A qualidade da administração das instituições de ensino superior: um estudo multicase em instituições privadas que oferecem cursos de graduação em Administração em Joinville, SC

The quality of the management of the higher education institutions: multicase study in private institutions that offer degree courses in Administration in Joinville, SC

Emerson Wagner Mainardes

emerson.wm@sapo.pt

Mestre em Administração pela FURB Instituição: Universidade da Beira Interior/UBI – Portugal

Dr^a Maria José Domingues

mariadomingues@furb.br

Coordenadora do Mestrado em Administração da FURB Instituição: Universidade Regional de Blumenau/FURB

Editor Científico Responsável: Prof^a Dr^a Moema Miranda Siqueira

Prof^a do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD / UFMG

Recebido em: 01 de setembro de 2009

Aprovado em: 24 de fevereiro de 2010

Resumo

Uma instituição de ensino superior (IES) de qualidade exige uma administração competente. Neste estudo objetivou-se determinar a qualidade da administração das IES que oferecem cursos de graduação em Administração em Joinville, SC. Para a realização do estudo, buscaram-se estudos que tratam da qualidade em organizações educacionais, encontrando-se dezesseis atributos que medem a qualidade da gestão de uma IES. Em seguida, realizou-se uma pesquisa quantitativo-descritiva em alunos formandos de duas das cinco IES que oferecem a graduação em Administração em Joinville, SC. Aplicou-se um questionário estruturado não disfarçado, com perguntas fechadas, em 292 formandos dessas duas IES. Com os dados coletados, caracterizaram-se esses formandos e identificaram-se os atributos de melhor e pior desempenho quanto à qualidade da administração dessas IES. Encontraram-se também os atributos que mais contribuem para a percepção de qualidade da administração da instituição na visão dos alunos. A gestão das IES foi bem avaliada em termos de qualidade. A administração geral das IES e o compromisso da direção das IES com os serviços educacionais prestados pelas instituições pesquisadas são os atributos-chave para a percepção dos alunos quanto à qualidade da administração de uma IES.

Palavras-chave: Gestão de organizações educacionais. Qualidade em organizações educacionais. Graduação em administração.

Abstract

A Higher Education Institution (HEI) of quality demands a competent administration. This study aimed at to determine the quality of the management of HEI that offer degree courses in administration in Joinville, SC. For the accomplishment of the study, it was looked for studies that treat of the quality in education organizations, meeting 16 attributes that measure the quality of the management of a HEI. Soon afterwards, it was conducted a quantitative-descriptive research close to the graduate students in two of five HEI that offer the graduation in administration in Joinville, SC. A questionnaire was applied structured not disguised, with closed questions, close to 292 graduates of these two HEI. With the collected data, it was characterized these graduates and it was identified the attributes of better and worse acting as the quality of the administration of

these HEI. Also it was met the attributes that more they contribute to the perception of quality of the administration of the institution in the students' vision. The management of HEI was well appraised in quality terms, and the general administration of HEI and the commitment of the direction of HEI with the education services rendered by the researched institutions, they are the attributes key for the students' perception as the quality of the management of a HEI.

Keywords: Management of education organizations; Quality in education organizations; Graduation in administration.

Em um mundo em constante transformação, os profissionais do mercado de trabalho necessitam estar em constante aperfeiçoamento e capacitação. Capacitação de profissionais do mercado, em muitos casos, busca-se em instituições de ensino. Reinert e Reinert (2005) evidenciaram que esse cenário no Brasil permitiu o crescimento do setor educacional nos ensinos fundamental, médio e superior. É nesse último, porém, no nível superior em particular, que o ensino brasileiro ganhou espaço considerável. O crescimento do número de instituições privadas foi recorde, nascendo, em média, mais de um estabelecimento particular por dia. Entre os cursos oferecidos pelas instituições de ensino superior (IES), a graduação em Administração cresceu, significativamente. Silva et al. (2005) constataram que a ampliação do ensino superior no Brasil foi nitidamente visível e que houve um maior crescimento nos cursos de graduação em Administração.

Essa situação, entre outros fatores, foi proporcionada pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Lei n. 9.394 de 1996 (BRASIL, 2006), que tornou o ambiente educacional favorável ao aumento desse tipo de organização, principalmente as IES privadas. Nesse contexto houve, assim, natural aumento de competitividade entre essas instituições. Dessa forma, segundo Walter, Tontini e Domingues (2005, p. 1), “o mercado educacional aproxima-se cada vez mais de um mercado onde a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes são fundamentais para sobrevivência das IES”. Complementando o cenário, Navarro, Iglesias e Torres (2005), em estudo internacional, constataram uma diminuição no acesso às IES de estudantes recém-formados no ensino médio. Conforme estes autores, têm-se cada vez alunos mais maduros, já profissionais do mercado, que buscam se qualificar, com necessidades e motivações diferentes dos estudantes tradicionais, e que exigem uma educação diferente. Ou seja, hoje o aluno não é mais o mesmo de tempos atrás.

Além desse e de outros fatos, o ensino superior parece estar se dirigindo a uma competição comercial imposta por forças econômicas, resultado do desenvolvimento da comercialização da educação. As IES da atualidade estão tendo que se interessar não só pelo que a sociedade solicita, em termos de competência dos diplomados, mas também pelo que os estudantes sentem sobre a experiência educacional que têm, vão ter ou tiveram (ABDULLAH, 2006). Seeman e O'Hara (2006) afirmam que, nesse ambiente, as IES garantem uma vantagem competitiva, com o aumento de habilidades em atrair, reter e atender seus consumidores. O Brasil acompanha essa tendência. Cada vez mais, a competição entre

IES nacionais, principalmente em cursos de graduação em Administração, leva as instituições a buscar formas de atrair e reter estudantes (ALFINITO; GRANEMANN, 2003).

Essa realidade nacional apresenta-se com força, principalmente em regiões onde a necessidade de formação de administradores é constante. Um exemplo é Joinville, Santa Catarina. Esta é a maior cidade do estado, apesar de não ser a capital. Tem uma quantidade elevada de empresas privadas, tanto indústrias quanto comércios e prestadoras de serviços. É um polo industrial que concentra grandes organizações, sendo também uma cidade com forte vocação empreendedora. São mais de 50 mil empresas, e cada uma delas precisa de, pelo menos, um administrador. Portanto, essa necessidade de formação em Administração levou a uma proliferação de cursos de graduação nessa área.

Na cidade de Joinville, SC, atualmente, existem, de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP, 2007), cinco IES particulares, que oferecem doze diferentes cursos de graduação em Administração. Apesar de o mercado de trabalho apresentar uma demanda constante por novos administradores, as IES têm cada vez mais dificuldades para atrair novos alunos, pois são oferecidas quase duas mil vagas anuais, e isso significa atrair cerca de dois mil indivíduos para as IES, todos os anos, somente para cursos de Administração, não sendo considerados os demais inúmeros cursos superiores oferecidos por estas e por outras IES da região. Como esse número é bastante desafiador, oferecer serviços educacionais de elevada qualidade para atrair novos alunos e manter os atuais passou a ser uma estratégia de gestão fundamental para essas IES, pois são eles que garantem as receitas e perpetuam as instituições citadas. Nesse sentido, reveste-se de importância a competência dos gestores dessas IES, pois a qualidade de uma instituição, segundo os alunos, é, em grande parte, medida pela qualidade de seus dirigentes (ALVES, 2003).

É sob essa perspectiva que se realizou este estudo. Considerando-se as necessidades do mercado de trabalho e a realidade competitiva do meio educacional, determinar a qualidade da administração das IES que oferecem cursos de graduação em Administração em Joinville, SC, é o grande objetivo desta pesquisa.

Assim sendo, a questão de pesquisa em que se baseia este estudo é a seguinte:

Quais são os principais atributos dos administradores das IES que oferecem a graduação em Administração em Joinville, SC, que mais contribuem para que esses gestores sejam considerados de alta qualidade pelos alunos?

Para responder a essa pergunta, estudaram-se os atributos que medem a qualidade da gestão das IES particulares de Joinville, SC, que oferecem cursos de graduação em Administração.

Para tanto, os objetivos específicos voltam-se para: a) caracterizar o aluno formando quanto a idade, gênero, estado civil, número de filhos, local de trabalho, função profissional e área de atuação profissional; b) identificar os atributos de qualidade da gestão das IES com melhor desempenho na opinião dos alunos; c) identificar os atributos de qualidade da gestão das IES com pior desempenho na opinião desses alunos; d) identificar os atributos-chave da administração das IES que contribuem para a formação da percepção de qualidade de uma IES.

2 QUALIDADE NO SERVIÇO EDUCACIONAL

Em âmbito mundial, são muitos os estudos que tratam da qualidade nos serviços educacionais, principalmente no ensino superior. Essa vasta gama de pesquisas reflete a relevância do tema qualidade na educação, não somente no Brasil mas na grande maioria dos países. Entre os estudos sobre qualidade educacional, apresentam-se aqui algumas pesquisas que contribuíram para este trabalho.

No estudo de Michael (1997), o autor identificou que, em sistemas de ensino superior caracterizados por competição alta, há maior participação de instituições privadas de ensino superior; maior liberdade e capacidade de estudantes potenciais em escolher entre as instituições, forçando-as a buscar qualidade educacional; e uma maior autonomia institucional e liberdade acadêmica. Essas características induzem a competição por estudantes, competição por recursos em geral, foco em clientes e administração de custos internos. Competição por estudantes induz administradores de instituições de ensino superior a ficarem mais competitivos. A conclusão a que o autor chegou foi que, se as instituições acadêmicas estão em um mercado competitivo, buscando estudantes e recursos, elas devem adotar técnicas administrativas de negócio, baseadas em planejamento estratégico, *marketing* e controle administrativo. Estratégias específicas implementadas para reduzir dificuldades no ambiente de ensino superior incluem administração de recursos, *marketing*, planejamento estratégico e administração de qualidade total. Tudo isso ocorre para que as instituições de ensino superior se preparem e realizem entre si uma competição feroz por estudantes.

Complementando, Michael (1997) declarou que a necessidade de conservar recursos, melhorar a efetividade e a qualidade e aumentar a participação no mercado faz com que se adote o TQM (*Total Quality Management*) em instituições de ensino superior. Há muitos

princípios no TQM, porém alguns são de interesse particular para a administração do ensino superior, como missão e foco no cliente, melhoria sistemática nas operações, desenvolvimento de recursos humanos, pensamento a longo prazo, entre outros. O autor notou que o TQM em ensino superior deve ser focado em clientes, adotando uma filosofia de melhoria contínua, buscando as melhores práticas, enfatizando as pessoas envolvidas (professores e demais colaboradores) e adotando estruturas apropriadas.

O estudo de Palácio, Meneses e Pérez (2002) tratou de imagem de IES e satisfação de estudantes. Hoje em dia, imagem da marca é de grande importância em empresas que visam ao lucro ou não. As universidades precisam de uma imagem irrepreensível para manter sua competitividade no mercado, e essa imagem depende muito de seu corpo docente, pois é este que mantém maior contato com os clientes de uma IES: os alunos. Essa relação contribui, de forma significativa, para a formação da imagem da IES. Na realidade, muitas universidades aumentaram seus investimentos para se distinguirem de seus concorrentes, fortalecendo sua imagem de prestígio e de qualidade, a partir de um corpo docente competente. A imagem de qualidade da IES transmitida por estudantes afeta tanto a manutenção dos estudantes atuais quanto a atração de novos estudantes.

Para Jacob (2003), o grande crescimento do ensino superior nas últimas décadas levou a uma deterioração da qualidade. A autora diz que a crise da quantidade só se resolve pela qualidade. A mudança de paradigma para o ensino superior significa, na linguagem da qualidade, uma nova orientação para consumidores internos (professores, funcionários de todos os setores), para consumidores externos (alunos, familiares, comunidade e fornecedores), para a prestação do serviço (educação) e para a aprendizagem. O ensino superior, diante dessas mudanças, está respondendo aos imperativos de sobrevivência da organização moderna: qualidade, competência, competitividade, produtividade, avaliação, controles, participação, estratégias de *marketing*, foco no consumidor e no social e agregação de valor social e econômico.

Quanto à qualidade, esta pode ser considerada como um processo dinâmico de melhoria contínua e participante do dinamismo do processo de avaliação. Essa participação colabora para a subjetividade do processo educacional, sendo uma característica da educação e que, no decorrer do processo, dependerá diretamente da forma que for adotada em cada instituição. Jacob (2003) analisou cinco diferentes concepções de qualidade e sua importância para a educação superior: qualidade como fenômeno excepcional (qualidade é algo especial, é excelência, é satisfação dos envolvidos); qualidade como adequação a especificações e requisitos; qualidade como ajuste a um propósito (atender a necessidades); qualidade como

relação custo-valor (ou custo-benefício); qualidade como transformação do cliente (mudança qualitativa).

Hides, Davies e Jackson (2004), em seu artigo, afirmam que, devido a pressões dos *stakeholders* para uma melhoria da qualidade na gama de serviços oferecidos pelo ensino superior do Reino Unido e a uma pressão crescente na melhoria da utilização de recursos, as universidades daquele país estão enfrentando desafios de reorientar seu foco para os clientes, administrando as atividades de ensino de uma forma mais profissional. Várias universidades do país estão implementando o modelo EFQM (*Efficient Frequency Quality Management*) de excelência de qualidade como um dos meios para aliviar as pressões atuais. O EFQM toma por base uma autoavaliação, que é uma revisão inclusiva, sistemática e regular das atividades de uma organização. O processo de autoavaliação permite à organização encontrar suas forças e fraquezas, culminando em ações de melhoria planejadas, que são monitoradas para que a evolução da organização ocorra. Ao se questionar uma organização sobre quais razões eram muito importantes para justificar o contínuo uso da autoavaliação, identificou-se o seguinte: identificar oportunidades para melhoria; prover nova motivação para o processo de melhoria da qualidade; realizar processos de melhoria; e melhor administrar o negócio, pois os envolvidos ficam muito mais orientados para resultados.

Walter, Tontini e Domingues (2005) comentaram, em seu artigo, que, com a grande abertura de Instituições de Educação Superior (IES) proporcionada pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996 (BRASIL, 2006), o mercado educacional tornou-se competitivo. Portanto, apesar da regulação do governo, o ambiente educacional cada vez mais exige qualidade nos serviços e satisfação dos clientes, itens fundamentais para a sobrevivência das IES. A qualidade e a imagem de uma IES são medidas pelo desempenho do corpo docente, ao preparar adequadamente seus alunos para o mercado de trabalho, e precisam ser acompanhados pela IES que visa aprimorar seus cursos, serviços e sua organização num todo. Nesse caso, o aluno é o principal “produto” das IES, satisfazendo a sociedade por meio do desempenho técnico e humano dos estudantes da IES no mercado de trabalho.

Em seu artigo, Abdullah (2006) mostrou que, hoje em dia, o ensino superior está se dirigindo para uma competição comercial imposta por forças econômicas, resultado do desenvolvimento da comercialização de educação global e da redução de fundos dos governos, que forçam as instituições a buscar outras fontes financeiras. Com base nessas afirmações, o autor concluiu que a orientação ao cliente, em ensino superior, é um princípio geralmente aceito. Assim, torna-se importante identificar os fatores críticos da qualidade do serviço, sob o ponto de vista dos estudantes, que, nesse caso, são os clientes primários.

Devido a isso, Abdullah (2006) propôs o HEdPERF (medida de satisfação de clientes no ensino superior), um método de medir desempenho, com base em uma nova forma de identificar os fatores de qualidade do serviço no setor de educação de nível superior. Os cinco fatores medidos pelo HEdPERF são: aspectos não-acadêmicos; aspectos acadêmicos; confiança; empatia; estrutura da IES. Por fim, o autor sugere que as IES deveriam concentrar seus esforços no que percebem ser importante, focalizando suas energias em vários atributos diferentes, que sentem ser determinantes para a excelência da qualidade do serviço prestado.

Tari (2006), em seu artigo, informou que a pressão de uma variedade de *stakeholders* (os estudantes, o governo, a comunidade empresarial e a comunidade local) levou as IES do Reino Unido a fazerem um esforço para melhorarem sua eficiência e eficácia, buscando satisfazer esses clientes cada vez mais exigentes. Tal pressão resultou em mudanças nas IES e levou-as a implementar várias estratégias. O modelo de EFQM (*Efficient Frequency Quality Management*) é um instrumento genérico, que pode ser aplicado em uma IES como uma ferramenta de melhoria. O desenvolvimento do EFQM para a educação serve para mensurar a percepção da qualidade em IES, para mensurar a administração da qualidade nas escolas, ou para mensurar a qualidade administrativa em universidades. A primeira medida pode ser usada para avaliar dimensões de qualidade (recursos acadêmicos, competência, atitude e conteúdo). A segunda medida contém nove variáveis (visão compartilhada, foco no cliente, foco a longo prazo, melhoria contínua, envolvimento dos professores, colaboração, tomada de decisão, sistemas utilizados e qualidade com menor custo). A terceira pode ser usada para revelar as percepções dos acadêmicos quanto aos serviços administrativos e pode ajudar os administradores universitários a monitorar a qualidade do serviço oferecido. Conclui-se, no estudo, que o modelo EFQM e a autoavaliação se tornam, respectivamente, uma ferramenta e uma metodologia para melhoria da qualidade.

Em suma, considerando-se os estudos citados e ainda outras onze pesquisas (OWLIA; ASPINWALL, 1996; LE BLANC; NGUYEN, 1997; WIKLUND; WIKLUND, 1999; SILVA, 2000; CARVALHO, 2001; ALVES, 2003; OLAVARRIETA; OLIVA; MANZUR, 2003; VIEIRA, 2003; MESQUITA, 2004; SHANAHAN; GERBER, 2004; TURETA et al. 2006), chegou-se aos atributos que possibilitam avaliar a qualidade da gestão das IES de Joinville, SC, que oferecem cursos de graduação em Administração (apresentados posteriormente no QUADRO 2).

Neste estudo, realizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva transversal, por meio de levantamento de dados primários, com a aplicação de questionário com perguntas predominantemente fechadas (HAIR et al., 2005).

Na pesquisa realizada, foram consideradas todas as IES de Joinville, SC, que oferecem cursos de graduação em Administração. Segundo dados do INEP (2007), são cinco IES que oferecem, ao total, doze cursos de graduação em Administração. São elas: Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE); Faculdade Cenecista de Joinville (FCJ); Instituto de Ensino Superior de Joinville (IESVILLE); Instituto Superior de Tecnologia (IST); Instituto de Ensino Santo Antônio (INESA).

Para se identificarem os atributos de melhor desempenho entre os estudantes na qualidade da administração dessas IES, optou-se pelos alunos formandos no curso de graduação em Administração. Esses alunos podem ser considerados os mais indicados para avaliarem a qualidade da gestão de uma IES, afinal fizeram o curso do início ao fim. Essa escolha não oportunizou a participação dos alunos que estudam nas IES IST e INESA, uma vez que os cursos de graduação em Administração nessas duas IES são recentes e ainda estão nos primeiros anos ou semestres, não possuindo alunos formandos. Foram assim selecionados, como respondentes-chave, os alunos formandos em Administração da UNIVILLE, FCJ e IESVILLE.

De acordo com as informações obtidas nas Secretarias das IES que participaram do estudo, identificaram-se 616 alunos no último ano ou semestre de 2007. Utilizando-se a fórmula de Barbetta (2003, p. 60) para determinar o cálculo da amostra estratificada proporcional, esta ficou em 242 alunos formandos, nas três IES consideradas para o estudo. Ou seja, para esta pesquisa ser válida, deveriam ser entrevistados, no mínimo, 242 alunos (erro de 5%). Se fossem entrevistados mais estudantes, o erro amostral se reduziria. Estabeleceu-se, então, a aplicação de 350 questionários, possivelmente garantindo, no mínimo, 242 instrumentos devidamente respondidos.

Para este estudo realizou-se a coleta de dados a partir da aplicação de um questionário estruturado não disfarçado, com perguntas predominantemente fechadas, com base no estudo de Mainardes (2007). O questionário foi composto de duas partes. Na primeira parte, buscou-se caracterizar o aluno que respondeu à pesquisa, por meio de uma pergunta aberta (idade) e seis perguntas fechadas (gênero, estado civil, número de filhos, local de trabalho, função

profissional e área de atuação profissional). Na segunda parte do questionário, procurou-se identificar os atributos de melhor desempenho na avaliação da qualidade da administração das IES pesquisadas. Os questionários em questão foram construídos conforme os passos descritos a seguir:

- Passo 1 – Levantamento de Atributos: revisão bibliográfica;
- Passo 2 – Agrupamento dos Atributos: encontrados dezesseis atributos referentes à avaliação da qualidade da gestão de uma IES (QUADRO 2);
- Passo 3 – Estratégias: o Quadro 1 esclarece as estratégias utilizadas para a mensuração dos dados coletados.

ESTRATÉGIAS DE MENSURAÇÃO DOS DADOS
Estratégia 1 – Medição individual do desempenho de cada atributo: aplicou-se um escalograma de diferencial semântico para cada atributo com escala de 1 a 7 (de pior para melhor desempenho);
Estratégia 2 – Mensuração do desempenho geral: ao final do grupo de atributos, foi solicitado ao respondente que fizesse uma avaliação geral de todos os atributos citados, nos mesmos moldes da medida individual, ou seja, em um escalograma de diferencial semântico, com escala variando de 1 a 7 (de pior para melhor desempenho); foi uma pergunta que mediu a percepção geral da qualidade da administração das IES.

Quadro 1 – Estratégias de mensuração dos dados

Fonte: Elaborado pelos autores

Os meses de fevereiro e março de 2007 foram escolhidos para a aplicação da pesquisa em virtude de ser o momento em que há maior presença de estudantes em salas de aulas (início das aulas). Os autores deste estudo prontificaram-se a estar presentes pessoalmente em cada sala de aula para a aplicação da pesquisa. Isso ocorreu nas pesquisas realizadas nas IES UNIVILLE e FCJ. A IES IESVILLE não autorizou a realização da pesquisa em suas dependências.

Foram distribuídos 350 questionários nas duas IES. Destes, 318 foram devolvidos preenchidos. Após a análise dos pesquisadores, 292 questionários foram validados, número superior aos 242 necessários para validação estatística da pesquisa (erro de 5%). O erro amostral foi recalculado e ficou em 4,2%.

No processo de análise dos dados, primeiramente, foram realizadas as análises descritivas básicas de cada variável, o que possibilitou chegar às primeiras conclusões. Em um segundo momento, foi utilizada a análise multivariada de regressão múltipla linear. Essa técnica de análise multivariada permitiu realizar a melhor análise possível dos dados coletados e atingir os objetivos desta pesquisa, que era identificar os atributos-chave que contribuem para a avaliação da qualidade da gestão das IES privadas de Joinville, SC.

Para classificar os atributos desta pesquisa, utilizou-se o método proposto por Tontini e Silveira (2005). Os autores demonstraram uma forma de avaliar o desempenho, utilizando

os resultados do desempenho declarado pelos respondentes e o desempenho calculado estatisticamente via regressão linear múltipla (nota geral como variável dependente e notas dadas aos atributos como variáveis independentes). Atributos que recebem altas notas pelos dois métodos são considerados “chave”. Similarmente, atributos que recebem baixas notas nos dois métodos são considerados secundários. Aqueles que recebem notas altas no método declarado e notas baixas no método estatístico são considerados “básicos”. Já os que recebem notas baixas no método declarado e notas altas no método estatístico são considerados como “amplificadores”.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente analisaram-se as características dos formandos em Administração das IES de Joinville, SC. Num segundo momento, fez-se a análise da qualidade da administração das IES. Identificaram-se os atributos de melhor e pior desempenho e, em seguida, os atributos que mais contribuem para formar a percepção de qualidade dos alunos quanto à gestão de uma IES.

4.1 Caracterização dos formandos em Administração em Joinville, SC

Na primeira parte da pesquisa buscou-se caracterizar os alunos formandos dos cursos de graduação em Administração das IES privadas de Joinville/SC, sendo este um dos objetivos específicos deste estudo.

Iniciando-se a análise dos dados coletados junto aos alunos formandos em Administração de duas IES de Joinville/SC, foram caracterizados os respondentes. Essa fase inicial disponibiliza o perfil do aluno que inicia e realiza completamente o curso de Administração, representando, assim, um dado relevante para os gestores das IES. Dos 292 alunos entrevistados, 36% pertencem à UNIVILLE e 64% à FCJ. Conforme já citado, as IES INESA e IST têm cursos muito recentes e ainda não possuem alunos formandos. Quanto à IESVILLE, conforme comentado, esta não permitiu a realização da pesquisa junto a seus

alunos formandos. A caracterização desses alunos é visualizada por meio de diferentes aspectos:

- a idade média dos respondentes é de 25,87 anos (mediana – 24 anos; moda – 21 anos – 42 casos); o mais jovem conta com 20 anos e o mais maduro, com 45 anos;
- predominância do gênero feminino, com 58% dos alunos que estão concluindo a graduação em Administração, contra 42% do gênero masculino;
- maioria de solteiros (69%), sem filhos (85%); os casados representam somente 25%, e alunos com filhos (um ou mais) somaram 15% dos respondentes;
- com relação ao local de trabalho, observou-se uma minoria de alunos que ainda não trabalha (9% do total de respondentes); os demais atuam na iniciativa privada, sendo 20% no comércio, 24% na indústria e 41% em serviços, e, ainda, 6% trabalham na administração pública ou no terceiro setor;
- dos 91% que trabalham, 58% exercem funções operacionais, 7% atuam em cargos de supervisão, 13% são gerentes de nível intermediário, 5% estão locados na alta gerência e/ou diretoria e 8% são proprietários de empresas;
- por fim, ao questionar os entrevistados para saber em que departamento atuam nas organizações onde trabalham, 43% afirmaram que atuam em setores administrativos, 17% em vendas, 11% em finanças, 4% em produção e 16% atuam em outros departamentos (como RH, *marketing*, comércio exterior e qualidade).

Esses resultados indicam que, apesar de iniciarem, em média, o ensino superior mais tarde, os indivíduos formam-se ainda jovens (aproximadamente 26 anos). Poucos se casam ou têm filhos durante a graduação e permanecem em funções operacionais, apesar de a graduação gerar uma expectativa dos formados exercerem liderança no mercado de trabalho. Esses dados convergem com os estudos de Mantovani (1995) e Melo e Borges (2005), em que se discute que a graduação na Administração atual não tem formado os líderes que o mercado de trabalho procura, e muitos dos bacharéis continuam atuando nas mesmas funções de antes da graduação. O caminho utilizado para o crescimento profissional tem sido a realização de uma pós-graduação *lato sensu*.

Na continuidade das análises dos dados coletados, avaliaram-se os resultados dos atributos encontrados na literatura. Os esforços foram destinados a encontrar os atributos de melhor e pior desempenho com relação à qualidade da administração das IES pesquisadas,

seguindo-se a identificação dos atributos que mais contribuem para a formação da percepção de qualidade da gestão de uma IES, na ótica dos alunos.

4.2 Identificação dos atributos de melhor desempenho na avaliação da qualidade da administração das IES pesquisadas

Na segunda parte da pesquisa, foram analisados dezesseis atributos quanto à avaliação da qualidade da administração das IES (QUADRO 2). A questão Q17 solicitava ao aluno que avaliasse todos os atributos ligados à administração das IES, de uma forma geral (TAB. 1).

ATRIBUTOS DA ADMINISTRAÇÃO DA IES	
Q1	Administração do serviço educacional
Q2	Administração geral da IES
Q3	Atenção da IES ao serviço prestado
Q4	Comunicação da IES com alunos
Q5	Motivação da IES para melhorias contínuas
Q6	Lideranças da IES
Q7	Manutenções de rotina e emergenciais
Q8	Atendimento de promessas feitas pela IES
Q9	Compromisso da direção da IES com os serviços educacionais
Q10	Controle de qualidade na IES
Q11	Funcionários e professores
Q12	Processos e administração da IES
Q13	Serviços administrativos
Q14	Serviços alternativos disponíveis na IES
Q15	Serviços em geral oferecidos pela IES
Q16	Solução de problemas pela IES
Q17	Administração da instituição de uma forma geral

Quadro 2 - Atributos para a avaliação da qualidade da administração das IES

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1

Resultados das questões Q1 a Q17

ESTATÍSTICAS BÁSICAS						
Variável	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Média	5,06164	5,05822	4,78082	4,61301	4,7911	4,58562
Moda	5(123 casos)	5(102 casos)	5(99 casos)	5(92 casos)	4(76 casos)	5(80 casos)
Variância	1,07522	1,2234	1,45008	1,63323	1,73971	1,79677
Desvio-padrão	1,03693	1,10608	1,20419	1,27798	1,31898	1,34044
Nota individual	5,06	5,06	4,78	4,61	4,79	4,59
ESTATÍSTICAS BÁSICAS						
Variável	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Média	4,92808	4,5	5,02397	5,05822	5,10274	4,79795
Moda	5(81 casos)	5(79 casos)	5(84 casos)	5(86 casos)	6(90 casos)	5(88 casos)
Variância	1,51715	1,92096	1,4599	1,64265	1,42583	1,39202
Desvio-padrão	1,23173	1,38599	1,20827	1,28166	1,19408	1,17984
Nota individual	4,93	4,50	5,02	5,06	5,10	4,80
ESTATÍSTICAS BÁSICAS						
Variável	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	
Média	4,75685	4,55137	4,74315	4,41438	4,90753	
Moda	5(86 casos)	4(82 casos)	4(88 casos)	4(90 casos)	6(96 casos)	
Variância	1,54549	1,83584	1,32555	1,72117	1,32819	
Desvio-padrão	1,24318	1,35493	1,15133	1,31193	1,15247	
Nota individual	4,76	4,55	4,74	4,41	4,91	

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se a Tabela 1, constata-se que a qualidade dos funcionários e professores da IES (Q11) obteve a maior nota individual, atributo este também citado como central, em IES de qualidade, por Wiklund e Wiklund (1999), Silva (2000), Alves (2003) e Tureta et al. (2006). Em segundo lugar aparecem empatados a administração do serviço educacional oferecido ao aluno (Q1), atributo destacado por Silva (2000) e Shanahan e Gerber (2004), a administração geral da IES (Q2) (SILVA, 2000; ALVES, 2003; OLAVARRIETA; OLIVA; MANZUR, 2003; TARI, 2006) e o controle da qualidade da IES (Q10) (SILVA, 2000; TARI, 2006). Em terceiro lugar, ficou o item referente ao compromisso da direção da IES com os serviços educacionais (Q9), que foi estudado por Silva (2000) e Tari (2006). Esses atributos mostraram-se como os de melhor desempenho quando se tratou da qualidade da administração da IES.

Esses resultados demonstram que o bom desempenho da gestão de uma IES se baseia na qualidade dos recursos humanos que os gestores provêm aos alunos (professores e funcionários), o que permite a oferta de um serviço educacional qualificado, em que o papel dos gestores é manter a alta qualidade da IES e dos cursos que oferecem. É o compromisso da administração da IES com a qualidade da instituição.

É importante destacar que somente esses itens superaram a média 5. Os demais itens ficaram com notas entre 4 e 5, o que representa uma certa neutralidade dos respondentes quanto ao desempenho dos outros onze fatores. Em contrapartida, é importante analisar os

fatores que foram avaliados com mais baixo desempenho: a solução de problemas na IES, item que precisa ser avaliado pela gestão das instituições, pois indica alguma insatisfação com esta questão; e o atendimento de promessas feitas pela IES. Esses fatores merecem aprofundamento e esclarecimento junto aos estudantes e atenção especial dos gestores das IES envolvidas com a pesquisa.

Analisando-se o resultado da questão Q17, que fez uma avaliação geral da administração das IES, chegou-se a um resultado médio de 4,91, o que equivale a 70,14% da nota máxima, uma nota boa no cômputo geral, visto que alunos que estão concluindo a graduação têm tendência a serem mais críticos do que alunos que estão começando seu curso (OLAVARRIETA; OLIVA; MANZUR, 2003). Dessa forma, pode-se considerar que o desempenho da gestão das IES pesquisadas atende às expectativas dos estudantes, deixando uma imagem de boa qualidade.

Dando sequência às análises, primeiro validou-se e testou-se a confiabilidade dos dados (alfa de Cronbach – 0,9458). Com a regressão linear múltipla, procurou-se descobrir quanto representa cada item, do Q1 ao Q16, na composição da nota do item que avalia o conjunto de atributos de forma geral (Q17). Os resultados estão expressos na Tabela 2.

Tabela 2

Regressão linear múltipla dos itens Q1 a Q17

Coef. correlação r	+0,84584
Coef. Determinação R ²	0,71544
Signific. ao nível de 5%	Sim
Erro padrão(resid.)	0,632407
Observações	292

COEFICIENTES					
Variáveis	Descrição	Coefficiente	D. Padrão	Estat. t	Sign.
Constante		+0,394906	0,227121	+1,739	Não
Q1	Administração do serviço educacional	-0,0546357	0,0539846	-1,012	Não
Q2	Administração geral da IES	+0,216726	0,051721	+4,190	Sim
Q3	Atenção da IES ao serviço prestado	+0,0519146	0,0452202	+1,148	Não
Q4	Comunicação da IES com alunos	-0,0361795	0,0418264	-0,865	Não
Q5	Motivação da IES para melhorias contínuas	-0,0144079	0,0437551	-0,329	Não
Q6	Lideranças da IES	+0,0428775	0,0414794	+1,034	Não
Q7	Manutenções de rotina e emergenciais	+0,00526023	0,0396544	+0,133	Não
Q8	Atendimento de promessas feitas pela IES	+0,0362567	0,0421544	+0,860	Não
Q9	Compromisso da direção da IES com os serviços educacionais	+0,104182	0,0495909	+2,101	Sim
Q10	Controle de qualidade na IES	-0,0130876	0,0419013	-0,312	Não
Q11	Funcionários e professores	+0,0449371	0,0414556	+1,084	Não
Q12	Processos e administração da IES	+0,161436	0,0619941	+2,604	Sim
Q13	Serviços administrativos	-0,082452	0,0516969	-1,595	Não
Q14	Serviços alternativos disponíveis na IES	+0,0148412	0,0415073	+0,358	Não
Q15	Serviços em geral oferecidos pela IES	+0,127289	0,0556127	+2,289	Sim
Q16	Solução de problemas pela IES	+0,352212	0,0464022	+7,590	Sim
Q17	Administração da instituição de uma forma geral				

t crítico (signif.) = +/-1,96863

Equação de regressão: $Q17 = 0,394906 - 0,0546357 * Q1 + 0,216726 * Q2 + 0,0519146 * Q3 - 0,0361795 * Q4 - 0,0144079 * Q5 + 0,0428775 * Q6 + 0,00526023 * Q7 + 0,0362567 * Q8 + 0,104182 * Q9 - 0,0130876 * Q10 + 0,0449371 * Q11 + 0,161436 * Q12 - 0,082452 * Q13 + 0,0148412 * Q14 + 0,127289 * Q15 + 0,352212 * Q16$

Excluindo-se os atributos não significativos, constrói-se a nova equação de regressão somente com os atributos significativos:

Nova equação de regressão: $Q17 = 0,372618 + 0,215768 * Q2 + 0,12604 * Q9 + 0,129252 * Q12 + 0,120485 * Q15 + 0,366681 * Q16$

Análise Residual

Nível de signif. = 5%; desvio-padrão residual= 0,632407

(a) CASOS DISCREPANTES (OUTLIERS)

CASO	RESÍDUO (Y)	DESVIOS (Y)	FORÇA (X)
43	-2,1752	3,440	0,086
275	-2,12219	3,356	0,015

(b) TESTE DE ALEATORIEDADE: n = 292; mediana = 0,0128553; repetições = 134; z = -1,52416; z crítico = -1,64485.

Aceita a hipótese de aleatoriedade

(c) TESTE DE ADERÊNCIA KOLMOGOROV-SMIRNOV: D maior = 0,048; D crítico = 0,079; Aceita hipótese de aderência à distribuição normal

(d) TESTE DE HOMOCEDASTICIDADE: t Levene = 0,193595; t crítico = +/-1,96818; Aceita a hipótese de homocedasticidade

Fonte: LHStat, 2007.

Ao se analisarem os resultados da Tabela 2, pode-se constatar que os itens Q2 (administração geral da IES), Q9 (compromisso da direção da IES com os serviços educacionais), Q12 (processos administrativos da IES), Q15 (serviços em geral oferecidos pela IES) e Q16 (qualidade da IES na solução de problemas) são os atributos que mais contribuem para a qualidade da administração da IES, na visão dos alunos. Pode-se, dessa forma, classificar os atributos segundo o modelo proposto por Tontini e Silveira (2005), adaptado para o serviço educacional:

- Atributos-chave (alto desempenho declarado e alto desempenho calculado estatisticamente) – são os atributos mais representativos na avaliação de qualidade, ou seja, quanto melhores mais qualidade, quanto piores menos qualidade:
 - Q2 (administração geral da IES);
 - Q9 (compromisso da direção da IES com os serviços educacionais);
- Atributos amplificadores (baixo desempenho declarado e alto desempenho calculado estatisticamente) – atributos que não impactam a avaliação da qualidade quando ausentes, mas aumentam a percepção de qualidade quando presentes:
 - Q12 (processos administrativos da IES);
 - Q15 (serviços em geral oferecidos pela IES);
 - Q16 (qualidade da IES na solução de problemas);
- Atributos básicos (alto desempenho declarado e baixo desempenho calculado estatisticamente) – atributos que não melhoram a percepção de qualidade quando presentes, mas levam a baixar a qualidade percebida quando não atendem às expectativas:
 - Q1 (administração do serviço educacional oferecido ao aluno);
 - Q10 (controle da qualidade da IES);
 - Q11 (qualidade dos funcionários e professores da IES);
- Atributos secundários (baixo desempenho declarado e baixo desempenho calculado estatisticamente) – atributos que não elevam nem diminuem a qualidade percebida: demais atributos (Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q13, Q14).

Em resumo, observa-se que, na visão dos alunos, a qualidade da administração de uma IES baseia-se em uma administração geral qualificada e um compromisso dos gestores das IES com o serviço educacional oferecido aos estudantes. Esses fatores-chave são os principais formadores da percepção dos alunos quanto à qualidade da gestão de uma IES. Para aumentar a percepção de qualidade, surgiram os atributos amplificadores, que, nesse caso, foram os processos administrativos da IES, os serviços em geral oferecidos pela IES (não somente o

serviço educação mas também os serviços de apoio) e a capacidade da IES em resolver os problemas dos alunos. Aliando-se os atributos-chave aos amplificadores, na visão dos alunos a gestão da IES é uma gestão de qualidade.

Também é válido destacar que o mínimo que o aluno espera dos administradores de uma IES é que devem gerir bem o serviço educacional oferecido aos estudantes, controlar a qualidade da IES e prover professores e funcionários qualificados. Esses atributos básicos devem ser considerados pelos gestores das IES, visto que são fatores previamente esperados pelos estudantes, que os consideram o mínimo em termos de qualidade da gestão de uma IES.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao final deste estudo, conseguiu-se determinar que a qualidade da administração das IES oferecida pela graduação em Administração em Joinville, SC, é considerada bem satisfatória, atingindo uma nota pouco superior a 7. Se for considerado que alunos formandos são mais críticos com seu curso do que alunos que recém iniciaram o mesmo curso (OLAVARRIETA; OLIVA; MANZUR, 2003), pode-se afirmar que a qualidade dos gestores das instituições que participaram deste estudo está atendendo às expectativas dos alunos.

Esses alunos caracterizam-se por serem de maioria feminina, com idade média de 26 anos, solteiros, sem filhos, que já trabalham principalmente na iniciativa privada, exercem funções operacionais em setores administrativos das organizações onde atuam. Essa caracterização, um dos objetivos específicos deste estudo, leva a algumas conclusões: uma predominância das mulheres na administração, algo já observado em outros estudos (MAINARDES; DESCHAMPS; DOMINGUES, 2006); apesar de a maioria dos alunos já trabalhar, forma-se ainda jovem (26 anos); mesmo atuando em funções administrativas nas organizações onde trabalham, os alunos continuam exercendo funções operacionais, ou seja, esperava-se que formandos em Administração já estivessem exercendo funções de liderança por terem realizado praticamente todo o curso de Administração, mas o que se observou é que a graduação não garante o crescimento profissional dos indivíduos. Esse resultado corrobora os estudos de Mantovani (1995) e Melo e Borges (2005).

Quanto à qualidade da administração das IES que oferecem a graduação em Administração em Joinville, SC, percebeu-se que os atributos de melhor desempenho na visão dos alunos, objetivo específico deste estudo, são mais relacionados à qualidade dos recursos

humanos das instituições (professores e funcionários), à qualidade da direção geral da IES, à qualidade do serviço educacional oferecido pelas IES, aos controles de qualidade nas IES e ao compromisso dos gestores com o serviço educacional oferecido pelas instituições que participaram do estudo. Este é um bom indicador para as instituições envolvidas na pesquisa, pois os alunos entrevistados identificaram que os alunos reconhecem a qualidade tanto dos professores e funcionários das IES, quanto da própria equipe dirigente dessas instituições, que se mostra competente e compromissada com o serviço educacional oferecido aos alunos. Já os piores desempenhos, também objetivo específico deste estudo, referiram-se à capacidade da IES em resolver os problemas dos alunos e de cumprir as promessas que fez anteriormente. Esses indicadores merecem uma avaliação especial por parte dos gestores das IES pesquisadas, visto que demonstram certa insatisfação dos alunos com esses dois quesitos. Porém não se pode considerar que seja um desempenho ruim, afinal as notas recebidas estão muito mais próximas da neutralidade.

Por fim, o reconhecimento dos atributos-chave (administração geral da IES; compromisso da direção da IES com os serviços educacionais), amplificadores (processos administrativos da IES; serviços em geral oferecidos pela IES; qualidade da IES na solução de problemas), básicos (administração do serviço educacional oferecido ao aluno; controle da qualidade da IES; qualidade dos funcionários e professores da IES) e neutros ou secundários (demais atributos) na formação da percepção da qualidade da administração de uma IES que oferece a graduação em administração auxilia os gestores das IES no entendimento do que espera o aluno e como superar suas expectativas. Afinal, esses indivíduos estão formando-se em Administração e possuem diversos conhecimentos a respeito da gestão de uma organização, sendo críticos com a IES quando esta comete deslizes ligados à administração da instituição, algo como “ensina mas não pratica”. Em IES que oferecem a graduação em Administração, os cuidados com a gestão da instituição são mais necessários por terem alunos com conhecimentos suficientes para identificar más práticas de gestão.

Como limitações à pesquisa realizada, é importante ressaltar que esta envolveu somente uma cidade. A generalização para outras regiões requer cuidados quanto às características da cultura local. Outro fator limitante é que, das cinco IES que oferecem a graduação em Administração, duas IES ainda possuem cursos recentes e uma IES não autorizou a realização da pesquisa. É possível que no futuro, com uma pesquisa junto aos formandos das cinco IES, aconteça alguma alteração com relação aos resultados apresentados aqui.

Dessa forma, a contribuição pretendida por este estudo remete ao entendimento da visão dos alunos quanto a suas percepções do que seja uma administração de qualidade numa IES. Os resultados apresentados podem ser importantes indicadores para os gestores de outras IES no sentido de medirem as expectativas de seus alunos quanto à gestão da instituição. Portanto, recomenda-se a replicação da mesma pesquisa apresentada aqui em outras regiões e IES para uma comparação dos resultados, o que possibilitaria delinear as características desejáveis para se obter uma administração de alta qualidade nas IES.

Referências

- ABDULLAH, F. Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 24, n. 1, p. 31-47, 2006.
- ALFINITO, S.; GRANEMANN, S. R. Escolha de uma IES em função da utilidade do usuário potencial: o estudante. In: ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. (Org.). **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 93-103.
- ALVES, H. M. B. **Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino universitário público**: índice, antecedentes e consequências. 2003, 286 f. Tese (Doutorado em Gestão) – Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2003.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora UFSC, 2001.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases para a Educação**. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCNLI_03/leias/L9394.htm>. Acesso em: 8 dez. 2006.
- CARVALHO, L. **Os valores pessoais na decisão pela escola dos filhos**. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração – CEAD, Porto Alegre, 2001.
- HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos e métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HIDES, M. T.; DAVIES, J.; JACKSON, S. Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors. **The TQM Magazine**, v. 16, n. 3, p. 194-201, 2004.
- INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais**. 2007. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 18 jan. 2007.

JACOB, R. C. G. **Avaliação institucional e indicadores de qualidade nos cursos superiores**. 2003. 231 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2003.

LE BLANC, G.; NGUYEN, N. Searching for excellence in business education: an exploratory study of customer impressions of service quality. **International Journal of Educational Management**, v. 11, n. 2, p. 72-79, 1997.

MAINARDES, E. W. **Atração e retenção de alunos em cursos de graduação em administração das instituições particulares de ensino superior de Joinville, SC**. 2007. 332 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Blumenau, 2007.

MAINARDES, E. W.; DESCHAMPS, M., DOMINGUES, M. J. C. S. As expectativas de graduandos em administração quanto à pós-graduação na modalidade especialização. In: ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 2006, São Luís. **Anais...** São Luís, XVII ENANGRAD, 2006.

MANTOVANI, N. O. Avaliação do ensino de administração na perspectiva de egressos e dirigentes de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 6, 1995, Natal. **Anais...** Natal, VI ENANGRAD, 1995.

MELO, S. L.; BORGES, L. O. Transição universidade-mercado de trabalho na ótica do jovem. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, XXIX ENANPAD, 2005.

MESQUITA, R. B. **O exame nacional dos ensinos médio e superior: uma avaliação comparativa dos resultados**. 2004, 81 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

MICHAEL, S. O. American higher education system: consumerism versus professorialism. **International Journal of Education Management**, v. 11, n. 3, p. 117-130, 1997.

NAVARRO, M. M.; IGLESIAS, M. P.; TORRES, P. R. A new management element for universities: satisfaction with the offered courses. **International Journal of Educational Management**, v. 19, n. 6, p. 505-526, 2005.

OLAVARRIETA, S.; OLIVA, I.; MANZUR, E. Medición de la calidad de servicios en la educación superior de negocios en Chile: un estudio comparativo de modelos SERVPERF – SERVQUAL. In: CLADEA, 38, 2003, Lima/Peru. **Anais...** Lima/Peru, XXXVIII CLADEA, 2003.

OWLIA, M.; ASPINWALL, E. A framework for the dimensions of quality in higher education. **Quality Assurance in Education**, v. 4, n. 2, p. 12-20, 1996.

PALACIO, A. B.; MENESES, G. D.; PÉREZ, P. J. P. The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. **Journal of Educational Administration**, v. 40, n. 5, p. 486-505, 2002.

REINERT, J. N.; REINERT, C. Estudante não é cliente: é parceiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, XXIX ENANPAD, 2005.

SEEMAN, E. D.; O'HARA, M. Customer relationship management in higher education using information systems to improve the student-school relationship. **Campus-Wide Information Systems**, v. 23, n. 1, p. 24-34, 2006.

SHANAHAN, P.; GERBER, R. Quality in university student administration: stakeholder conceptions. **Quality Assurance in Education**, v. 12, n. 4, p. 166-174, 2004.

SILVA, A. C. B. Elementos para desenvolver um projeto próprio de avaliação institucional. **Anais do Seminário Gestão de IES: da teoria à prática**. Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular. Brasília: Funadesp, 2000. 148 p.

SILVA, W. R. da; BRANDÃO JÚNIOR, R. D.; SOUTO, J. V.; SILVA JÚNIOR, N. A. Escolha do curso de administração: uma análise comparativa entre uma instituição pública e uma instituição privada. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, XXIX ENANPAD, 2005.

TARI, J. J. An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university. **Journal of Educational Administration**, v. 44, n. 2, p. 170-188, 2006.

TONTINI, G.; SILVEIRA, A. Identificação de atributos críticos de sucesso em produtos e serviços: uma alternativa a análise de importância X desempenho. In: BALAS 2005 ANNUAL CONFERENCE, 2005, Madrid/Espanha. **Anais...** Madrid/Espanha, Balas 2005, 2005.

TURETA, C.; ROSA, A. R.; OLIVEIRA, V. C. S.; ANTONIALLI, M. Avaliação crítica de serviços educacionais: o emprego do modelo SERVQUAL. In: ENCONTRO DE MARKETING, 2, 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, II EMA, 2006.

VIEIRA, P. R. Avaliação institucional e acadêmica: tendências nos Estados Unidos e no Brasil. In: MEYER Jr., V.; MURPHY, J. P. (Org.). **Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil EUA**. 2. ed. ampliada. Florianópolis: Insular, 2003. 208 p., p. 151-171.

WALTER, S. A.; TONTINI, G.; DOMINGUES, M. J. C. S. Identificando oportunidades de melhoria em um curso superior através da análise da satisfação dos alunos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, XXIX ENANPAD, 2005.

WIKLUND, P. S.; WIKLUND, H. Student focused design and improvement of university courses. **Managing Service Quality**, Berford, v. 9, n. 6, p. 434-443, 1999.