ocorre nesta pesquisa devido ao fato de não se obter duas características usuais no experimento completo, que são: grupo de controle completo, que participou do processo todo, e aleatoriedade na seleção dos grupos. (CAMPBELL; STANLEY, 1963). Delineamentos quase experimentais fornecem um meio de estudar alguns tratamentos sociais que naturalmente ocorrem. Eles são intermediários entre um experimento que possui alta validade interna e os fracos pré-experimentos que quase não possuem, no geral, validade interna. (CAMPBELL; STANLEY, 1979). A pesquisa quase experimental é constituída por alguns fatores, que são necessários para o desenvolvimento adequado do experimento, iniciando pelo suporte teórico, que permite a formulação de hipóteses que serão testadas após a coleta de dados amostrais. (HERNANDEZ; BASSO; BRANDAO, 2014).

Durante o processo de quase experimento, pode ocorrer o surgimento de variáveis estranhas, que não foram contempladas durante a elaboração do projeto e que podem influenciar no resultado do experimento. Após a mensuração das variáveis, a próxima etapa é a coleta de dados, que em quase experimentos não precisa ocorrer de forma aleatória, mas é fundamental a definição da amostra adequada e se possível a realização de resultados amostrais, para finalmente realizar o teste de hipótese. (HERNANDEZ; BASSO; BRANDAO, 2014). Na Figura 7 é possível identificar todas as etapas para a realização do experimento.

Figura 7 - Passo a passo para metodologia quase experimental



Fonte: Hernandez, Basso, Brandão (2014).

No Quadro 3 é possível verificar se todos os itens necessários para a elaboração do método quase experimental estão sendo atingidos para o desenvolvimento desta pesquisa, assim como as diferenças entre o modelo experimental completo e o quase experimental.

Quadro 3 - Checklist Metodologia

Características Metodologia Experimental	Método Quase Experimental	Método Experimental	Contexto na Pesquisa	Pesquisa está atendendo este requisito
Hipóteses	Sim	Sim	Foram definidas 5 hipóteses para esta pesquisa	Ok
Variáveis independentes (Manipulação)	Sim	Sim	Conhecimento sobre coaching	Ok
Controle de variáveis estranhas	Não	Sim	Não foram identificadas durante a coleta inicial	Ok
Variável Dependente (Mensuração)	Sim	Sim	Desempenho profissional, qualidade em serviços, desempenho no MBA	Ok
Coleta de Dados	Sim	Sim	Aplicação questionários	Ok
Resultados Amostrais	Sim	Sim	Já foi realizada uma coleta, com 36 alunos do MBA durante os meses de outubro a dezembro /2014	Ok
Teste de Hipótese	Sim	Sim	Aplicação questionários antes e depois do processo de coaching	Ok
Atribuição aleatória	Não	Sim	Os alunos puderam se inscrever via e-mail e foram selecionados por ordem de inscrição	Ok
Relação de Causalidade	Sim	Sim	Esta relação será avaliada durante a análise dos dados, mas pela análise inicial, é possível considerar que possui relação causal	Ok
Controle sobre as variáveis ambientais do experimento	Não	Sim	Processo realizado de forma individual, sempre no mesmo local com todos os alunos, em uma sala de aula e a aplicação do processo para todos	Ok
Controle do momento que o estímulo é apresentado	Não	Sim	Neste caso, mesmo não sendo obrigatório, foi controlado este momento, sendo apresentado o primeiro questionário antes da primeira sessão e o segundo questionário, após a última sessão	Ok
Grupo de controle	Sim	Sim	O grupo de controle, foram os alunos que apenas responderam o questionário via web, mas não participaram do processo	Ok
Validade estatística	Sim	Sim	Alpha de Cronbach, teste T e Anova	Ok
Validade dos construtos	Sim	Sim	Conceito teórico utilizado	Ok

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa quase experimental deve possuir a relação de causalidade, e conforme Hunt (2010) são necessárias quatro condições para que se possa obter esta relação: sequência temporal, variação concomitante, associação não espúria e suporte teórico.

A sequência temporal é a variável independente, que deve anteceder a variável dependente. Neste estudo a sequência temporal avaliada foi o nível de conhecimento dos alunos sobre o processo de coaching.

A relação de causalidade representa a correlação entre duas ou mais variáveis, que na presente pesquisa será a correlação do conhecimento sobre o processo de coaching com desempenho profissional, desempenho no MBA e qualidade dos serviços.

A associação não espúria é a não obtenção de alguma variável que inviabilize as demais variáveis e impeça a associação sistemática entre as variáveis de causa e efeito. Para a presente pesquisa, como não foram controladas todas as variáveis, não é possível eliminarmos totalmente a associação não espúria; na fase exploratória, não foi identificada alguma variável com associação não espúria. Assim, esta análise será realizada através de testes estatísticos e através da análise de complementação e relação entre as variáveis já definidas, que serão apresentadas na análise dos dados de ambos os estudos.

A quarta condição para a elaboração de um método quase experimental, conforme Hunt (2010), é a inclusão de suporte teórico referente à pesquisa. Para a presente pesquisa, o suporte teórico está sendo elaborado através de pesquisa científica, considerada exploratória, para ampliar a compreensão sobre determinado problema, para assim determinar relações de causa e efeito ou evidenciar características descritivas, em um determinado contexto, afirma Malhotra (2005).

Esta etapa é considerada pesquisa exploratória pois o objetivo é ampliar a compreensão e o conhecimento sobre a relação do processo de coaching, com o desempenho profissional, desempenho no MBA e a qualidade dos serviços.

A partir das próximas etapas iremos dividir a pesquisa em dois estudos: o Estudo 1, em que foi aplicado o quase experimento em campo, e o Estudo 2, em que foi realizada a pesquisa quase experimental em laboratório.

4.1 Definição da Amostra: Estudo 1 – Aplicação em Campo

O critério para a definição da amostra foi a não probabilística, por conveniência, em que os respondentes foram todos os alunos que participaram do processo de coaching, considerando que a amostra é finita. Foram selecionados 36 alunos, número considerado adequado para se obter um quase experimento válido, conforme Hernandez, Basso e Brandão (2014). Mesmo com a divulgação de 30 vagas para o processo de coaching, foram selecionados 36 alunos, pois devido ao número de inscritos que totalizou 90 inscrições válidas, foi realizado um ajuste na agenda da pesquisadora, assim como a avaliação do término do ano letivo, para desta forma conseguir ampliar o número de inscritos para 36 alunos.

4.2 Técnica de Coleta de Dados do Estudo 1 – Aplicação em Campo

O processo para a coleta de dados foi realizado de forma quase experimental, em que inicialmente foi confeccionado um folder para a divulgação do processo de coaching aos alunos do MBA do Campus São Leopoldo da Unisinos.

A etapa de coleta de dados foi realizada antes da pesquisa de laboratório, devido a um convite realizado pela gerência da educação continuada da Unisinos para aplicar o projeto de implantação do processo de coaching, com os alunos já matriculados no MBA, no Campus São Leopoldo. A aplicação do processo de coaching precisou ser realizada dentro do período vigente no ano letivo, para ser possível realizar uma análise do resultado da pesquisa e avaliar a implantação definitiva do novo serviço pela universidade, no primeiro semestre de 2015, serviço este que já está em andamento. Também foram consideradas as datas de início das novas turmas de MBA, que iniciaram as aulas na primeira quinzena de setembro de 2014, e as turmas que estavam encerrando o curso no ano vigente, que ocorreria em dezembro, desta forma diferentes perfis de alunos seriam atendidos pelo projeto e ampliaria o grau de relevância na análise gerencial.

Após, foi definido o cronograma para visitas às turmas e divulgação do projeto assim como o prazo para inscrição.

O critério para a seleção dos participantes foi por ordem de inscrição, a quantidade de vagas disponibilizadas encerrou-se em 02min a partir do horário inicial de inscrição.

Para manter a não aleatoriedade dos indivíduos que participaram do processo de coaching, a forma de escolha dos participantes foi realizada através de visita de divulgação em todas as turmas de MBA do Campus São Leopoldo da Unisinos, e distribuição de material explicativo (folder) aos alunos. Nesta visita e no material disponibilizado, foi informado que haveria 30 vagas para participação no processo de coaching, processo este que seria composto por 4 sessões de coaching, com o objetivo de auxiliar os alunos a potencializar sua carreira profissional e obter um melhor aproveitamento do MBA. O material também continha a explicação de como seria a escolha dos alunos para o processo, que foi efetuada através de ordem de inscrição; as inscrições foram abertas a meia noite do dia 18 de outubro de 2014 com encerramento no dia 21 de outubro de 2014. No material constava a data de divulgação dos nomes dos candidatos selecionados, que ocorreria no dia 23 de outubro de 2014; após esta etapa, seria disponibilizada a agenda, contendo o dia e horário disponíveis para as sessões de coaching que se iniciariam no dia 27 de outubro de 2014. Após serem realizados os agendamentos de todos os alunos, as sessões se iniciaram no dia 27 de outubro de 2014 e encerraram no dia 19 de dezembro de 2014.

Os selecionados foram comunicados por e-mail e divulgada a agenda de horários disponíveis.

Para realizar este experimento foram desenvolvidos dois instrumentos de coleta, um questionário que foi aplicado na primeira sessão de coaching e outro questionário foi aplicada na última sessão. A opção pelo questionário foi por ser um instrumento estruturado para levantar informações pessoais e pesquisas referentes a determinado assunto, conforme reforçam Freitas et al. (2000). Com este instrumento de pesquisa, seria possível identificar a compreensão dos respondentes de forma neutra, quanto às variáveis disponibilizadas no instrumento de pesquisa e, principalmente, se ocorreu a relação causal entre as variáveis após o processo de coaching aplicado. Devido a isso, optou-se em aplicar um questionário antes de iniciar o processo de coaching e aplicar o mesmo questionário após a finalização do processo, com as perguntas

conjugadas no verbo passado, para dessa forma identificar se o processo de coaching alcançou o objetivo inicial da pesquisa.

Para esta etapa da coleta de dados, a variável independente pesquisada foi o nível de conhecimento sobre coaching dos alunos de MBA, considerando que não era possível identificar esse conhecimento antes da realização do quase experimento. Já as variáveis dependentes consideradas foram o desempenho profissional, o desempenho no MBA e a qualidade de serviços.

O processo de coaching foi realizado em 4 sessões individuais com 1 hora de duração cada sessão. Na primeira sessão, assim que os alunos entravam na sala, foi disponibilizado o Questionário 1 para ser preenchido pelos alunos; após, iniciava-se a sessão, e o tema da primeira sessão foi uma explicação sobre o que era o processo de coaching, uma avaliação sobre o grau de conhecimento dos alunos sobre o processo de coaching e a aplicação da ferramenta Matriz SWOT, onde os alunos definiram suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na carreira profissional e perante o aproveitamento do MBA.

Na segunda sessão, que ocorreria após 15 dias, os alunos tiveram a aplicação da ferramenta de preferência cerebral, em que seria identificado o seu perfil comportamental de acordo com o momento profissional que estava vivendo. Nessa sessão também iniciou a aplicação da ferramenta coaching in box, em que o aluno selecionava cartas, que continham perguntas que ele precisava responder, são as chamadas perguntas poderosas no processo de coaching, perguntas direcionadas para o momento vigente e perspectiva de futuro.

Na terceira sessão, a ferramenta aplicada foi a roda das competências, em que os alunos identificaram quais as competências necessárias para obter um bom aproveitamento do MBA e ser um profissional diferenciado. Na quarta e última sessão, foi aplicada a ferramenta Pirâmide do Sucesso, que é uma ferramenta de planejamento em que foram inseridos os objetivos dos alunos profissionais e relacionados ao MBA e quais as ações deveriam ser realizadas para alcançar estes objetivos, com prazo para execução e término. Após a aplicação desta ferramenta, foi aplicado o segundo questionário, parte integrante desta pesquisa, para identificar se o processo atendeu às expectativas que os

alunos indicaram no primeiro questionário e se ocorreu diferenciação na avaliação inicial.

O Quadro 4 apresenta a contextualização de cada uma das variáveis utilizada nestes questionários para a realização da coleta de dados inicial, assim como a forma de mensuração.

Neste quadro consta a elaboração das perguntas sobre conhecimento de coaching, no qual consideram-se a inovação de serviços implantada e quais foram os autores utilizados para a elaboração das perguntas.

Quadro 4 - Conhecimento sobre coaching

Variável Independente	Conceitos utilizados	Forma de Mensuração	Pergunta
Conhecimento sobre coaching	Disseminação do coaching como prática, estar vinculada a uma diversidade de práticas e ferramentas para o desenvolvimento pessoal e profissional. (JUNG et al., 2006).	Este conceito foi mensurado, através da pergunta realizada no bloco designado para a variável Conhecimento de Coaching, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	1) Tenho conhecimento claro, sobre o que é o processo de coaching?
	Coaching auxilia a desenvolver as competências, identificar as forças e fraquezas. (FITZGERALD; BERGER, 2002).	Este conceito foi mensurado, através da pergunta realizada no bloco designado para a variável Conhecimento de Coaching, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	2) Acredito que o processo de coaching auxiliará no meu desenvolvimento profissional.
	Coaching como auxiliar a alcançar o objetivo, a ir do ponto A para o ponto B; o processo deve ser sistematicamente organizado a buscar as metas definidas; Coaching é uma resposta intuitiva a uma necessidade de aprendizagem. (GRANT et al., 2006; OLALLA; 2004).	Este conceito foi mensurado, através das perguntas realizadas no bloco designado para a variável Conhecimento de Coaching, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	3) Coaching facilitará meu aprendizado no MBA; 4) Através do processo de coaching, irei aprofundar meu autoconhecimento; 5) O coaching pode me auxiliar a alcançar meu objetivo profissional

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 5 apresenta-se a elaboração das perguntas referentes ao desempenho profissional:

Quadro 5 - Desempenho profissional

Variáveis Dependentes	Conceito	Forma de Mensuração	Perguntas
Desempenho Profissional	O processo de coaching é formado por elementos de desenvolvimento: Avaliação, Desafio e Apoio. (TING; SCISCO, 2012). O sucesso do coaching depende de ações consistentes e foco contínuo. (ICF, 2008).	Este conceito foi mensurado, através das perguntas realizadas no bloco designado para a variável Desempenho Profissional, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	1) Através de ações adequadas e foco conseguirei alcançar os resultados para potencializar a minha carreira; 2) Através do Coaching aplicado no MBA conseguirei elaborar um plano de desenvolvimento profissional;
	Comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação. (BASTOS, 1998).	Este conceito foi mensurado, através das perguntas realizadas no bloco designado para a variável Desempenho Profissional, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	4) Estou comprometido em realizar todas as ações necessárias para potencializar a minha carreira
	Força relacionada a identificação e o envolvimento das pessoas com a empresa e sua carreira em si. (MONDAY et al.,1982)	Este conceito foi mensurado, através das perguntas realizadas no bloco designado para a variável Desempenho Profissional, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	5) Conseguirei potencializar a carreira através de foco e comprometimento
	Coaching é uma ferramenta efetiva que pode ser utilizada a auxiliar as pessoas a aprender a partir das próprias experiências. (TING; SCISCO, 2006).	Este conceito foi mensurado, através das perguntas realizadas no bloco designado para a variável Desempenho Profissional, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	3) Através do Coaching aplicado no MBA conseguirei potencializar as minhas fortalezas

Fonte: Elaborado pela autora.

Já no Quadro 6 encontra-se a forma de elaboração das perguntas referente ao desempenho no MBA:

Quadro 6 - Desempenho no MBA

Variáveis Dependentes	Conceito	Forma de Mensuração	Perguntas
Desempenho no MBA	Através de desenvolvimento e um bom plano de marketing pessoal, é possível conquistar uma posição diferenciada no mercado, diferenciando-se de outros profissionais. (SILVA et al., 2013).	Este conceito foi mensurado, através das perguntas realizadas no bloco designado para a variável Desempenho no MBA, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	1)O MBA irá auxiliar a potencializar sua carreira profissional 2) O MBA lhe tornará um profissional diferenciado no mercado de trabalho
	Coaching é uma ferramenta de desenvolvimento sustentável. (HUDSON, 1999).	Este conceito foi mensurado, através das perguntas realizadas no bloco designado para a variável Desempenho no MBA, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	3)Com o Coaching, obterei um melhor aproveitamento do MBA ;
	Através do coaching é possível romper limites, e solucionar problemas complexo em face as mudanças e à complexidade. (HARGROVRE, 1999).	Este conceito foi mensurado, através das perguntas realizadas no bloco designado para a variável Desempenho no MBA, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	4) O Coaching me proporcionará romper limites de aprendizagem no MBA
	Coaching propõe um modelo de aprendizagem que expressa os conceitos fundamentais, colocando a mudança na forma de agir e interagir, como uma das condições chaves para o desenvolvimento; Coaching incentiva o auto conhecimento e desafio constante. (SENGE, 2002).	Este conceito foi mensurado, através das perguntas realizadas no bloco designado para a variável Desempenho no MBA, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	5)O processo de coaching irá facilitar a minha adaptação ao MBA; 6)Através do MBA serei um agente de mudanças

Fonte: Elaborado pela autora.

Para finalizar a elaboração do questionário, o Quadro 7 apresenta as perguntas referentes à Qualidade em Serviços:

Quadro 7 - Qualidade em serviços

Variáveis Dependentes	Conceito	Forma de Mensuração	Perguntas
Qualidade dos Serviços	A empresa quando focada na qualidade de serviços, constrói um clima de excelência que prevalece sobre complexidades operacionais, pressões externas do mercado ou qualquer outra dificuldade. Para os autores, quando ocorrem investimentos em melhoria de serviços que levam a melhorias percebidas, qualidade torna-se uma estratégia de lucro, além de conquistar clientes fiéis, esta mensuração pode ocorrer através da escala SERVQUAL. (PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 2014).	Este conceito foi mensurado, através das perguntas realizadas no bloco designado para a variável qualidade dos serviços, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	1)As instalações físicas do MBA da Unisinos são adequadas 2) As disciplinas oferecidas no MBA atendem minha expectativa profissional; 3)O MBA da Unisinos demonstra interesse em ajudar os alunos 4) O MBA da Unisinos cumpre com o que promete, 5) Os professores do MBA da UNISINOS entendem as necessidades dos alunos

Fonte: Elaborado pela autora.

Como não foi identificado nenhum instrumento validado anteriormente neste formato que foi realizar o processo de coaching individualmente com os alunos, durante as pesquisas bibliográficas realizadas, foi elaborado o questionário utilizando como base os construtos que precisam ser analisados para o objetivo da pesquisa. O questionário foi elaborado e enviado para uma análise prévia de um especialista, para desta forma realizar a validação necessária e correções, caso houvesse.

As seguintes correções foram sugeridas pelo especialista:

- a) inserir um enunciado antes das perguntas que apresentam escala likert;
- b) no tema qualidade dos serviços, a recomendação foi incluir um item para medir a confiabilidade, inserindo um item como por exemplo: “O MBA da Unisinos cumpre com o que promete”;
- c) versão simplificada da escala SERVQUAL, constando uma pergunta para cada uma das cinco dimensões (confiabilidade, receptividade, segurança, etc.).

Após a validação efetuada, o questionário alcançou 27 questões de caráter objetivo, sendo 5 questões de dados socioeconômicos.

O objetivo de aplicar um questionário antes do processo e outro na conclusão foi para identificar se as expectativas quanto ao serviço haviam sido atendidas. O questionário aplicado foi o mesmo, apenas alterando as perguntas para o verbo no passado.

A primeira versão do questionário também foi aplicada a um grupo de controle, que foi selecionado a partir dos alunos que se inscreveram, mas não foram selecionados, devido à limitação de 30 vagas. É importante ressaltar que o grupo de controle e o grupo experimental não tiveram contato entre si, durante o processo de coaching.

Para o grupo de controle, foi aplicada a primeira versão do questionário, retirando algumas perguntas que não eram pertinentes, considerando que eles não participariam do processo de coaching, com o objetivo de identificar qual seria a expectativa deles quanto ao processo que seria aplicado, para este grupo o questionário foi enviado via ferramenta *survey monkey*, para manter a confidencialidade dos dados, foram enviados 60 questionários e foram obtidas 28 respostas.

4.3 Técnica de Análise de Dados do Estudo 1 – Aplicação em Campo

Para efetuar a análise dos dados, foram utilizados testes estatísticos, através do software SPSS. Inicialmente optou-se em verificar a confiabilidade dos construtos apresentados nos questionários utilizados durante o processo quase experimental, para este fim foi realizado o teste Alpha de Cronbach, cujo resultado apresenta-se na Tabela 1, de acordo com a análise de cada construto. A opção em realizar este teste foi devido à criação do instrumento para esta fase da pesquisa.

Tabela 1 - Resultado da Análise dos dados, referente aos construtos do Alpha de Cronbach

Conhecimento sobre Coaching	1º Questionário	2º Questionário
Resultado do Alpha	,636	,678
Desempenho Profissional	1º Questionário	2º Questionário
Resultado do Alpha	,815	,804
Desempenho no MBA	1º Questionário	2º Questionário
Resultado do Alpha	,745	,788
Qualidade dos Serviços	1º Questionário	2º Questionário
Resultado do Alpha	,798	,803

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os resultados do teste de Alpha de Cronbach, é possível identificar que em todos os construtos o resultado apresenta confiabilidade ao questionário, pois os resultados foram $>0,5$. Em comparação à análise realizada no projeto de qualificação, optou-se em retirar uma das questões no construto de qualidade de serviços, com o objetivo de ampliar o item de confiabilidade comparado ao anterior. A questão retirada foi:

a) as instalações físicas da Unisinos são adequadas.

Antes da retirada desta questão o Alpha de Cronbach era ,754 e após a retirada passou para ,798, ampliando assim o nível de confiabilidade do primeiro questionário.

Para dar sequência às análises da pesquisa, foram realizados o teste T e ANOVA, considerando que esses testes avaliam se existe uma diferença significativa entre as médias das duas condições, afirmam Dancey e Reidy (2014).

5 RESULTADOS

Antes de iniciarmos a análise efetiva dos dados, é fundamental o conhecimento do grupo quase experimental e do grupo de controle que participou do processo de coaching. Para isso, seguem abaixo alguns dados socioeconômicos extraídos durante o quase experimento, no momento que os participantes responderam o questionário da pesquisa

5.1 Comparações entre os Grupos de Controle e Grupo quase Experimental do Estudo 1

Este grupo pode ser considerado multivariado, devido as suas características diversificadas, conforme se pode verificar nas tabelas a seguir:

Tabela 2 - Sexo

Genero	Percentual	Quantidade
Masculino	54,2%	34
Feminino	45,2%	28
Total	100%	62

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se constatar que o grupo participante da pesquisa é bastante heterogêneo, pois 45% são mulheres e 54,8% homens.

Abaixo é possível identificar o percentual de participantes conforme a idade, e constata-se que a maioria representa 50% entre 25 a 31 anos.

Tabela 3 - Idade

Idade	Percentual	Quantidade
18 a 24 anos	11,3%	07
25 a 31 anos	50 %	31
32 a 40 anos	33,9%	21
41 a 50 anos	4,8%	3
Total	100%	62

Fonte: Elaborado pela autora.

Destes, os que possuem maior representatividade em tempo de empresa é de 46,8% que está trabalhando na mesma empresa entre 2 a 5 anos.

Tabela 4 - Tempo de Empresa

Tempo de Empresa	Percentual	Quantidade
Até 01 ano	22,6%	14
02 a 05 anos	46,8 %	29
05 a 10 anos	12,9%	08
Acima de 10 anos	17,7%	11
Total	100%	62

Fonte: Elaborado pela autora.

Também foi analisado o tempo de curso de MBA, em que se pode constatar uma maior participação dos alunos que estão no 2º semestre, considerado o período entre o 3º e 5º módulo.

Tabela 5 - Tempo no MBA

Tempo de MBA	Percentual	Quantidade
1º semestre	27,4%	17
2º semestre	53,2 %	33
3º semestre	14,5%	09
4º semestre	4,8%	03
Total	100%	62

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro fator considerado relevante para a análise dos dados foram os diversos cursos. Conforme apresentado na Tabela 6, destes a maioria dos alunos cursa Gestão Empresarial, representando 29% do total dos cursos presentes.

Tabela 6 - Curso

Curso	Percentual	Quantidade
Gestão de Projetos	24,2%	15
Gestão Empresarial	29 %	18
Gestão do Comportamento Organizacional	19,4%	12
Gestão de Pessoas	12,9%	08

Gestão de Produção e Logística	4,8%	03
Controladoria e Finanças	8,1%	05
Marketing Estratégico	1,6%	01
Total	100%	62

Fonte: Elaborado pela autora.

Especificamente para o grupo quase experimental, foi possível identificar o tipo de cargo que possuía na empresa, e optou-se em dividir em cargo gerencial e não gerencial, devido à possível maior proximidade de gerentes com o tema coaching, o que pode ser caracterizado como uma variável estranha dentro do quase experimento aplicado. Neste caso obtém-se 41,9% do total de participantes com cargo gerencial nas empresas em que atuam.

Tabela 7 - Cargo

Cargo	Percentual	Quantidade
Cargo gerencial	76,4%	26
Cargo não gerencial	23,6 %	08
Total	100%	34

Fonte: Elaborado pela autora.

Para ser possível analisar os dados dos questionários respondidos com maior efetividade e identificar a relevância da pesquisa, é necessário analisar os dados de forma comparativa, entre os resultados obtidos pelo grupo de controle e os dados de comparação obtidos pelo grupo quase experimental, entre a aplicação do primeiro questionário e do segundo questionário. Com este objetivo foram realizados alguns testes estatísticos, entre eles o teste T, responsável em identificar o resultado de médias entre grupos distintos, este teste, criado por William Sealey Gossett, em 1908, avalia se existe uma diferença significativa entre as médias das duas condições. (DANCEY, REIDY, 2014).

Inicialmente optou-se em analisar a variância obtida antes e depois da aplicação do processo de coaching, assim como a variância das médias do grupo de controle de acordo com as variáveis pesquisadas, para posteriormente ser analisado o resultado do teste T:

Tabela 8 - Média e Variância Conhecimento sobre Coaching

Grupo Pesquisado	Média	Variância
Grupo Experimental – 1º questionário	22,50	3,95
Grupo Experimental – 2º questionário	23,61	2,24
Grupo de Controle	13,71	1,54

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados do SPSS.

Ao analisar estes dados de variância, é possível identificar que a maior diferença se encontra entre a aplicação do primeiro questionário, antes da realização do processo de coaching, e entre o grupo de controle, que não participou do processo, mesmo obtendo-se esta diferença ela não é considerada relevante, o resultado do grupo de controle ser inferior. Essa diferença pode ocorrer devido ao fato de não terem sido selecionados para a realização do processo de coaching e o seu nível de conhecimento ser inferior aos demais participantes.

Além da média simples e variância, optou-se em analisar a igualdade da variância apresentada, utilizando o Teste de Levene, que permite averiguar a homogeneidade das variâncias em todas as variáveis pesquisadas.

No teste de Levene é possível identificar que não existiam diferenças significativas entre o grupo quase experimental, antes de realizar o processo de coaching, e o grupo de controle. Neste caso optou-se pelos resultados de equalização das variâncias assumidas, ou seja, não existiu diferença entre estes grupos, pois a significância foi ,052 e o índice para obter esta diferença deve ser superior a $> 0,05$ antes, lembrando que a análise foi realizada antes do processo de coaching, considerado como a inovação implementada.

Tabela 9 - Teste Levene - Conhecimento sobre Coaching

Variância	F	Sig
Equalização das variâncias assumidas	3,929	,052

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando aplica-se o mesmo Teste Levene para a variável Desempenho Profissional, também não foi identificada uma variância significativa entre os grupos pesquisados, que foram o grupo antes do processo de coaching e o grupo de controle.

Tabela 10 - Teste Levene – Desempenho Profissional

Variância	F	Sig
Equalização das variâncias assumidas	2,674	,107

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 11 - Média e Variância simples - Desempenho Profissional

Grupo Pesquisado	Média	Variância
Grupo Experimental – 1º questionário	23,14	3,82
Grupo Experimental – 2º questionário	22,91	4,32
Grupo de Controle	27,35	5,42

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados do SPSS.

A variância simples entre as médias apresentadas na variável desempenho profissional não se apresentou tão significativa, mas assim como na variável de conhecimento de coaching, a maior diferença encontra-se no resultado do primeiro questionário para o grupo de controle. Neste caso é possível identificar uma diferença maior entre esses grupos, devido ao fato de o grupo de controle ter uma expectativa grande quanto à possibilidade de participação no processo de coaching, o que pode justificar este resultado maior sobre o impacto do processo no desempenho profissional. Como as vagas esgotaram-se rapidamente, ao responder o questionário o grupo de controle aguardava o retorno de alguma desistência ou até mesmo a possibilidade de abertura de novas vagas para participar do processo.

Já o resultado dos alunos que participaram do grupo experimental não apresentou grande variância, antes e após a aplicação do processo de coaching, o que pode ter ocorrido devido a alguns fatores, sinalizados pelos próprios alunos que são:

- a) número de sessões poderiam ser maiores, para ser possível mensurar o impacto a longo prazo;
- b) período do ano que foi aplicado o processo, entre outubro e dezembro, período este que geralmente as empresas não realizam grandes processos de mudança, devido a restrições de orçamento ou até mesmo entram em processo de avaliação de desempenho e outros fatores que possam impactar em qualquer alteração no

desempenho profissional, os alunos classificaram como um período mais estressante;

- c) o impacto gerado no desempenho profissional do processo de coaching, será percebido mais a longo prazo, por isto não foi possível mensurar ao término do processo aplicado.

Na Tabela 12 apresenta-se os resultados do Teste Levene para a variável desempenho no MBA, em que também foi analisado o grupo experimental antes da realização do processo de coaching e o grupo de controle. O Teste de Levene também não apresentou grande variância entre os grupos, o que será detalhado mais abaixo no teste T. Esta variância não foi significativa pois os resultados foram superiores a $<0,05$.

Tabela 12 - Teste Levene – Desempenho MBA

Variância	F	Sig
Equalização das variâncias assumidas	,195	,660

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 13 é possível identificar os resultados de variância e média simples entre os grupos pesquisados.

Tabela 13 - Desempenho no MBA

Grupo Pesquisado	Média	Variância
Grupo Experimental – 1º questionário	25,73	6,92
Grupo Experimental – 2º questionário	26,05	7,45
Grupo de Controle	15,32	7,56

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados do SPSS.

Quanto à variável desempenho no MBA, o comportamento de variância foi o mesmo apresentado nas variáveis anteriores, diferença pouco significativa antes e depois da aplicação do processo de coaching, com um impacto maior no grupo de controle. Quanto à diferença maior no grupo de controle, sugere-se que é devido à expectativa dos alunos em participar do processo. Para o grupo experimental, a pouca significância foi sinalizada pelos alunos nos seguintes aspectos:

- a) alguns estavam concluindo o curso de MBA, o que impediu de obter um maior aproveitamento no MBA;
- b) não conseguiram utilizar o conhecimento adquirido, devido a complexidade do conteúdo ministrado ou devido a insatisfação com o conteúdo em si;
- c) pouco tempo para identificar se o curso obterá um maior aproveitamento, considerando que em alguns casos tiveram poucas aulas durante o processo de coaching.

Na Tabela 14 analisa-se os resultados do Teste Levene para a variável Qualidade em Serviços, em que também não se apresentou uma variância significativa entre os grupos pesquisados, antes do processo de coaching e o grupo de controle. Resultado considerado devido à significância ter sido superior a 0,05.

Tabela 14 - Teste Levene - Qualidade em Serviços

Variância	F	Sig
Equalização das variâncias assumidas	,253	,617

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 15 é possível identificar o resultado de variância e das médias simples entre os grupos.

Tabela 15 - Qualidade dos Serviços

Grupo Pesquisado	Média	Variância
Grupo Experimental – 1º questionário	21,82	5,18
Grupo Experimental – 2º questionário	23,41	87,34
Grupo de Controle	19,96	10,40

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados do SPSS.

A variância obtida para a variável qualidade de serviços foi considerada mais significativa, comparada às demais variáveis. Ao analisar a variância no grupo experimental antes e depois da aplicação do processo de coaching, o resultado é significativo, assim como a variância entre o grupo experimental e o grupo de controle, o que amplia a possibilidade de que a implantação de novos

serviços, neste caso o processo de coaching, pode ampliar a percepção dos alunos quanto a qualidade nos serviços prestados pela universidade.

Como na maioria das variáveis, os resultados de variância não foram significativos, optou-se em realizar o teste T em diferentes formas, para ampliar a compreensão e facilitar a análise dos resultados da pesquisa.

Na Tabela 16 apresenta-se o resultado do teste pareado realizado entre as variáveis aplicadas no questionário para o grupo quase experimental, antes e depois da realização do processo de coaching:

Tabela 16 - Teste T pareado, 1º e 2º questionário – Grupo Quase Experimental

Variável	Teste T	Significância
Conhecimento sobre coaching	-3,396	,002
Desempenho Profissional	,581	,565
Desempenho MBA	-,725	,474
Qualidade em Serviços	-1,004	,323

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o resultado do teste T pareado, é possível constatar os seguintes resultados:

A variável Conhecimento sobre Coaching foi ampliada no grupo quase experimental após a realização do processo de coaching, considerando que o resultado de significância foi de $<,002$, o que caracteriza a diferença entre o antes e depois do processo de coaching e o seu resultado no teste T foi de -3,396, neste caso considera-se que foi obtido uma ampliação do conhecimento sobre coaching após a aplicação das sessões, o que torna válida a hipótese H5.

Ao analisar a variável Desempenho Profissional, é possível identificar que o resultado do teste T foi de ,581 e a significância de ,565, o que demonstra uma significância inexistente entre o antes e depois da implantação do serviço, no desempenho profissional do aluno, mas ao analisar as médias separadamente do teste T entre o antes e depois da realização do processo, é possível perceber uma evolução na percepção de melhoria do desempenho profissional, o que pode ser justificado pela pouca quantidade de sessões realizadas e o pouco tempo de processo de coaching em si, sendo que para estes casos, conforme o ICF, o período adequado é de 10 sessões

aproximadamente ou seis meses, conforme o objetivo profissional de cada indivíduo.

Esta evolução pode ser caracterizada ao analisarmos o percentual de diferença das médias do primeiro e segundo questionário aplicados, referente à esta variável, em que obteve-se uma redução nas médias, no primeiro questionário foi de 23,14 e no segundo questionário foi de 22,91, percentual apresentado na Tabela 17:

Tabela 17 - Percentual de diferença das médias do antes e depois do processo de coaching para o grupo quase experimental

Variável	Média do antes e depois do processo de coaching
Desempenho Profissional	- 4,93%

Fonte: Elaborado pela autora, através dos dados extraídos pelo SPSS.

Já para o grupo de controle a média foi superior a 27,35, devido à própria expectativa dos alunos em realizar o processo de coaching.

Tabela 18 - Percentual de diferença das médias do grupo de controle

Variável	Diferença médias grupo experimental e grupo de controle
Desempenho Profissional	19,38%

Fonte: Elaborado pela autora, através dos dados extraídos pelo SPSS.

Através do resultado apresentado na Tabela 18, é possível constatar que a expectativa dos participantes do grupo de controle é maior quanto à melhoria do desempenho profissional após a realização do processo, respostas que podem ser consideradas devido à existência da possibilidade de fazer o processo, assim como os demais após o envio do questionário ou para vagas futuras caso ocorram.

A variável Desempenho no MBA obteve como resultado do teste T pareado T -,725 e ,474 não apresentando significância após a realização do processo de coaching. Esse resultado teve a mesma tendência que ocorreu na variável desempenho profissional, em que a duração do processo, o fato de alguns alunos estarem concluindo o curso e terem aulas quinzenais, pode ter impactado no resultado desta variável, neste sentido a hipótese relativa ao desempenho no MBA não se confirma. Mas assim como ocorrido na variável

desempenho profissional, quando se analisa os resultados obtidos nas médias dos questionários, existe uma redução nas médias obtidas pois no primeiro questionário o resultado foi de 25,73 e no segundo questionário foi de 22,91, o percentual desta diferença apresenta-se na Tabela 19:

Tabela 19 - Percentual de diferença das médias do antes e depois do processo de coaching para o grupo quase experimental

Variável	Média do antes e depois do processo de coaching
Desempenho MBA	- 10,95%

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o grupo de controle o resultado da média obtida foi de 15,32, justificado devido ao fato de os alunos não terem participado do processo e não terem como comparar o antes e depois. Na Tabela 20 apresenta-se a média da diferença entre o grupo de controle e o grupo quase experimental:

Tabela 20 - Percentual de diferença das médias entre o grupo de controle e o grupo quase experimental – Variável Desempenho MBA

Variável	Diferença médias grupo experimental e grupo de controle
Desempenho MBA	34,12%

Fonte: Elaborado pela autora.

Já a variável Qualidade de Serviços obteve um resultado de teste T pareado -,1004 com significância de ,323, o que representa a não relação direta entre a implantação de um novo serviço e a percepção na qualidade de serviços, análise para o resultado pareado, pois quando analisamos as médias individuais este resultado positivo é perceptível. Como qualidade em serviços é multidimensional, optou-se em analisar as perguntas do questionário individualmente referente à qualidade de serviços, para identificar quais são as perguntas relevantes para a relação da implantação de uma inovação em serviço e a alteração na percepção quanto à qualidade de serviços.

Ao efetuar a análise das médias obtidas na variável qualidade de serviço, no primeiro questionário média de 21,82 e no segundo questionário a média de 23,41 observa-se uma tendência de melhora na percepção dos alunos quanto à

qualidade dos serviços. Na Tabela 21, é apresentado o percentual obtido na média do antes e depois da realização do processo de coaching.

Tabela 21 - Média do antes e depois da aplicação do processo de coaching

Variável	Média do antes e depois do processo de coaching
Qualidade dos Serviços	7,28%

Fonte: Elaborado pela autora.

Para o grupo de controle o resultado da média da variável qualidade de serviços foi inferior, 19,96 ao comparar com o grupo experimental, o que pode ser justificado pelo fato de não terem passado pelo processo de coaching.

Ao analisar estes dados em conjunto, pode-se entender que os participantes do grupo experimental não tiveram uma percepção de melhoria na qualidade de serviços tão significativa quanto aqueles que participaram do processo, devido ao fato da qualidade de serviços ser mensurada pela experiência vivenciada, conforme um dos requisitos abordados pelos autores acima referenciados. Devido a isso optou-se em analisar as perguntas de forma individualizada, referente à qualidade de serviços, pois é possível identificar em qual item percebeu-se a melhora na percepção dos participantes do grupo experimental e os participantes do grupo de controle.

Tabela 22 - Perguntas referentes a variável Qualidade de Serviços

Pergunta	Média Alcançada Primeiro Questionário	Média Alcançada Segundo Questionário	Média Alcançada Grupo de Controle
As instalações físicas do MBA são adequadas	4,41	4,41	4,14
As disciplinas oferecidas no MBA da Unisinos, atendem minha expectativa profissional	4,20	4,31	3,92
O MBA da Unisinos demonstra interesse em ajudar os alunos	4,50	5,97	4,07
O MBA da Unisinos cumpre com o que promete	4,32	4,40	3,85
Os professores do MBA da Unisinos, entendem as necessidades dos alunos	4,38	4,38	3,96

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar a Tabela 22, identifica-se uma tendência de melhora na percepção da qualidade dos serviços, quando se compara os dois grupos pesquisados. A pergunta associada ao interesse em auxiliar os alunos obteve a

maior diferença de resultado, mas todas mantiveram ou ampliaram a percepção na qualidade de serviços, o que pode ser considerado como um resultado positivo.

Na variável desempenho profissional, todas as perguntas apresentaram significância, mas apenas duas mostraram uma tendência de crescimento entre o primeiro e o segundo questionário aplicado. O que pode ser justificado conforme citado nas análises anteriores, devido ao tempo de processo realizado, entre outros fatores. A pergunta que mais teve impacto refere-se a potencializar as fortalezas, e pode ser justificada devido às ferramentas aplicadas durante o processo de coaching, que trabalham justamente as fortalezas de cada indivíduo.

Ao analisar o impacto individual nas perguntas referentes a desempenho no MBA, é possível identificar um impacto positivo em praticamente todas, exceto na pergunta referente a romper os limites de aprendizagem. Essa pergunta pode não ter tido impacto devido a diversos fatores, perfil de aprendizagem do aluno, perfil do professor, conteúdo ministrado em aula, entre outros fatores. As demais perguntas, se comparadas ao grupo de controle e aplicação do primeiro questionário, tiveram um impacto positivo.

Os resultados do teste T referente à variável Qualidade em Serviços apresentou um resultado de progressão em praticamente todas as perguntas, quando analisadas individualmente. Esse resultado pode significar que o impacto de uma implantação de uma inovação em serviços amplia a percepção de qualidade dos serviços; este indicador é possível ao compararmos o resultado do primeiro questionário aplicado e do grupo de controle, quando ainda não tinham participado do processo de coaching.

Dando sequência à análise dos resultados optou-se em realizar também o teste ANOVA, com o objetivo de testar as diferenças entre os grupos pesquisados, pois este teste nos permite a análise de duas ou mais variáveis. (DANCEY; REIDY, 2014)

A comparação foi efetuada entre os respondentes do primeiro e segundo questionário e do grupo de controle. A seguir demonstra-se a análise por variável pesquisada.

Tabela 23 - Resultado Análise Teste Anova 1º e 2º questionário

Variável	F	Significância
Qualidade em Serviços	1,102	,359
Desempenho no MBA	10,310	,000
Desempenho Profissional	,642	,633
Conhecimento sobre coaching	10,660	,000

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os resultados do primeiro e segundo questionário, é possível identificar uma maior variância entre as variáveis conhecimento sobre coaching e desempenho no MBA. Já nas variáveis referentes ao desempenho no MBA e qualidade em serviços não ocorreu variância significativa, de acordo com os dados apresentados.

Na Tabela 24 apresenta-se o resultado do Teste ANOVA aplicado no grupo de controle, para identificar as diferenças entre os o grupo de controle e o grupo após a realização do processo de coaching.

Tabela 24 - Anova grupo de controle e grupo após o processo de coaching

Variável	F	Significância
Qualidade em Serviços	,029	,866
Desempenho no MBA	,832	,606
Desempenho Profissional	2,522	,045
Conhecimento sobre coaching	1,590	,192

Fonte: Elaborado pela autora.

No teste ANOVA aplicado ao grupo de controle o comportamento dos dados é diferenciado do grupo quase experimental, a única variável que apresentou maior variância foi desempenho profissional. As demais variáveis não mostraram um resultado significativo, o que pode ocorrer devido ao fato de os participantes não terem realizado o processo de coaching. Já o resultado da variável desempenho profissional pode ter ocorrido pela expectativa em realizar o processo de coaching.

Nos próximos subcapítulos, serão tratados os resultados e metodologia utilizados no Estudo 2, que foi realizado em laboratório após a aplicação do processo de coaching nos participantes do Estudo 1.

5.2 Resultados do Estudo 2 - Laboratório

Para a realização do Estudo 2 optou-se em realizá-lo em laboratório, considerando que o Estudo 1 foi realizado em campo. Para isso utilizou-se os alunos participantes do curso de MBA em Marketing Estratégico e do MBA em Gestão de Negócios e Saúde, o questionário foi aplicado em 4 turmas ocorridas em dias diferentes. Nas turmas de Gestão de Negócios e Saúde seria aplicada a disciplina de coaching e na turma de Marketing uma disciplina referente a marketing.

O critério para a definição da amostra foi a não probabilística, por conveniência, em que os respondentes foram todos os alunos presentes em sala de aula, durante a aplicação do quase experimento, tanto para o grupo quase experimental quanto para o grupo de controle. Foram selecionados 59 alunos, número considerado adequado para se obter um quase experimento válido, (HERNANDEZ; BASSO; BRANDAO, 2014). Para esta aplicação em laboratório foram utilizadas 4 turmas do curso de MBA, 1 turma que foi considerada como grupo quase experimental e as demais como grupo de controle, nenhum destes alunos participaram do processo de coaching ofertado no Estudo 1. Destes alunos participantes, 33 participaram do grupo de controle e 26 do grupo quase experimental.

5.3 Técnica de Coleta de Dados – Laboratório

O processo para a coleta de dados para o grupo quase experimental foi realizado após a aplicação da aula da disciplina de coaching, sendo que a pesquisadora, que era a professora da disciplina, aplicou o conteúdo sobre coaching, incluindo a teoria do processo de coaching, ferramentas, como utilizar e quando. Após o encerramento das 16 horas de conteúdo, foi divulgado aos alunos que eles participariam de uma pesquisa para a avaliação deles quanto a melhorias futuras nos serviços ofertados pela da universidade. O questionário foi entregue no encerramento da disciplina com todos os alunos presentes em sala de aula e respondendo simultaneamente.

Já para o grupo de controle o questionário foi aplicado para turmas que não tiveram a disciplina de coaching ou que ainda não tinha sido ministrada,

foram três turmas visitadas para a aplicação do questionário. A pesquisa foi aplicada antes de iniciar as aulas, que eram de outra disciplina, ou antes da aplicação da disciplina de coaching em si, ou seja, eles não tiveram acesso ao conhecimento passado sobre o processo de coaching pela pesquisadora, antes de responderem ao questionário. Neste caso a solicitação também foi para que eles respondessem ao questionário sobre implantação de novos serviços, que seria um processo de coaching, aos alunos do MBA, e o quanto impactaria na qualidade dos serviços ofertados pela universidade, mas sem explicar o que seria o processo de coaching.

A etapa de coleta de dados foi efetuada ao ser entregue o questionário sobre coaching, neste caso com foco em inovação em serviços e qualidade de serviços.

Para este estudo o questionário utilizado foi adaptado da escala Headqual criada especificamente para mensurar a qualidade de serviços no MBA, conforme informado nos capítulos anteriores. Para este estudo foram utilizadas nomenclaturas diferenciadas do Estudo 1, devido ao objetivo ser mensurar mais a qualidade dos serviços e o conhecimento sobre coaching, considerado como serviço inovador.

No Quadro 8 pode-se verificar as perguntas do questionário referente ao Estudo 2, elaborado utilizando uma escala tipo Likert, assim como o do Estudo 1:

Quadro 8 - Conhecimento sobre coaching

(continua)

Variável Independente	Conceitos utilizados	Forma de Mensuração	Pergunta
Conhecimento sobre coaching	Disseminação do coaching como prática, estar vinculada a uma diversidade de práticas e ferramentas para o desenvolvimento pessoal e profissional (JUNG; ADLER; ERIKSON; LEVINSON; KEGAN; AINDA; TING, SCISCO, 2006).	Este conceito foi mensurado, através da pergunta realizada no bloco designado para a variável Conhecimento de Coaching, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	1) Tenho conhecimento claro, sobre o que é o processo de coaching?

Quadro 8 - Conhecimento sobre coaching

(conclusão)

Variável Independente	Conceitos utilizados	Forma de Mensuração	Pergunta
Conhecimento sobre coaching	Coaching auxilia a desenvolver as competências, identificar as forças e fraquezas (FITZGERALD; BERGER, 2002).	Este conceito foi mensurado, através da pergunta realizada no bloco designado para a variável Conhecimento de Coaching, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	2) Acredito que o processo de coaching auxiliará no meu desenvolvimento profissional.
	Coaching como auxiliar a alcançar o objetivo, a ir do ponto A para o ponto B; o processo deve ser sistematicamente organizado a buscar as metas definidas; Coaching é uma resposta intuitiva a uma necessidade de aprendizagem (GRANT; HART; TING; SCISCO, 2006; OLALLA, 2004).	Este conceito foi mensurado, através das perguntas realizadas no bloco designado para a variável Conhecimento de Coaching, no questionário antes de iniciar o processo de coaching e na segunda aplicação, que ocorreu após a realização do processo de coaching.	3) Coaching será um serviço inovador no MBA; 4) Através do processo de coaching, irei aprofundar meu autoconhecimento; 5) O coaching pode me auxiliar a alcançar meu objetivo profissional

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como no primeiro estudo, utilizou-se diferentes conceitos de coaching para a elaboração das perguntas referentes ao processo de coaching, mas todos procurando direcionar o conhecimento relacionado à inovação de serviços.

Já para as demais variáveis, que são a qualidade de proporcionar oportunidades de carreira, qualidade acadêmica e qualidade dos serviços educacionais, foram adaptadas do questionário Headqual que é uma ferramenta abrangente de medição baseada no desempenho. A escala headqual tenta capturar os principais determinantes da qualidade de serviços, visando não apenas considerar os componentes acadêmicos, mas também os aspectos de total ambiente de serviços vivenciado pelo aluno (ABDULLAH, 2006), e também foram utilizadas algumas perguntas utilizadas no questionário do Estudo 1.

Tabela 25 - Questionário Estudo Dois - Perguntas sobre qualidade para proporcionar oportunidades de carreira

Parte III –Qualidade de Proporcionar Oportunidades de Carreira	
6	Através de ações adequadas e foco conseguirei alcançar os resultados para potencializar a minha carreira
7	O MBA é bom para a carreira após a graduação
8	A Unisinos proporciona melhores oportunidades para a carreira comparada a outras universidades
9	O processo de coaching pode me proporcionar conhecimento que contribuirá para encontrar um melhor emprego
10	A Unisinos disponibiliza um setor focado em carreira

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado da escala Headqual (2006).

Parte IV – Qualidade Acadêmica	
11	A Unisinos presta um serviço rápido quando necessário
12	A Unisinos disponibiliza material informativo sobre seus cursos
13	A Unisinos possui atitude positiva com todos os alunos
14	A Unisinos oferece apoio acadêmico aos estudantes
15	A Unisinos é uma universidade disposta a inovação

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado da escala Headqual (2006).

Parte VII Qualidade dos Serviços Educacionais	
16	As instalações físicas do MBA da Unisinos são adequadas
17	As disciplinas oferecidas no MBA atendem minha expectativa profissional
18	O MBA da Unisinos demonstra interesse em ajudar os alunos
19	O MBA da Unisinos cumpre com o que promete
20	Os professores do MBA da UNISINOS entendem as necessidades dos alunos

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado da escala Headqual (2006).

Este questionário foi elaborado utilizando como referência o questionário anterior e adaptado com perguntas da escala Headqual (2006) já utilizadas anteriormente, contendo 20 questões. O período de aplicação foi entre Agosto e Setembro/2015.

5.4 Análise de Dados do Estudo 2- Laboratório

Para efetuar a análise dos dados do Estudo 2 serão utilizados testes estatísticos, através do software SPSS, que são: teste T, análise descritiva e teste ANOVA.

Para iniciar a análise dos dados é importante o conhecimento do grupo quase experimental e do grupo de controle participantes deste estudo. Para isso, seguem abaixo alguns dados socioeconômicos extraídos durante a pesquisa, no momento que os participantes responderam ao questionário. Este grupo pode ser considerado multivariado, devido as suas características diversificadas, conforme segue abaixo:

Tabela 26 - Sexo

Genero	Percentual	Quantidade
Masculino	30,5%	18
Feminino	69,5%	41
Total	100%	59

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir destes dados é possível constatar o volume expressivo de mulheres participantes deste estudo, representando 69,5% do total.

Na Tabela 27 é possível identificar a idade dos participantes, sendo a mais expressiva entre 25 e 31 anos, assim como no Estudo 1:

Tabela 27 - Idade

Idade	Percentual	Quantidade
18 a 24 anos	8,5%	05
25 a 31 anos	44,1 %	26
32 a 40 anos	32,2%	19
41 a 50 anos	11,9%	07
Total	100%	59

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste estudo também se optou em analisar o total de participantes que estão trabalhando que representam praticamente 100% do resultado, conforme a Tabela 28:

Tabela 28 - Trabalha atualmente

Status de Trabalho	Percentual	Quantidade
Sim	98,3%	58
Não	1,7%	01
Total	100%	59

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro fator mensurado foi o tempo de empresa dos participantes, assim como no Estudo 1, a maioria está na empresa entre 2 a 5 anos, representando 35,6% do resultado, conforme apresenta-se na Tabela 29:

Tabela 29 - Tempo de Empresa

Tempo de Empresa	Percentual	Quantidade
Até 01 ano	25,4%	15
02 a 05 anos	35,6%	21
05 a 10 anos	27,1%	16
Acima de 10 anos	11,9%	07

Fonte: Elaborado pela autora.

Para dar sequência à análise dos dados do Estudo 2, segue abaixo o resultado do teste T por amostra simples observando-se as médias. Para esta análise optou-se em apresentar os resultados por construto e por pergunta, para facilitar a análise e identificar exatamente os maiores impactos e posteriormente analisá-los.

Assim como no Estudo 1, também se optou em analisar os resultados do Teste de Levene, para as todas as variáveis. Na Tabela 30 constam os resultados da variável conhecimento sobre coaching, referente ao Estudo 2. O resultado apresentado identifica que existe uma diferença de variância significativa entre o grupo de controle e o grupo experimental, pois o resultado foi inferior à 0,05. No teste T abaixo, será possível analisar os dados de forma mais detalhada.

Tabela 30 - Teste Levene – Conhecimento sobre coaching

Variância	F	Sig
Equalização das variâncias assumidas	5,745	,020

Fonte: elaborado pela autora.

Mesmo com o teste Levene, optou-se em verificar a variância e a média entre os grupos pesquisados.

Tabela 31 - Variância e média do grupo de controle e grupo experimental – Variável Conhecimento sobre coaching

Grupo Pesquisado	Média	Variância
Grupo Experimental	23,03	2,184
Grupo de Controle	19,97	10,514

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar a variável conhecimento sobre coaching, é possível identificar uma diferença significativa entre o grupo de controle e o grupo experimental, o que pode ser justificado devido ao grupo experimental ter recebido antes de responder o questionário o conhecimento sobre o que é o processo de coaching.

No Estudo 2 optou-se em analisar diretamente o teste T, pois foram analisados apenas dois grupos e não três como no Estudo 1.

Na Tabela 32 serão analisados os resultados do teste T, do grupo de controle e do grupo experimental; esta forma de análise será realizada para as demais variáveis pesquisadas.

Tabela 32 - Resultado do Teste T, em ambos os grupos para a variável Conhecimento sobre coaching

Pergunta -Variável: Conhecimento sobre Coaching	Teste T – Grupo Experimental	Teste T - Grupo de Controle
Tenho conhecimento claro sobre o que é o processo de coaching	34,55	19,96
Acredito que o processo de coaching auxiliará no meu desenvolvimento profissional	60,60	27,35
Coaching facilitará o meu aprendizado no MBA	54,22	34,67
Através do processo de coaching irei aprofundar meu autoconhecimento	57,00	32,14
O coaching pode me auxiliar a alcançar o meu objetivo profissional	52,05	27,75

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o resultado das perguntas abertas para a variável conhecimento sobre coaching, é possível identificar que em todas as perguntas o resultado foi ampliado significativamente.

Já na Tabela 33 é possível identificar a significância identificada em ambos os grupos pesquisados, também através do teste T.

Tabela 33 - Resultado do teste T para ambos os grupos para a variável Conhecimento sobre coaching

Grupo	Teste T	Significância
Grupo de Controle	-4,615	,000
Grupo Experimental		

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir desta análise é possível identificar que o teste T apresentou resultados significantes e o conhecimento sobre coaching comparando o grupo experimental com o grupo de controle. O conhecimento foi ampliado para o grupo experimental a partir da explanação da aula ocorrida sobre o tema, diferente do grupo de controle que não obteve através da pesquisadora informações sobre o coaching, mas contavam apenas com o seu conhecimento individual sobre o tema. A maior representatividade ocorreu nas perguntas referentes ao quanto o coaching pode auxiliar no desenvolvimento de carreira e quanto à ampliação do autoconhecimento.

Também é possível identificar que dentre todas as perguntas realizadas sobre o conhecimento de coaching a pergunta que obteve a maior diferença entre os grupos foi quanto ao nível de conhecimento dos participantes sobre o processo de coaching, que pode ser impactado pela falta de conhecimento de alguns participantes do grupo de controle.

O feedback passado pelos alunos foi fundamental para realizar a análise destes dados, pois quando eles procuram um MBA também buscam um desenvolvimento que impacte diretamente na sua vida e carreira profissional, por esse motivo a implantação de serviços inovadores é um grande diferencial na escolha de qual universidade optar.

A oportunidade de o processo de coaching também poder ser um serviço individualizado é inovadora e mostra a preocupação da universidade com o desenvolvimento e bem-estar dos alunos. Para ser ainda melhor, a sugestão

apresentada é que o serviço já fosse incluso no valor da mensalidade e o aluno optasse quando seria o melhor momento para realizar o processo de coaching.

Como a evolução ocorreu em todas as perguntas apresentadas, pode-se identificar que o conhecimento sobre coaching de forma geral, vinculado às perguntas realizadas e como sendo uma inovação em serviços, é visto como forma positiva pelos alunos participantes da pesquisa. Desta forma é reforçada a percepção ocorrida no Estudo 1, que a implantação de um novo serviço pode ser positiva para a universidade e principalmente para os alunos.

Assim como apresentado na teoria pesquisada, quando os alunos possuem um processo inovador associado ao seu desenvolvimento profissional o impacto positivo é maior.

Na Tabela 34 pode-se identificar o resultado do teste para a variável relacionada ao desenvolvimento de carreira, para ambos os grupos pesquisados.

Tabela 34 - Teste Levene - Qualidade de Proporcionar Oportunidades de Carreira

Variância	F	Sig	T	Sig (2)
Equalização das variâncias assumidas	3,800	,056	4,892	,000

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 35 é possível identificar que o teste Levene não apresentou uma variância significativa entre os grupos, no que tange à variável desempenho profissional. O resultado ficou acima de 0,05. No teste T mais abaixo, será possível analisar de forma detalhada este resultado.

Tabela 35 - Variância do grupo de controle e grupo experimental – Variável Qualidade de Proporcionar Oportunidades de Carreira

Grupo Pesquisado	Média	Variância
Grupo Experimental	17,42	2,032
Grupo de Controle	20,11	6,774

Fonte: Elaborado pela autora.

Através da análise da Tabela 35, é possível identificar que a variância foi significativa, mas com um resultado mais expressivo no grupo de controle. Esta diferença pode ser justificada devido ao fato de os alunos do grupo de controle terem uma expectativa quanto à possibilidade futura de realização do processo

de coaching, pois durante a aplicação do Estudo 2 a universidade já havia divulgado a realização do processo para todos os alunos do MBA. Desta forma eles tiveram acesso às informações referentes ao funcionamento e objetivos do serviço ofertado. Já o grupo experimental teve durante as aulas apenas uma explicação de como o processo de coaching pode auxiliar no dia a dia individual e das equipes, mas não do processo de coaching de forma individualizada, e sim sendo os próprios alunos executores das melhorias no seu dia a dia, através das ferramentas ensinadas. O direcionamento adotado em sala de aula sobre o tema foi diferente do serviço ofertado individualmente aos alunos.

Quando o resultado é aberto por pergunta, apenas uma das perguntas realizadas obteve um resultado maior no grupo de controle, pergunta esta referente às oportunidades de carreira da Unisinos, comparadas às demais universidades. Nas demais perguntas, todas obtiveram um resultado superior no grupo experimental, o que pode caracterizar que mesmo sem o grupo experimental ter participado de um processo de coaching efetivo, obteve conhecimento suficiente para identificar a importância da inovação sugerida quanto à qualidade do serviço traria a sua carreira profissional.

A diferença que mais chama a atenção é quanto à pergunta da importância do MBA para a carreira após a graduação. No grupo de controle o resultado foi bem inferior ao grupo experimental, pois durante a aula ministrada em diversos momentos foram passadas informações aos alunos quanto à importância da qualificação profissional constante para a sua carreira profissional, o que pode justificar esta diferença.

Também é possível identificar a tendência de um melhor resultado no grupo experimental, que obteve o conhecimento sobre o processo de coaching, o que pode validar a hipótese referente ao impacto do processo de coaching no desenvolvimento da carreira profissional. Outro fator importante é quanto à disponibilização do setor de carreira pela Unisinos, que pode ser considerado como uma ação futura pela universidade para divulgar melhor o setor Unisinos Carreira para os alunos da educação continuada.

Na Tabela 36 é possível identificar o resultado do teste T entre os grupos e sua significância para a variável: Qualidade para proporcionar oportunidades de carreira.

Tabela 36 - Qualidade para proporcionar oportunidades de carreira

Grupo	Teste T	Significância
Grupo de Controle Grupo Experimental	5,453	,000

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os resultados obtidos no teste T de ambos os grupos pesquisados, é possível identificar que ocorreu um resultado significativo entre os grupos.

Podemos concluir, ao analisar os testes realizados para a variável relacionada à carreira, que o impacto foi positivo para o grupo experimental, o que pode validar a hipótese H2 que cita que a implantação de serviços educacionais está associada com uma percepção de melhoria no seu desempenho profissional.

A seguir serão analisados os resultados apresentados para a variável qualidade acadêmica, através dos mesmos testes realizados nas variáveis anteriores.

Tabela 37 - Teste Levene – Qualidade Acadêmica

Variância	F	Sig
Equalização das variâncias assumidas	,314	,577

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os resultados do teste Levene é possível identificar que a variância entre os grupos não foi significativa, devido ao resultado ter sido superior a 0,05.

Tabela 38 - Variância de médias simples do grupo de controle e grupo experimental – Variável Qualidade Acadêmica

Grupo Pesquisado	Média	Variância
Grupo Experimental	20,75	8,194
Grupo de Controle	19,41	7,522

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas perguntas individuais, foi possível identificar que a maior diferença ocorreu na pergunta referente à disponibilização de material informativo sobre os cursos, o que pode ser justificado pelo fato de o grupo experimental ser

composto por alunos que, em sua maioria, trabalham na mesma empresa, e a comunicação é mais fluente entre os próprios alunos. Os alunos participantes do grupo experimental foram os do MBA em Gestão de Negócios em Saúde, que possui parceria com instituições renomadas na área de saúde. Em uma das turmas as aulas são realizadas *in company*. O grupo de controle possui a mesma característica da maioria das turmas do MBA, em que os alunos são de diferentes empresas e possuem rotinas diferenciadas e muitas vezes atribuladas, o que pode impedir de dar maior atenção para a divulgação realizada pela universidade, diferente dos alunos que estão na mesma empresa e conversam mais entre si sobre o tema. Esse comportamento foi possível de ser observado durante as aulas ministradas pela pesquisadora na instituição *in company*, pois os alunos cobram-se e compartilham as informações pertinentes ao curso.

Uma das perguntas que obteve uma diferença maior para o grupo de controle foi a referente ao apoio acadêmico aos estudantes. Este resultado é possível que seja justificado devido ao fato de o grupo experimental não estar em sua maioria fisicamente dentro do campus da universidade e sim *in company*. O fato da presença física da universidade ou do apoio direto facilitaria a visão positiva quanto à esta pergunta; o que pode ser sugerido é criar um canal de comunicação direto diferenciado ou de forma personalizada, com mais agilidade para esses alunos. Outro fator importante que pode refletir nesta pergunta é o próprio distanciamento físico, da matriz da universidade.

Para complementar a análise dos resultados desta variável, a Tabela 39 mostra a significância apresentada no teste T, entre os grupos.

Tabela 39 - Resultado do teste T entre os grupos e sua significância, para a variável: Qualidade Acadêmica

Grupo	Teste T	Significância
Grupo de Controle		
Grupo Experimental	-1,341	,191

Fonte: Elaborado pela autora.

Diferente das variáveis anteriores, este resultado não mostrou tanta significância no resultado, o que pode ser justificado pelos motivos de espaço físico e serviços prestados, citados anteriormente, pois os alunos não vivenciam

o mesmo ambiente e possibilidades que os integrantes do grupo de controle vivenciam.

Para finalizar as análises realizadas quanto ao teste T, a seguir apresentam-se os resultados para a variável qualidade dos serviços educacionais.

Tabela 40 - Teste Levene – Qualidade dos Serviços Educacionais

Variância	F	Sig
Equalização das variâncias assumidas	,093	,761

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como nas variáveis anteriores o teste Levene demonstrou que a variância não é significativa, pois o resultado foi superior à 0,05.

Tabela 41 - Valores de Variância e média, referente a variável Qualidade dos Serviços Educacionais

Grupo Pesquisado	Média	Variância
Grupo Experimental	21,64	9,275
Grupo de Controle	19,82	9,847

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao verificar a significância entre os dois grupos pesquisados, não se pode afirmar que o resultado foi significativo, mas sim que a tendência de um resultado mais significativo no grupo experimental, devido aos valores encontrados na média. Para confirmar este resultado, serão analisados os resultados do teste T de forma individual para cada pergunta do questionário, referente à variável qualidade em serviços educacionais.

Quando são analisadas individualmente as perguntas referente à qualidade nos serviços educacionais, é possível constatar um resultado positivo em praticamente todas as questões, provenientes do grupo experimental. A única pergunta que o resultado melhor foi do grupo de controle, foi sobre quanto a Unisinos cumpre com o que promete, o que não pode ser afirmado que está diretamente relacionado com a inovação ou qualidade de serviços prestados em si, considerando que a percepção de qualidade de serviços está diretamente atrelada às experiências vivenciadas, pois este resultado pode ser gerado pelas

experiências individuais de cada aluno. Mas de forma geral, é possível afirmar que os alunos do grupo experimental possuem uma maior percepção de qualidade em serviços comparada ao grupo de controle.

Para dar sequência à análise da diferença positiva entre os grupos, optou-se em também verificar a significância do teste T entre os grupos, conforme apresentado na Tabela 42.

Tabela 42 - Valores de Significância do Teste T entre os grupos experimental e de controle

Grupo	Teste T	Significância
Grupo de Controle		
Grupo Experimental	-2,052	,050

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim como nos quadros anteriores, o item referente à qualidade de serviços também teve um impacto positivo ao compararmos as médias do grupo de controle com o grupo experimental. A maior diferença foi quanto à percepção das instalações físicas, que representou 0,92, o que pode ser justificado pelo fato de o grupo de controle ter ocorrido em diferentes campus da universidade. A pergunta que obteve o menor impacto foi referente ao MBA cumprir com o que promete, de 0,27, que pode ser justificado por experiências pessoais vivenciadas pelos alunos junto à universidade.

5.5 Discussão dos Resultados

Ao concluirmos a apresentação dos resultados estatísticos realizados a fim de investigar as hipóteses levantadas durante a revisão de literatura, neste capítulo o objetivo é realizar uma análise geral dos resultados encontrados.

Como foram realizados dois estudos distintos, buscando identificar percepções diferentes quanto à implantação da inovação de um serviço poder impactar na ampliação ou não da percepção da qualidade dos serviços, optou-se em analisá-los individualmente para esta discussão. A primeira análise será realizada para o estudo de campo, que foi o Estudo 1, em que o grupo quase experimental participou integralmente de um processo de coaching, além de responder um questionário antes de iniciar o processo e após a conclusão,

sendo que o grupo de controle apenas respondeu o primeiro questionário aplicado no grupo experimental.

As hipóteses testadas foram as mesmas para ambos os estudos. As variáveis tiveram a nomenclatura um pouco alterada, mas o objetivo e conceito utilizados para análise eram os mesmos. No Estudo 1 as variáveis mensuradas foram Conhecimento sobre Coaching, Desempenho Profissional, Desempenho e Qualidade dos Serviços.

Como não foi identificada uma ferramenta já testada com o objetivo de mensurar especificamente se a implantação do serviço obteve um aumento na percepção da qualidade de serviços, foi desenvolvido o questionário pela pesquisadora, utilizando os conceitos já existentes e uma adaptação da escala SERVQUAL. (PARASURAMAN, 1985).

Devido a isso foi necessário realizar o teste estatístico Alpha de Cronbach para verificar a validade dos construtos e do questionário em si. Os resultados foram satisfatórios para todos os construtos, sendo que o menor resultado do teste foi de ,636, no primeiro questionário, para a variável conhecimento sobre coaching, e o maior resultado de confiabilidade foi para a variável desempenho profissional, que no primeiro questionário obteve ,815; todos os demais resultados oscilaram entre esses números, o que justifica a confiabilidade dos construtos exigida para a validação do questionário, que deve ser $> 0,5$.

Para verificar os resultados estatísticos da pesquisa, optou-se pelos resultados de variância das médias, teste T e ANOVA.

Nos resultados apresentados para a variância o maior resultado foi no grupo experimental ao responder o segundo questionário, referente à qualidade dos serviços, em que a tendência de melhora no resultado foi bastante superior aos demais grupos, alcançando a variância de 87,34 quanto à variância de 5,18 alcançada no primeiro questionário. Mesmo com esse resultado optou-se em analisar todas as perguntas de forma individual para identificar especificamente as diferenças entre os respondentes e grupos pesquisados.

Entre as variáveis pesquisadas o resultado mais significativo foi identificado na variável Conhecimento sobre Coaching, com significância de ,002 para os respondentes do primeiro e segundo questionário, o que é justificado pelo fato de o grupo experimental ter participado do processo de coaching e o

grupo de controle não ter participado. A variável que obteve a menor variância foi quanto ao desempenho profissional, o que pode ser justificado devido ao tempo que ocorreu o processo e à quantidade de sessões realizadas. Conforme analisado anteriormente, os alunos não tiveram tempo hábil para perceber as mudanças significativas na sua carreira profissional.

Ao serem analisadas as diferenças das médias das variáveis pesquisadas entre o grupo de controle e o grupo quase experimental, após a aplicação do segundo questionário, a variável que obteve a maior diferença foi de 34,12% para a variável desempenho no MBA, o que pode significar que ao ser implantado um serviço inovador, associado às expectativas dos alunos e que complementem o conhecimento adquirido no MBA ou na carreira profissional, a percepção quanto ao desempenho no MBA pode ser ampliada ou até mesmo a motivação para participação nas aulas. Nesta mesma análise sobre a variável desempenho no MBA o resultado não foi significativo entre o grupo experimental, pois obteve-se uma queda na média comparando o primeiro com o segundo questionário. O resultado após o segundo questionário foi uma média de -10,95% que, conforme analisado anteriormente, pode ocorrer devido ao fato do tempo de processo de coaching e o desempenho no MBA não estar diretamente atrelado ao processo de coaching.

Os resultados mais significantes foram apresentados ao analisar as perguntas individualmente, em que foi possível identificar uma melhoria expressiva em sua grande maioria, quando comparamos o grupo experimental antes e depois da participação no processo de coaching e o comparamos com o grupo de controle. Na variável Conhecimento sobre Coaching somente uma pergunta teve queda no resultado do teste T, após a participação no processo de coaching que foi a pergunta referente à ampliação do autoconhecimento. Essa redução na resposta comparando o primeiro com o segundo questionário pode ter ocorrido devido à característica das ferramentas aplicadas durante o processo, que possuíam o objetivo de desenvolvimento de carreira, assim como a quantidade de sessões aplicadas. Mas apesar de esta pergunta obter o resultado inferior, todas as demais obtiveram um resultado superior, comparando os grupos e o grupo de controle, o que se pode concluir que **se suporta a hipótese H1**, pois o conhecimento sobre coaching foi ampliado após a realização do processo.

Já na variável Desempenho Profissional, mesmo com a tendência de melhora em todas as perguntas, apenas duas tiveram um resultado superior antes e depois da realização do processo, uma foi a pergunta referente as fortalezas e a outra quanto ao comprometimento. Estas duas perguntas por si, já podem ser consideradas para suportar a hipótese H4, pois o processo de coaching gera um maior comprometimento, assim como incentiva o maior conhecimento das fortalezas de cada indivíduo o que pode impactar positivamente no desempenho profissional. Neste caso, **suporta-se H4**.

Este resultado também oferece suporte ao conceito definido para esta pesquisa, onde Templeton, Tremont (2014) afirmam que o processo de aprendizagem pode ser feito de forma personalizada e individualizada, pois desta forma é possível identificar os pontos fortes e pontos a melhorar de cada profissional. Assim como também é indicado a realização do processo de coaching para realizar o desenvolvimento do indivíduo.

Para a variável desempenho no MBA, o conceito utilizado de Latham, Brown (2006) reforça que o aluno deve ser incentivado a lidar com novos desafios para obter bons resultados no curso e conseqüentemente no ambiente de trabalho, ocasionando também a ampliação da satisfação. A variável Desempenho no MBA obteve como resultado do teste T pareado T $-0,725$ e $0,474$ não apresentando significância após a realização do processo de coaching. Esta não significância expressiva, pode ser justificada pelo período do processo de coaching e demais fatores que impactam o desempenho do MBA em si, como aulas ministradas, complexidade do conteúdo, capacitação dos professores e o próprio perfil e comprometimento do aluno, quanto ao aproveitamento e realização das atividades propostas em sala de aula.

Nesta variável desempenho do MBA, chama a atenção o resultado apresentado pelo grupo de controle, comparado ao grupo quase experimental que foi bastante expressivo, obtendo-se uma diferença de 34% entre um grupo e outro, que pode ser justificada pela própria expectativa dos alunos participantes do grupo de controle em querer participar do processo de coaching e não terem sido selecionados. Considerando os resultados alcançados, **não se suporta a hipótese H3**, onde a implantação da inovação de serviços educacionais poderá auxiliar os alunos a obterem um melhor desempenho no MBA. Neste caso

sugere-se realizar uma futura pesquisa mais aprofundada, investigando os fatores que geraram este resultado e o que pode ser aprimorado neste sentido.

Para finalizar os resultados apresentados no Estudo 1, a variável qualidade de serviços obteve um resultado bastante satisfatório ao serem comparados os grupos pesquisados. Para Stukalina (2014), a oferta de novos serviços possui um efeito positivo sobre a percepção de qualidade e também o impacto sobre o valor percebido do serviço ou empresa em geral. Um dos conceitos abordados por esta pesquisa foi que a satisfação dos alunos também é impactada através do resultado obtido junto à experiência educacional e suas vertentes, entre elas o grau de preparação para a carreira profissional, conceito elaborado por Alves (2003).

Quando se aplica o teste T antes e depois do processo de coaching para o grupo experimental, identifica-se um acréscimo de 7% no resultado desta variável, o que pode significar a melhora da percepção de qualidade após a implantação do processo de coaching. O mesmo resultado de melhora ocorreu ao analisar o grupo de controle e compará-lo ao grupo experimental. Neste caso **suporta-se H2**, em que a implantação de serviços educacionais está associada à ampliação da qualidade percebida.

Para o Estudo 2 as hipóteses utilizadas foram as mesmas, alterando-se o formato de pesquisa, a qual foi realizada apenas em laboratório e não em campo, como o Estudo 1. Uma das principais diferenças foi a utilização e adequação de um questionário já validado anteriormente, desenvolvido por Abdulahh (2006), que foi uma escala desenvolvida para avaliar a qualidade de serviços em cursos de MBA, nomeada de Escala Headqual.

Para mensurar os resultados foram utilizados testes estatísticos, sendo os principais o teste T e a análise de variância. A nomenclatura das variáveis também foi alterada para ficar mais próximo da escala original, mas o conceito de utilização é o mesmo do Estudo 1. Para este estudo as variáveis foram nomeadas como: Conhecimento sobre Coaching, Qualidade de Proporcionar Oportunidades de Carreira, Qualidade Acadêmica e Qualidade de Serviços Acadêmicos.

Ao analisar as variáveis pesquisadas, todas apresentaram um resultado significativo ao serem comparadas entre o grupo experimental e o grupo de controle, sendo que o grupo experimental obteve um maior desempenho e

variância em praticamente todas as variáveis. As variáveis que mais tiveram impacto para o grupo experimental foram conhecimento sobre coaching, justificado pelo fato de o grupo experimental ter tido uma aula sobre o tema, enquanto o grupo de controle não teve. A média entre os grupos foi de 23,03 para o grupo experimental e 19,97 para o grupo de controle, o que não é uma variância significativa quando analisada somente através deste indicador, mas quando as perguntas foram abertas individualmente, todas as questões relacionadas tiveram um maior desempenho no grupo experimental. O que pode **suportar a hipótese H1**.

Para a variável Qualidade para Proporcionar Oportunidades de Carreira, a maior variância foi quanto ao grupo de controle, em que a média foi 20,11 e 17,42 para o grupo experimental, o que pode ser justificado pela própria expectativa em realizar o processo de coaching e conhecimento adquirido sobre o processo que estava em andamento na universidade. Mas quando o resultado foi aberto por pergunta, obteve-se uma variação de média em praticamente todas as perguntas para o grupo experimental, apenas uma pergunta referente à oferta de oportunidades de carreira pela universidade, que obteve o número inferior, as demais apresentaram o resultado positivo no grupo experimental. Em razão disso, **suporta-se a hipótese H4**.

A variável Qualidade Acadêmica no Estudo 2 foi a que obteve a menor significância entre o grupo experimental e o grupo de controle, as médias ficaram 20,75 para o primeiro grupo e 19,71 para o segundo grupo. Ao analisar as perguntas individualmente, apresentaram-se perguntas com resultado superior ao grupo de controle, que foram as perguntas referente à atitude positiva com os alunos e apoio acadêmico com os estudantes. As demais obtiveram um resultado superior ao grupo experimental, o que, quando analisamos o conceito apresentado por Stukalina (2014) no Estudo 1, reforça o conceito de que a universidade precisa disponibilizar as informações adequadas e proporcionar um atendimento de excelência aos alunos, a fim de ampliar a qualidade dos serviços oferecida. Mesmo com este cenário, é possível dizer que **se suporta H2**, pois a significância no teste T ficou inferior a $<0,5$, com o resultado de ,191.

A variável Qualidade de Serviços Educacionais, assim como as anteriores, também apresentou melhores resultados para o grupo experimental, em que a média ficou 21,64, e a média do grupo de controle foi 19,82. Mesmo

com baixa significância, ao analisar as perguntas individualmente o resultado foi positivo para todas as questões praticamente, exceto a questão que aborda que a Unisinos cumpre com o que promete. Neste caso pode ser justificada por alguma experiência vivenciada pelo aluno, mas não relacionada com a pesquisa ou a inovação dos serviços em si.

Como a variável H3 era relacionada ao desempenho no MBA, esta não foi mensurada no Estudo 2, em que o foco principal foi a mensuração de qualidade de serviços e inovação de serviços. Assim como o fato de ser apenas uma pesquisa em laboratório, não se obteria tempo suficiente para analisar o impacto no desempenho do MBA, diferente do ocorrido no Estudo 1.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à necessidade constante de inovação e ampliação dos serviços oferecidos pelas universidades, procurou-se através desta pesquisa identificar como a implantação de um novo serviço pode impactar na percepção da qualidade dos serviços percebidas pelos alunos.

Esta dissertação possui como objetivo central analisar como será a percepção de qualidade de serviços, através da implantação de uma inovação em serviços, que neste caso foi o processo de coaching direcionado aos alunos do MBA da Unisinos. Para alcançar este objetivo, foram definidos alguns objetivos específicos. Após, a pesquisa se desenvolveu através da revisão de literatura para identificação das variáveis a serem estudadas.

Após a realização dos dois estudos, um aplicado em campo e outro em laboratório, acredita-se que o propósito foi atingido. Ao analisarmos de forma detalhada e com diferentes testes de análise estatística é possível identificar que a maior parte das hipóteses foi suportada em ambos os estudos, e pode-se afirmar que quando ocorre a implantação de um novo serviço, a percepção da qualidade é ampliada pelos alunos.

O primeiro objetivo específico foi investigar se a implantação de uma inovação em serviços na área de educação continuada teria impacto positivo quanto ao desempenho no MBA. Ao analisar este resultado no Estudo 1 identificamos que não ocorreu diferença muito significativa entre o grupo de controle e o grupo experimental, mas uma diferença positiva antes e depois da aplicação do processo de coaching, o que pode ser considerado um resultado positivo, pois após a realização do processo de coaching os alunos identificaram que poderia ocorrer uma melhora no aproveitamento do MBA. No Estudo 2 esta variável não foi mensurada.

O segundo objetivo referia-se à validação do instrumento de pesquisa aplicado, desenvolvido através dos principais construtos da pesquisa e adaptado da escala SERVQUAL. O instrumento tornou-se válido a partir da análise do especialista e após ao ser realizado o teste de Alpha de Cronbach para identificar a confiabilidade do instrumento. Como todos os resultados das variáveis foram superiores a $<0,06$, o instrumento pode ser considerado

validado. Este instrumento foi utilizado no Estudo 1. No Estudo 2 a escala utilizada já havia sido validada anteriormente.

O terceiro objetivo foi referente à análise da implantação do processo de coaching, se uma inovação em serviços poderia auxiliar no desenvolvimento da carreira profissional dos alunos, e tanto no Estudo 1 quanto no Estudo 2 este objetivo foi alcançado e as hipóteses suportadas, conforme sinalizado na discussão de resultados, o que pode ser considerado como objetivo alcançado.

Por fim, o quarto objetivo era confirmar se a implantação de uma inovação em serviços ampliaria a percepção quanto à qualidade de serviços oferecida aos alunos. Após a análise dos resultados, tanto no Estudo 1 quanto no Estudo 2, é possível identificar que a implantação de uma inovação em serviços, quando associada à necessidade e expectativa dos alunos, pode gerar uma percepção positiva quanto à qualidade de serviços oferecidos, também identificados tanto no Estudo 1 quanto no Estudo 2.

Mesmo com os resultados sendo satisfatórios, ocorreram algumas limitações para o possível aprimoramento da pesquisa, e podemos citar entre as principais: a limitação da amostra; a indisponibilidade de agenda para a execução do processo de coaching com mais alunos no Estudo 1; o período do ano que foi aplicado, pois os alunos estavam mais focados no encerramento do ano em si; e o processo ser realizado próximo ao encerramento do semestre letivo, o que impediu de identificar o maior aproveitamento do MBA de forma imediata.

Como principais contribuições cito o fato desta implantação de serviços ter sido efetivamente implantada para os alunos como um produto da Unisinos aos alunos do MBA e outros cursos, com o objetivo de se diferenciar e agregar valor ao ensino e desenvolvimento dos alunos. Outra contribuição é o quanto os alunos desejam e valorizam serviços diferenciados que agreguem valor a sua carreira profissional, não apenas em sala de aula através dos conteúdos, mas também através de ações de desenvolvimento individualizadas.

Para futuras pesquisas, sugiro que este trabalho seja aplicado também para alunos que estão iniciando a graduação em diferentes cursos, pois muitos chegam a universidade com muitas dúvidas além de muito jovens, e o fato de possuírem serviços diferenciados e personalizados para auxiliá-los nesta etapa

de dúvidas profissionais, pode ser considerado um grande diferencial na opção pela universidade.

Um dos pontos de destaque desta pesquisa é o fato de que os profissionais em geral estão cada vez mais buscando se diferenciar no mercado profissional e a busca pelo autoconhecimento, identificação das suas fortalezas e oportunidades de melhoria tem sido determinantes para aprimorar o seu desempenho nas organizações.

Ao oferecer um serviço como o processo de coaching aos alunos, esta preocupação torna-se compartilhada, além de criar um ambiente de confiança entre o aluno e a universidade, pois foi demonstrado através da oferta de um serviço com atendimento individualizado e focado no desenvolvimento, que é importante o autoconhecimento e desenvolvimento profissional de forma constante, não apenas obtendo isso em sala de aula.

A principal contribuição que permanece deste trabalho para a pesquisadora foi a confirmação de que quando a universidade se dedica para oferecer ao aluno serviços diferenciados, que demonstram a preocupação genuína com a carreira do aluno, a percepção quanto à qualidade dos serviços é ampliada. Outro ponto de destaque é que a universidade obtém um diferencial competitivo perante as demais instituições de ensino ao demonstrar essa preocupação junto aos alunos. Este fato acaba sendo de extrema relevância, pois as universidades de forma geral não investem em serviços adicionais que sejam prestados de forma individual e fora do ambiente da sala de aula. Quando ocorre esta diferenciação os alunos enxergam isso como um grande benefício e que seja agregador a sua carreira profissional. Também é possível destacar que o serviço ofertado deve ser de acordo com a necessidade e expectativa dos alunos, agregando valor a sua carreira e desenvolvimento profissional e pessoal.

Esta preocupação com a diferenciação é válida devido à quantidade de universidades e instituições de ensino que oferecem cursos de especialização para a educação continuada, conforme dados já citados na introdução desta pesquisa. Com esta competitividade e preocupação em fidelizar os alunos, a oferta de serviços diferenciados é um ponto chave para manter o valor agregado ao aluno, assim como auxiliar na potencialização da carreira profissional e pessoal de cada indivíduo.

REFERÊNCIAS

AAS, Helge. Implementing a value assessment tool for service innovation ideas. **International Journal of Innovation Management**, 2010a.

_____. The firm level effects of service innovation: a literature review. **International Journal of Innovation Management**, 2010b.

ABDULLAH, F. Measuring services quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 24, n. 1, p. 31-47.

ADEBAYO, Sulaiman; OLONISAKIN, Tosin. A cross industry comparison of customer satisfaction: do more alternatives mean more satisfaction?. **Journal of Management Strategy**, 2014.

AHENKORA, Kwahu. A dynamic capabilities perspective on the strategic management of an industry organization. **Journal of Management Strategy**, 2014.

ALVES, Helena M. B. **Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino universitário público**: índice, antecedentes e consequências. 2003. Tese (Doutorado em Gestão) – Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2003.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002.

_____; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

BARRINGER, Bruce; BLUEDORN, Alen. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. **Strategic Management Journal**, 1999.

BATISTA, Karen S. **Coach**: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pedro Leopoldo, MG, 2013.

BARRAS, Richard. Towards a theory of innovation services. **Research Policy**, 1986.

BESANKO, David et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BETTENCOURT, L. A. **Service innovation**: how to go from customer needs to breakthrough services. New York: McGraw-Hill, 2010.

_____; BROWN, Stephen; SIRIANNI, Nanci. The secret to true service innovation. **Kelley School of Business**, 2013.

BOOZ, E.; ALLEN, J.; HAMILTON, C. **New products management for the 1980s**. New York, NY: Booz, Allen & Hamilton, 1982.

BOURDEAU, B.; CRONIN JR., B.; VOORHEES, Clay. Modeling service alliances: na exploratory investigation of spillover effects in service partnerships. **Strategic Management Journal**, 2007.

BREIDBACH, C.; SMITH, P.; CALLAGHER, L. Advancing innovation in professional service firms: insights from the service-dominant logic. **Journal of Service Science and Management**, 2013.

BRENTANI, U. Innovative versus incremental new business: different keys for achieving success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 3, p. 169-187, 2001.

BROWN, S. W.; GUSTAFSSON, A.; WITELL, L. **Beyond products**. 22 Jun. 2009.

CAMPBELL, D.; STANLEY, Julian. Experimental and Quasi. **Experimental Designs for Research**, 1963.

CHAE, Bongug. An evolutionary framework for service innovation: insights of complexity theory for service Science. **International Journal Production Economics**, 2011.

CHEN, Shun Hsing. **The establishment of a quality management system for the higher education industry**. Taiwan: Department of Marketing & Logistics Management, Yu-Da University, 2012.

CHENG, Colin; KRUMWIEDE, Dennis. The effects of market orientation and service innovation on service industry performance: an empirical study. **Open Management Research**, 2010.

CHRISTENSEN, Donald et al. Academic performance in MBA programs: do prerequisites really matter?. **Journal of Education for Business**, p. 42-47, 2012.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz**: como orientar sua equipe para potencializar os resultados. São Paulo: Gente, 2008.

COLLIS, Hill, HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COWELL, D. E. Marketing of services. **European Journal of Marketing**, 1984.

CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CUSUMANO, M.; KAHL, Steven; SUAREZ, Fernando. Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. **Strategic Management Journal**, 2015.

DANCEY, Cristine; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia**. Porto Alegre: Penso, 2014.

DREHER, G. F.; RYAN, K. C. Prior work experience and academic achievement among first-year MBA students. **Journal of Research in Higher Education**, n. 41, p. 505–525, 2000.

DURST, S.; MENTION, A.; POUTANEN, P. Service innovation and its impact: what do we know about?. **Investigaciones Europeas de Direccio y Economia de la Empresa**, 2014.

EASINGWOOD, C. J.; PERCIVAL, J. Evaluation of new financial services, international. **Journal of Bank Marketing**, v. 8, n. 6, p. 3-8, 1990.

EESLEY, C.; HSU, David; ROBERTS, Edward. The contingent effects of top management teams on venture performance: aligning founding team composition with commercialization environment. **Strategic Management Journal**, 2014.

EGGERT, Andreas; THIESBRUMMEL, Christoph; DEUTSCHER, Christian. Differential effects of product and service innovations on the financial performance of industrial firms. **Journal Business Marketing Management**, 2014.

ETHIRAJ, Sendil; RAMASUBBU, N.; KRISHNAN, M. S. Does complexity deter customer-focus?. **Strategic Management Journal**, 2012.

FABRIZIO, K.; THOMAS, L. G. The impact of local demand on innovation in a global industry. **Strategic Management Journal**, 2012.

FITZSIMMONS, James. Strategic role of information in services. **Perspectives in Operations Management**, 1993.

_____; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração da USP - RAUSP**, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FUJIGAKI, Y. Transformation of R&D into a driver of service innovation: conceptual model and empirical analysis. **Journal of Service Science and Management**, 2011.

FURRER, Olivier; THOMAS, Howard; ALEXANDRE, Maria Tereza. Resource configurations, generic strategies, and firm performance: exploring the parallels between resource-based and competitive strategy theories in a new industry. **Journal of Strategy and Management**, 2008.

GALLOUJ, F. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 3, p. 123-138, 1998.

GAO, M.; HYYTINEN, Ari; TOIVANEN, Otto. Problems in launching the mobile internet: evidence from a pricing experiment. **Journal of Economics e Management Strategy**, 2014.

GARRIGA, Helena; KROGH, George; SPAETH, Sebastian. How constraints and knowledge impact open innovation. **Strategic Management Journal**, 2013.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 5, p. 53-58, Sep./Oct. 1986.

GLAZMAN, R. **Evaluación y exclusión en la enseñanza universitaria**. Barcelona: Paidós, 2001.

GOBEL, Lisa et al. Innovation of public service in meeting the basic needs in Gorontalo, Indonesia. **International Journal Academic Research**, 2015.

GOTTFRIDSSON, Patrik. Different actors roles in small companies service innovation. **Journal of Services Marketing**, 2014.

GOVINDARAJAN, Vijay; KOPALLE, Pravelle. Disruptiveness of innovations: measurement and an assessment of reliability and validity. **Strategic Management Journal**, 2006.

GRANT, A. **Towards a psychology of coaching**. Sydney: Coaching Psychology Unit University of Sydney, 1997.

GREVE, Henrique. Bigger and safer: the diffusion of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 2009.

_____. Fast and expensive: the diffusion of a disappointing innovation. **Strategic Management Journal**, 2011.

GREVE, Henrique; SEIDEL, Marc. The thin red line between success and failure: path dependence in the diffusion of innovative production technologies. **Strategic Management Journal**, 2015.

GRONROOS, C. **Gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HALLIDAY, Sue Vaux. The power of myth in impeding service innovation. **Journal of Management Inquiry**, 2008.

HERACLEOUS, Loizos; WIRTZ, Jochen; JOHNSTON, Robert. Cost-effective service excellence: lessons from singapore Airlines. **Business Strategy Review**, 2004.

HERNANDEZ, J.; BASSO, Kenny; BRANDÃO, Marcelo. Pesquisa experimental em marketing. **REMARK – Revista Brasileira de Marketing**, 2014.

HERRERA, Maria et al. Desempeno profesional de los egresados en administracion de una institucion de educacion superior in Mexico. **Revista International Administracion e Finanzas**, 2013.

HESKETT, J. L. Lessons in the service sector. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 2, p. 118-126, 1987.

HIDALGO, Antonio; D'ALVANO, Luigi. Service innovation: inward and outward related activities and cooperation mode. **Journal of Business Research**, 2013.

HUNT, S. D. **Marketing theory**: foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2010.

ICLI, G. E.; ANIL, N. K. The headqual scale: a new measurement scale of service quality for MBA programs in higher education. **South African Journal Business Management**, 2014.

INAMDAR, S. Noorein. Alignment of strategy with structure using management control systems. **Strategic Management Journal**, 2014.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION - ICF. **Código de ética**. 2008. Disponível em: <<http://www.icfbrasil.org/uploads/codigo-de-etica.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

ITO, N. et al. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, 2012.

JANEIRO, P. et al. Open innovation: factors explaining universities as service firm innovation sources. **Journal of Business Research**, 2013.

KERLINGER, Fred. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1980.

KLINGEBIEL, Ronald; RAMMER, Christian. Resource allocation strategy for innovation portfolio management. **Strategic Management Journal**, 2014.

KUESTER, Sabine et al. Sectoral heterogeneity in new service development: an exploratory study of service types and success factors. **Journal Product Innovation Management**, 2013.

KULLUL, H. M.; TANSITPONG, Pra, H. A critical evaluation of U.S. airlines service quality performance: lower costs vs. satisfied customers. **Journal of Management Strategy**, 2013.

LATHAM, Gary; BROWN, Travor. The effect of learning vs. outcome goals on self efficacy, satisfaction and performance in an MBA program. **Applied Psychology: an International Review**, 2006.

LEIPONEN, Aija. Control of intellectual assets in client relationships: implications for innovation. **Strategic Management Journal**, 2008.

LERVIK, Andreassen; CALABRETTA, Olsen. Trend spotting and service innovation. **Journal of Service Theory and Practice**, 2015.

LINGS, Ian. Managing service quality with internal marketing. **Long Range Planning**, 1999.

LIZHI, Xie; LIANGGING, Luo. The explore research of higher education service quality dimensions. **Journal of Chemical and Pharmaceutical Research**, 2014.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. **American Psychologist**, n. 57, p. 705-717, 2002.

LOURENÇO, Cleria; KNOP, Marcelo. Ensino Superior em Administração e percepção da qualidade de serviços: uma aplicação da escala SERVQUAL. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, 2011.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MALEYEFF, John. Factors impacting innovation in new service offerings. **Journal of Service Science and Management**, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.

MARIUS, Mitache. A comparative approach on the motivational dominants and professional performance of the employees belonging to public and private organizations. **The Young Economist Journal**, 2005.

MASANELL, Ramon, ZHU, Feng. Business model innovation and competitive imitation: the case sponsor – based business models. **Strategic Management Journal**, 2013.

MATOS, Ilremá Pires Araújo. **Inovação educacional e formação de professores [manuscrito]**: em busca da ruptura paradigmática. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiania, 2010.

MESSINA, Graciela. Mudança e inovação educacional: notas para reflexão. **Cadernos de Pesquisa**, n. 114, p. 225-233, 2001.

MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil EUA**. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003.

MEZ, Jaime; MAI´CAS, Juan. Do switching costs mediate the relationship between entry timing and performance?. **Strategic Management Journal**, 2011.

MIHALACHE, Oli et al. Offshoring and firm innovation: the moderating role of top management team attributes. **Strategic Management Journal**, 2012.

MORS, Marie Louise. Innovation in a global consulting firm: when the problem is too much diversity. **Strategic Management Journal**, 2010.

NASCIMENTO, Raimundo B, FILHO, Nicolino, BARROS, Francisca – Avaliação da qualidade dos serviços prestados nas unidades de informação universitária – **Transinformação**, 2005

NGO, Liem V.; O´CASS, Aron. Innovation and business sucess: the mediating role of customer participation. **Journal of Business Research**, 2012.

OKOEL, Albert; DAMNYAG, John. A gap analysis of customer perceptions and expectation of service quality amongst mobile telephony companies in Ghana. **Journal of Management Strategy**, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de carreira: foco no individuo**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVER, Nadin; DORNER, Oliver; GEBAUER, Gassmann. Service innovation: why is it so difficult to accomplish?. **Journal of Business Strategy**, 2011.

PARASURAMAN, A. Customer oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. **Journal of Marketing**, p. 39-46, 1987.

_____; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. **A excelência em serviços**: como superar as expectativas e garantir a satisfação completa dos clients. São Paulo: Saraiva, 2014.

PEARSON, Robi. The role of producer service outsourcing in the innovation performance of new york state manufacturing firms. **Produce Service Outsourcing**, 1997.

_____. Towards na historical model of service innovation: the case of the insurance industry, 1700-1914. **Economic History Review**, 1997.

QING, Wang. Towards a systems model of coaching for learning: empirical Lessons from the secondary classroom context. **International Coaching Psychology Review**, v. 8, n. 1, 2013.

RODAN, Simon; GALUNIC, Charles. More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. **Strategic Management Journal**, 2004.

ROYLE, Todd M.; FOX, Gavin L. Human capital in service innovation strategy. **International Journal of Management and Marketing Research**, 2014.

SAFIZADEH, M.; FIELD, Joy; RITZMAN, Larry. Sourcing practices and boundaries of the firm in the financial services industry. **Strategic Management Journal**, 2008.

SALUNKE, S.; WEERAWARDEMA, J.; KENNEDY, J. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. **Industrial Marketing Management**, 2011.

SANTOS, David et al. Innovation efforts and performances of Brazilian firms. **Journal of Business Research**, 2014.

SCHEUING, E. E.; JOHNSON, E. M. A proposed model for new service development. **Journal of Services Marketing**, v. 3, n. 2, p. 25-34, 1989.

SEONG-HO, Yi. A study on technological management strategy in SMEs. **Journal of Management Strategy**, 2012.

SHANAHAN, P.; GERBER, R. Quality in university student administration: stakeholder concepts. **Quality Assurance in Education**, v. 12, n. 4, p. 166, 2004.

SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**, p. 133-139, Jan./Feb. 1984.

SKALEN, P.; MAGNUSSON, Peter. Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. **Journal of Academic Marketing Research**, 2013.

SONG, Lisa; SONG, Michael. A Staged Service Innovation Model. **Decision Sciences**, 2009.

SPOHRER, Jim; MAGLIO, Paul. The emergence of service science: toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. **Production and Operations Management**, 2008.

STOREY, Axel J. C. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. **European Journal of Marketing**, 1998.

STUKALINA, Yulia. Identifying predictors of student satisfaction and student motivation in the framework of assuring quality in delivery of higher education services. **Business, Management and Education**, 2014.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faiz. **Innovation in Services S14S Project Synthesis**. Step Group, 1998.

TAX, S. S.; STUART, I. Designing and implementing new services: the challenges of integrating service systems. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 105-134, Mar. 1997.

TEMPLETON, Nathan, TREMONT, Joshua. Applying business lessons to education: mentoring as job embedded professional development. **The International Journal of Organizational Innovation**, 2014.

TSINIDOU, M.; GEROGIANNIS, V.; FITSILIS, P. Evaluation of the factors that determine quality in higher education: An empirical study'. **Quality Assurance in Education**, v. 18, p. 227-244, 2010.

TYAGI, Rajesh; GUPTA, Praveen. Gauging performance in the service industry. **Journal of Business Strategy**, 2013.

VACARESCU, Loredana. Perspectives on professional performance growth in the field of economics in the higher education institutions. **Management & Marketing**, 2012.

VISNJIC, Ivanka; WIENGARTEN, Frank; NELLY, Andy. Only the brave: product innovation, service business model innovation, and their impact on performance. **Journal Production Innovation Management**, 2014.

VOSS, Chris et al. Experience, service operations strategy and services as destinations: foundations and exploratory investigation. **Production and Operations Management**, 2008.

WOODER, Stella; BAKER, Steven. Extracting key lessons in service innovation. **Journal Production Innovation Management**, 2012.

YU, Soon Hyun et al. Service quality, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intention among fitness center members aged 60 years and over. **Social Behavior and Personality**, 2014.

ZHANG, Yan; LI, Hayang. Innovation search of new ventures in a technology cluster: the role of ties with service intermediaries. **Strategic Management Journal**, 2010.

ZOLFAGHARIAN, M.; PASWAN, A. Do consumers discern innovations in service elements?. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 5, p. 335-338, 2008.

APÊNDICE A - Construtos do Questionário

Parte I- Dados Sócio Econômicos
Idade
Sexo
Tempo de Empresa
Há quanto tempo concluiu a Graduação
Renda Mensal Familiar

AUTOR/Ano	Definição	CONCEITO/CONSTRUCTO	VARIÁVEL	Parte II- Coaching
Jung, Adler, Erikson, Levinson e Kegan, Ainda, Ting e Scisco(2006)	Disseminação do coaching como prática, estar vinculada a uma diversidade de práticas e ferramentas para o desenvolvimento pessoal e profissional	Conhecimento sobre coaching	Controle	1 Tenho conhecimento claro sobre o que é o processo de coaching
Fitzgerald, Berger(2002)	Coaching auxilia a desenvolver as competências, identificar as forças e fraquezas	Conhecimento sobre coaching	Controle	2 Acredito que o processo de coaching auxiliará no meu desenvolvimento profissional
Grant, Hart(2003), Ting, Scisco (2006); Olalla (2004)	Coaching como auxiliar a alcançar o objetivo, a ir do ponto A para o ponto B; o processo deve ser sistematicamente organizado a buscar as metas definidas; Coaching é uma resposta intuitiva a uma necessidade de aprendizagem	Conhecimento sobre coaching	Controle	3 Coaching facilitará o meu aprendizado no MBA
Ting, Scisco(2006)	Coaching é uma ferramenta efetiva que pode ser utilizada a auxiliar as pessoas a aprender a partir das próprias experiências	Conhecimento sobre coaching	Controle	4 Através do processo de coaching irei aprofundar meu auto conhecimento
Hudson(1999)	Coaching é uma ferramenta de desenvolvimento sustentável	Conhecimento sobre coaching	Controle	5 O coaching pode me auxiliar a alcançar o meu objetivo profissional
				Parte III – Desempenho Profissional
Ting, Scisco(2006); SGC (2010); SBC (2012)	O processo de coaching é formado por elementos de desenvolvimento: Avaliação, Desafio e Apoio; A Sociedade Gaúcha de Coaching e a Sociedade Brasileira, afirmam que o sucesso do coaching depende de ações consistentes e foco contínuo.	Desempenho Profissional	Dependente	6 Através de ações adequadas e foco conseguirei alcançar os resultados para potencializar a minha carreira
Bastos(1997)	Comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação	Desempenho Profissional	Dependente	7 Estou comprometido em realizar todas as ações necessárias para potencializar a minha carreira
Monday et al(1992)	Força relacionada a identificação e o envolvimento das pessoas com a empresa e sua carreira em si	Desempenho Profissional	Dependente	8 Através do Coaching aplicado no MBA conseguirei elaborar um plano de desenvolvimento profissional
Monday et al(1992)	Força relacionada a identificação e o envolvimento das pessoas com a empresa e sua carreira em si	Desempenho Profissional	Dependente	9 Conseguirei potencializar a carreira através de foco e comprometimento
Senge(2002)	Coaching propõe um modelo de aprendizagem que expressa os conceitos fundamentais, colocando a mudança na forma de agir e interagir, como uma das condições chaves para o desenvolvimento; Coaching incentiva o auto conhecimento e desafio constante	Desempenho Profissional	Dependente	10 Através do Coaching aplicado no MBA conseguirei potencializar as minhas fortalezas

Parte IV – Desempenho no MBA					
Silva et al(2013)	Através de desenvolvimento e um bom plano de marketing pessoal, é possível conquistar uma posição diferenciada no mercado, diferenciando-se de outros	Desempenho no MBA	Dependente	11	O MBA vai me ajudar a potencializar minha carreira profissional -
Silva et al(2013)	Através de desenvolvimento e um bom plano de marketing pessoal, é possível conquistar uma posição diferenciada no mercado, diferenciando-se de outros	Desempenho no MBA	Dependente	12	O MBA vai me tomar um profissional diferenciado no mercado de trabalho
Ting, Scisco (2006)	Coaching diz respeito a facilitação da aprendizagem, mudança e crescimento	Desempenho no MBA	Dependente	13	Através do MBA serei um agente de mudanças
Ting, Scisco (2006)	Coaching diz respeito a facilitação da aprendizagem, mudança e crescimento	Desempenho no MBA	Dependente	14	Com o Coaching, obtive um melhor aproveitamento do MBA
Hargrove(1999)	Através do coaching é possível romper limites, e solucionar problemas complexo em face as mudanças e à complexidade	Desempenho no MBA	Dependente	15	O Coaching me proporcionará romper limites de aprendizagem no MBA
Senge(2002)	Coaching propõe um modelo de aprendizagem que expressa os conceitos fundamentais, colocando a mudança na forma de agir e interagir, como uma das condições chaves para o desenvolvimento; Coaching incentiva o auto conhecimento e desafio constante	Desempenho no MBA	Dependente	16	O processo de coaching irá facilitar a minha adaptação ao MBA
Parte VII Qualidade dos Serviços					
Parasuraman, Zeithaml e Berry(1988)	Utilização da Escala SERVQUAL para mensurar qualidade em serviços	Percepção Qualidade no Serviço	Dependente	17	O MBA da Unisinos tem qualidade
Parasuraman, Zeithaml e Berry(1988)	Utilização da Escala SERVQUAL para mensurar qualidade em serviços	Percepção Qualidade no Serviço	Dependente	18	As disciplinas oferecidas no MBA atendem a minha expectativa
Parasuraman, Zeithaml e Berry(1988)	Utilização da Escala SERVQUAL para mensurar qualidade em serviços	Percepção Qualidade no Serviço	Dependente	19	O MBA da Unisinos satisfaz as necessidades dos alunos
Parasuraman, Zeithaml e Berry(1988)	Utilização da Escala SERVQUAL para mensurar qualidade em serviços	Percepção Qualidade no Serviço	Dependente	20	O MBA da UNISINOS presta um bom serviço

APÊNDICE B - Segundo Questionário aplicado ao Grupo experimental

Questionário					
Parte I – Dados Sócio Econômicos					
Idade	<input type="checkbox"/> 18 a 24 anos	<input type="checkbox"/> 25 a 31 anos	<input type="checkbox"/> 32 a 40 anos	<input type="checkbox"/> 41 a 50 anos	<input type="checkbox"/> acima de 50 anos
Sexo	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino			
Tempo de Empresa	<input type="checkbox"/> até 1 ano	<input type="checkbox"/> 2 a 5 anos	<input type="checkbox"/> 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/> acima de 10 anos	
Há quanto tempo concluiu a Graduação	<input type="checkbox"/> até 1 ano	<input type="checkbox"/> 2 a 5 anos	<input type="checkbox"/> 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/> acima de 10 anos	
Há quanto tempo está no MBA	<input type="checkbox"/> 1º semestre	<input type="checkbox"/> 2º semestre	<input type="checkbox"/> 3º semestre	<input type="checkbox"/> 4º semestre	
Qual o MBA que estas cursando	<input type="checkbox"/> Gestão de Projetos 2013/2 <input type="checkbox"/> Gestão da Produção e Logística 2014/1 <input type="checkbox"/> Gestão de Projetos 2014/2		<input type="checkbox"/> Gestão Empresarial 2013/2 <input type="checkbox"/> Marketing Estratégico 2014/1 <input type="checkbox"/> Gestão Empresarial 2014/2		<input type="checkbox"/> Controladoria e Finanças 2013/2 <input type="checkbox"/> Controladoria e Finanças 2014/1 <input type="checkbox"/> Gestão de Negócios 2014/2
<p>O questionário abaixo tem como objetivo identificar alguns pontos relevantes quanto a prestação de serviços no MBA, para futuras ações e a melhoria do processo. A escala utilizada é de 1 a 5, onde 1 significa que discordo totalmente e 5 significa que concordo totalmente. Agradecemos muito a sua participação.</p>					
	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo/Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Parte II- Coaching					
1	Meu conhecimento sobre o processo de coaching foi aprimorado				
2	Acredito que o processo de coaching está me auxiliando em meu desenvolvimento profissional				
3	Coaching está facilitando o meu aprendizado no MBA				
4	Através do processo de coaching aprofundei meu auto conhecimento				
5	O coaching está me auxiliando a alcançar o meu objetivo profissional				
Parte III – Desempenho Profissional					
6	Através de ações adequadas e foco cestou conseguindo alcançar os resultados para potencializar a minha carreira				
7	Me comprometi em realizar todas as ações necessárias para potencializar a minha carreira				
8	Através do Coaching aplicado no MBA consegui elaborar um plano de desenvolvimento profissional				
9	Estou conseguindo potencializar a carreira através de foco e comprometimento				
10	Através do Coaching aplicado no MBA consegui potencializar as minhas fortalezas				
Parte IV – Desempenho no MBA					
11	O MBA está me auxiliando a potencializar minha carreira profissional -				
12	O MBA está me tomando um profissional diferenciado no mercado de trabalho				
13	Através do MBA estou me transformando em um agente de mudanças				
14	Com o Coaching, obterei um melhor aproveitamento do MBA				
15	O Coaching me proporcionou romper limites de aprendizagem no MBA				
16	O processo de coaching está facilitando a minha adaptação ao MBA				
Parte VII Qualidade dos Serviços					
17	As instalações físicas do MBA da Unisinos são adequadas				
18	As disciplinas oferecidas no MBA atendem minha expectativa profissional				
19	O MBA da Unisinos demonstrou interesse em ajudar os alunos				
20	O MBA da Unisinos cumpre com o que promete				
21	Os professores do MBA da UNISINOS entendem as necessidades dos alunos				

APÊNDICE C - Questionário enviado para o Grupo de Controle

Disponível em:

https://docs.google.com/forms/d/1c1Q8JFj2FtNLgclC_fRMRN1y4uOAHNjBGAScMqWDULE/viewform

Processo de Coaching aplicado aos MBAs

Estamos efetuando o estudo da viabilidade da próxima turma de Coaching aplicado aos MBAs da Unisinos e gostaríamos de contar com a sua opinião, para tomarmos as ações necessárias para o sucesso deste projeto. Agradecemos a sua colaboração e participação para responder este questionário. A escala utilizada é de 1 a 5, onde 1 significa que discordo totalmente e 5 significa que concordo totalmente.

Idade

- 18 a 24 anos
- 25 a 31 anos
- 32 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- acima de 50 anos

Sexo

- Feminino
- Masculino

Tempo de Empresa

- até 1 ano
- 2 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- acima de 10 anos

Há quanto tempo concluiu a Graduação

- até 1 ano
- 2 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- acima de 10 anos

Há quanto tempo está no MBA

- 1º semestre
- 2º semestre
- 3º semestre
- 4º semestre

Qual o MBA que estas cursando

- Gestão de Projetos 2013/2
- Gestão Empresarial 2013/2
- Controladoria e Finanças 2013/2
- Gestão de Projetos 2014/1
- Gestão do Comportamento Organizacional 2014/1
- Gestão da Produção e Logística 2014/1
- Marketing Estratégico 2014/1
- Gestão Empresarial 2014/1
- Controladoria e Finanças 2014/1
- Gestão de Negócios 2014/2
- Gestão de Projetos 2014/2
- Gestão Empresarial 2014/2
- Gestão de Pessoas 2014/2

Acredito que o processo de coaching auxiliará no meu desenvolvimento profissional

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Coaching facilitará o meu aprendizado no MBA

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

O coaching pode me auxiliar a alcançar o meu objetivo profissional

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Através de ações adequadas e foco conseguirei alcançar os resultados para potencializar a minha carreira

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Estou comprometido em realizar todas as ações necessárias para potencializar a minha carreira

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Através do Coaching aplicado no MBA conseguirei elaborar um plano de desenvolvimento profissional

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Consequirei potencializar a carreira através de foco e comprometimento

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

O MBA vai me ajudar a potencializar minha carreira profissional -

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

O MBA vai me tornar um profissional diferenciado no mercado de trabalho

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Através do MBA serei um agente de mudanças

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Com o Coaching, obterei um melhor aproveitamento do MBA

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

O Coaching me proporcionará romper limites de aprendizagem no MBA

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

O processo de coaching irá facilitar a minha adaptação ao MBA

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

As instalações físicas do MBA da Unisinos são adequadas

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

As disciplinas oferecidas no MBA atendem minha expectativa profissional

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

O MBA da Unisinos demonstra interesse em ajudar os alunos

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

O MBA da Unisinos cumpre com o que promete

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Os professores do MBA da UNISINOS entendem as necessidades dos alunos

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Nem Concordo/Nem Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Nunca envie senhas em Formulários Google.

100% concluído.

Powered by

ANEXO A - 1º Questionário

Questionário					
Parte I – Dados Sócio Econômicos					
Idade	<input type="checkbox"/> 18 a 24 anos	<input type="checkbox"/> 25 a 31 anos	<input type="checkbox"/> 32 a 40 anos	<input type="checkbox"/> 41 a 50 anos	<input type="checkbox"/> acima de 50 anos
Sexo	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino			
Tempo de Empresa	<input type="checkbox"/> até 1 ano	<input type="checkbox"/> 2 a 5 anos	<input type="checkbox"/> 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/> acima de 10 anos	
Há quanto tempo concluiu a Graduação	<input type="checkbox"/> até 1 ano	<input type="checkbox"/> 2 a 5 anos	<input type="checkbox"/> 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/> acima de 10 anos	
Há quanto tempo está no MBA	<input type="checkbox"/> 1º semestre	<input type="checkbox"/> 2º semestre	<input type="checkbox"/> 3º semestre	<input type="checkbox"/> 4º semestre	
Qual o MBA que estas cursando	<input type="checkbox"/> Gestão de Projetos 2013/2	<input type="checkbox"/> Gestão Empresarial 2013/2		<input type="checkbox"/> Controladoria e Finanças 2013/2	<input type="checkbox"/> Gestão de Projetos 2014/1
<input type="checkbox"/> Gestão do Comportamento Organizacional 2014/1	<input type="checkbox"/> Gestão da Produção e Logística 2014/1	<input type="checkbox"/> Marketing Estratégico 2014/1	<input type="checkbox"/> Gestão Empresarial 2014/1	<input type="checkbox"/> Controladoria e Finanças 2014/1	<input type="checkbox"/> Gestão de Negócios 2014/2
<input type="checkbox"/> Gestão de Projetos 2014/2	<input type="checkbox"/> Gestão Empresarial 2014/2	<input type="checkbox"/> Gestão de Pessoas 2014/2			
O questionário abaixo tem como objetivo identificar alguns pontos relevantes quanto a prestação de serviços no MBA, para futuras ações e a melhoria do processo. A escala utilizada é de 1 a 5, onde 1 significa que discordo totalmente e 5 significa que concordo totalmente. Agradecemos muito a sua participação.					
	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo/Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Parte II- Coaching					
1	Tenho conhecimento claro sobre o que é o processo de coaching				
2	Acredito que o processo de coaching auxiliará no meu desenvolvimento profissional				
3	Coaching facilitará o meu aprendizado no MBA				
4	Através do processo de coaching irei aprofundar meu auto conhecimento				
5	O coaching pode me auxiliar a alcançar o meu objetivo profissional				
Parte III – Desempenho Profissional					
6	Através de ações adequadas e foco conseguirei alcançar os resultados para potencializar a minha carreira				
7	Estou comprometido em realizar todas as ações necessárias para potencializar a minha carreira				
8	Através do Coaching aplicado no MBA conseguirei elaborar um plano de desenvolvimento profissional				
9	Conseguirei potencializar a carreira através de foco e comprometimento				
10	Através do Coaching aplicado no MBA conseguirei potencializar as minhas fortalezas				
Parte IV – Desempenho no MBA					
11	O MBA vai me ajudar a potencializar minha carreira profissional -				
12	O MBA vai me tornar um profissional diferenciado no mercado de trabalho				
13	Através do MBA serei um agente de mudanças				
14	Com o Coaching, obterei um melhor aproveitamento do MBA				
15	O Coaching me proporcionará romper limites de aprendizagem no MBA				
16	O processo de coaching irá facilitar a minha adaptação ao MBA				
Parte VII Qualidade dos Serviços					
17	As instalações físicas do MBA da Unisinos são adequadas				
18	As disciplinas oferecidas no MBA atendem minha expectativa profissional				
19	O MBA da Unisinos demonstra interesse em ajudar os alunos				
20	O MBA da Unisinos cumpre com o que promete				
21	Os professores do MBA da UNISINOS entendem as necessidades dos alunos				

ANEXO B - Material de divulgação do processo de coaching



UNISINOS

Participe do Processo de Coaching aplicado aos MBAs da Unisinos 1ª Edição

- > *Amplie seu autoconhecimento*
- > *Desenvolva sua carreira e suas competências*
- > *Obtenha um melhor aproveitamento do MBA*
- > *Participe de um processo de Coaching *sem custo*
- > *Melhore o seu rendimento profissional, educacional e pessoal*

Etapas do Processo

- 1ª etapa: Cadastramento (18 a 21/10)
- 2ª etapa: Divulgação dos inscritos que participarão do processo (23/10)
- 3ª etapa: Processo de Coaching Individual com sessões quinzenais, totalizando 4 sessões (27/10)

*Sem custo, como oportunidade para os alunos já inscritos no MBA e por ser a 1ª edição

Vagas Limitadas: 30 vagas

Critério para seleção: 30 primeiros inscritos

Como participar

Envie e-mail para: mbaunisinos@terra.com.br

Contendo as seguintes informações:

**Nome *Curso*



Mini Currículo

Roberta Barossi é Coach e Consultora, com 12 anos de experiência com Gestão de Pessoas.

Professora no MBA de Gestão Comportamental e Gestão de Pessoas da Unisinos
Atuou em multinacionais como Atento Brasil e Dell Brasil em diferentes setores.

Formada em Administração, MBA em Gestão de Pessoas pela FGV,
Mestranda em Administração pela Unisinos,
Coach Profissional e Pessoal pela Sociedade Gaúcha de Coaching.

ANEXO C - Protocolo de quase experimento

Universidade Vale do Rio dos Sinos
Mestrado em Administração
Roberta Barossi

PROTOCOLO DE QUASE EXPERIMENTO

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS COMO INDUTORA DA EXCELÊNCIA EM QUALIDADE: UM ESTUDO EXPERIMENTAL EM SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

Este protocolo foi elaborado para suportar a realização de um quase experimento, que compõe a etapa empírica de pesquisa da Dissertação de Mestrado, cujo objetivo é avaliar se a implantação de uma inovação em serviços nos cursos de educação continuada da Unisinos, podem ser consideradas como indutora da excelência em qualidade de serviços.

Este trabalho faz parte de uma pesquisa acadêmica e tem o compromisso de manter o sigilo da identidade de todos os participantes. Os dados para a pesquisa foram coletados e serão analisados posteriormente, não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar as pessoas participantes. Esta atividade foi desenvolvida durante 02 meses, entre Outubro e Dezembro de 2014.

Questionário – Estudo Dois

Questionário					
Parte I- Dados Sócio Econômicos					
Idade	<input type="checkbox"/> 18 a 24 anos	<input type="checkbox"/> 25 a 31 anos	<input type="checkbox"/> 32 a 40 anos	<input type="checkbox"/> 41 a 50 anos	<input type="checkbox"/> acima de 50 anos
Sexo	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino			
Trabalha	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não			
Tempo de Empresa	<input type="checkbox"/> até 1 ano	<input type="checkbox"/> 2 a 5 anos	<input type="checkbox"/> 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/> acima de 10 anos	
Há quanto tempo está no curso atual	<input type="checkbox"/> 1º semestre	<input type="checkbox"/> 2º semestre	<input type="checkbox"/> 3º semestre	<input type="checkbox"/> 4º semestre	
<p>O questionário abaixo tem como objetivo identificar alguns pontos relevantes quanto a qualidade de serviços no MBA, para futuras ações e a melhoria do processo. A escala utilizada é de 1 a 5, onde 1 significa que discordo totalmente e 5 significa que concordo totalmente. Agradecemos muito a sua participação.</p>					
	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo/Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5
Parte II- Coaching como processo inovador					
1	Tenho conhecimento claro sobre o que é o processo de coaching				
2	Acredito que o processo de coaching auxiliará no meu desenvolvimento profissional				
3	Coaching será um serviço inovador no MBA				
4	Através do processo de coaching irei aprofundar meu auto conhecimento				
5	O processo de coaching pode me auxiliar a alcançar o meu objetivo profissional				
Parte III – Qualidade de Proporcionar Oportunidades de Carreira					
6	Através de ações adequadas e foco conseguirei alcançar os resultados para potencializar a minha carreira				
7	O MBA é bom para a carreira após a graduação				
8	A Unisinos proporciona melhores oportunidades para a carreira comparada a outras universidades				
9	O processo de coaching pode me proporcionar conhecimento que contribuirá para encontrar um melhor emprego				
10	A Unisinos disponibiliza um setor focado em carreira				
Parte IV – Qualidade Acadêmica					
11	A Unisinos presta um serviço rápido quando necessário				
12	A Unisinos disponibiliza material informativo sobre seus cursos				
13	A Unisinos possui atitude positiva com todos os alunos				
14	A Unisinos oferece apoio acadêmico aos estudantes				
15	A Unisinos é uma universidade disposta a inovação				
Parte VII Qualidade dos Serviços Educacionais					
16	As instalações físicas do MBA da Unisinos são adequadas				
17	As disciplinas oferecidas no MBA atendem minha expectativa profissional				
18	O MBA da Unisinos demonstra interesse em ajudar os alunos				
19	O MBA da Unisinos cumpre com o que promete				
20	Os professores do MBA da UNISINOS entendem as necessidades dos alunos				