



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Wagner Mainardes, Emerson; Domingues, Maria José

Qualidade da Equipe Administrativa em Instituições de Ensino Superior: um Estudo nos Cursos de  
Administração da cidade de Joinville, SC

Revista de Administração da Unimep, vol. 8, núm. 2, mayo-agosto, 2010, pp. 106-127

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719799007>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## **Qualidade da Equipe Administrativa em Instituições de Ensino Superior: um Estudo nos Cursos de Administração da cidade de Joinville, SC**

**Emerson Wagner Mainardes** (Universidade da Beira Interior/UBI) [emerson.wm@sapo.pt](mailto:emerson.wm@sapo.pt)  
**Maria José Domingues** (Universidade da Beira Interior/UBI) [mariadomingues@furb.br](mailto:mariadomingues@furb.br)

Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.2, Maio / Agosto – 2010

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/170>

---

©Copyright, 2010, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

**ISSN:** 1679-5350

©2010 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

### **Resumo**

Em um mercado de ensino superior competitivo, como é o caso do Brasil, possuir uma imagem de qualidade tem sido fundamental para atrair e reter alunos em uma instituição de ensino superior (IES). Uma IES de qualidade exige uma equipe administrativa competente. Este estudo objetivou determinar os principais atributos que conferem qualidade à equipes administrativas das IES oferecem cursos de graduação em administração em Joinville, SC.

Para a realização do estudo, buscou-se estudos que tratam da qualidade em organizações educacionais, encontrando-se 7 atributos que medem a qualidade de uma equipe administrativa em uma IES. Em seguida, realizou-se uma pesquisa quantitativa-descritiva junto aos alunos formandos em duas das cinco IES que oferecem a graduação em administração em Joinville, SC. Aplicou-se um questionário estruturado não disfarçado, com perguntas fechadas, junto a 292 formandos destas duas IES. Com os dados coletados, caracterizou-se estes formandos e identificou-se os atributos de melhor e pior desempenho quanto a qualidade da equipe administrativa destas IES. Encontrou-se também os atributos que mais contribuem para a percepção de qualidade da equipe administrativa da instituição na visão dos alunos. As equipes administrativas das IES foram bem avaliadas em termos de qualidade, sendo que a imagem transmitida pelos funcionários da IES é o atributo de mais alta qualidade segundo os estudantes.

**Palavras-chave:** Equipe administrativa; Qualidade em organizações educacionais; Graduação em administração.

### **Abstract**

In a market of competitive higher education, as it is the case of Brazil, to possess a quality image has been fundamental to attract and to keep students in a Higher Education Institution (HEI). A quality HEI demands a competent management team. This study aimed at to determine the key attributes that bring quality of the management teams of HEIs 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 7 attributes that measure the quality of a management team in a HEI. Soon afterwards, it was conducted a quantitative-descriptive research close to the graduates in two of five HEIs 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 HEIs. 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 management team of these HEIs. Also it was met the attributes that more they contribute to the perception of quality of the administrative team of the institution in the students' vision. The management teams of HEIs have been well evaluated in terms of quality, and the image conveyed by the staff of the HEI is the attribute of highest quality according to the students.

**Keywords:** Management team; Quality in educational organizations; Graduation in

## **1. Introdução**

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, se busca em instituições de ensino. Reinert e Reinert (2005) evidenciaram que este cenário no Brasil permitiu o crescimento do setor educacional nos ensinos fundamental, médio e superior. Porém, é neste último, 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.

Esta situação, entre outros fatores, foi proporcionada pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Lei 9.394 de 1996 (PLANALTO, 2007), que tornou o ambiente educacional favorável ao aumento deste tipo de organização, principalmente as IES privadas. Neste contexto houve, assim, natural aumento de competitividade entre estas instituições. Desta 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 este cenário, Navarro, Iglesias e Torres (2005), em estudo internacional, constataram uma diminuição no acesso as IES de estudantes recém formados no ensino médio. Conforme estes mesmos 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.

Além deste 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 tem, vão ter ou tiveram (ABDULLAH, 2006). Seeman e O’Hara (2006) afirmam que neste ambiente, as IES garantem uma vantagem competitiva, com o aumento de habilidades em atrair, reter e atender seus consumidores. O Brasil acompanha esta tendência. Segundo o INEP (2007), em 2006 foram

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).

Esta 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 pólo industrial que concentra grandes organizações, sendo também uma cidade com forte vocação empreendedora. São mais de 50 mil empresas, sendo que cada uma delas precisa de, pelo menos, um administrador. Portanto, esta necessidade de formação em administração levou a uma proliferação de cursos de graduação nesta 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 do mercado de trabalho apresentar uma demanda constante por novos administradores, as IES tem cada vez mais dificuldades para atrair novos alunos, pois são oferecidas quase duas mil vagas anuais, e isto significa atrair cerca de dois mil indivíduos todos os anos para as IES somente para cursos de administração, não sendo considerados os demais inúmeros cursos superiores oferecidos por estas e por outras IES da região. Como este 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 estas IES, pois são eles quem garantem as receitas e perpetuam as instituições citadas. Neste sentido, reveste-se de importância as equipes administrativas destas IES, pois a qualidade de uma instituição, segundo os alunos, é em grande parte medida pela qualidade de seus recursos humanos (ALVES, 2003).

É sob esta perspectiva que se realizou este estudo. Considerando-se as necessidades do mercado de trabalho e a realidade competitiva do meio educacional, determinar os principais atributos que conferem qualidade à equipes administrativas das IES que oferecem cursos de graduação em administração em Joinville, SC, é o grande objetivo desta pesquisa.

Assim sendo, a questão de pesquisa na qual se baseia este estudo é a seguinte:

Quais são os principais atributos da equipe administrativa das IES que oferecem a graduação em administração em Joinville, SC, que mais contribuem para que este grupo de funcionários seja considerado de alta qualidade pelos alunos?

Para tanto, os objetivos específicos voltam-se para: 1) caracterizar o aluno formando

área de atuação profissional; 2) identificar os atributos de qualidade da equipe administrativa das IES com mais alto desempenho na média da opinião dos alunos; 3) identificar os atributos chave da equipe administrativa das IES que contribuem para a formação da percepção de qualidade de uma IES.

Para atingir estes objetivos, estudou-se os atributos que medem a qualidade das equipes administrativas das IES particulares de Joinville, SC, que oferecem cursos de graduação em administração. A relevância deste estudo deve-se ao fato de que muitas investigações que avaliam a qualidade das IES, o fazem a partir de atributos gerais, que englobam os cursos, as estruturas das IES, os serviços prestados, entre outros (MAINARDES, 2007). Porém, as equipes administrativas das IES raramente são investigadas, sendo em muitos casos relegados a um segundo plano, pois sua importância normalmente é considerada secundária, quando comparado com outros atributos. Em contrapartida, as equipes administrativas das IES mostram-se como peças-chaves para a qualidade de uma IES, afinal são estas equipes que possibilitam o bom funcionamento dos serviços da IES (ALVES, 2003). Desta forma, excluir os atributos tradicionalmente testados (professores, conteúdos dos cursos, estruturas das IES, entre outros) e analisar exclusivamente as equipes administrativas das IES demonstra ser a principal contribuição deste estudo, afinal são raras as pesquisas que tratam deste tema específico.

## **2. Qualidade no Serviço Educacional**

Em âmbito mundial, são muitos os estudos que tratam da qualidade nos serviços educacionais, principalmente no ensino superior. Esta 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. Estas 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 que o autor chegou foi que se as instituições acadêmicas estão em

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 isto para se preparar para uma competição feroz por estudantes entre as instituições de ensino superior.

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 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 lucro ou não. As universidades precisam de uma imagem irrepreensível para manter sua competitividade no mercado, e esta imagem depende muito do seu corpo docente, pois são eles os indivíduos de maior contato com os clientes de uma IES: os alunos. Esta 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), 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

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

No artigo de Hides, Davies e Jackson (2004), os autores começaram afirmando que, devido a pressões dos *stakeholders* para uma melhoria da qualidade na gama de serviços oferecidos pelo ensino superior do Reino Unido, unido 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 auto-avaliação, que é uma revisão inclusiva, sistemática e regular das atividades de um organização. O processo de auto-avaliação 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 quais razões eram muito importantes para justificar o contínuo uso da auto-avaliação, 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.

O artigo de Walter, Tontini e Domingues (2005) comentou que, com a grande abertura de Instituições de Educação Superior (IES) proporcionada pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, 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 pelas IES que visam aprimorar seus cursos, serviços e a organização num todo. Neste 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.

O artigo de 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 nestas 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, neste 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, baseado 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: (1) aspectos não-acadêmicos; (2) aspectos acadêmicos; (3) confiança; (4) empatia; (5) estrutura da IES. Por fim, sugere-se que as IES deveriam concentrar seus esforços no que percebem ser importante, focalizando suas energias em vários atributos diferentes, que sentem serem determinantes para a excelência da qualidade do serviço prestado.

Tari (2006), em seu artigo, começou informando 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 melhorar a sua eficiência e eficácia, buscando satisfazer estes 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. O primeiro pode ser usado para medir 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 auto-avaliação se tornam, respectivamente, uma ferramenta e

Em suma, considerando os estudos citados, e ainda outras 13 pesquisas (OWLIA; ASPINWALL, 1996; LE BLANC; NGUYEN, 1997; ALVES, 1999; ALVES; RAPOSO, 1999; 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 equipe administrativa das IES de Joinville, SC, que oferecem cursos de graduação em administração (apresentados posteriormente no quadro 2). É importante ressaltar que estes estudos foram os primeiros que citaram, em algum momento, os atributos de uma equipe administrativa de uma IES. Após estes estudos, as demais pesquisas analisadas citavam sempre os mesmos atributos. Ou seja, após uma extensa investigação nas bases de dados disponíveis, não se encontrou outros atributos diferentes dos que foram inicialmente encontrados nos estudos citados neste tópico.

Por fim, é preciso esclarecer que, segundo Mainardes (2007), atributo deve ser compreendido como sendo uma característica, que pode ser qualitativa ou quantitativa, que identifica um elemento de um conjunto observado, ou seja, a qualidade atribuída a um elemento. Neste caso, atributo é uma característica das equipes administrativas das IES, que pode atribuir qualidade a tais equipes.

### **3. Método de Pesquisa**

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 identificar os atributos de melhor desempenho entre os estudantes na qualidade da equipe administrativa destas IES, optou-se pelos alunos formandos no curso de graduação em administração. Estes alunos podem ser considerados os mais indicados para avaliarem a qualidade da equipe administrativa de uma IES, afinal fizeram o curso do início ao fim. Esta escolha não oportunizou a participação dos alunos que estudam nas IES IST e INESA, uma

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 junto às Secretarias das IES que participaram do estudo, identificou-se 616 alunos no último ano ou semestre de 2007. Utilizando 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 ser válida, esta pesquisa deveria entrevistar no mínimo 242 alunos (erro de 5%). Se alcançasse mais estudantes, o erro amostral reduziria-se. Estabeleceu-se então a aplicação de 350 questionários, possivelmente garantindo, no mínimo, 242 instrumentos devidamente respondidos.

Este estudo realizou a coleta de dados a partir da aplicação de um questionário estruturado não disfarçado, com perguntas predominantemente fechadas, e que foi baseado no estudo de Mainardes (2007). O questionário foi composto de duas partes. Na primeira parte, buscou-se caracterizar o aluno que respondeu a 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). A segunda parte do questionário procurou identificar os atributos de melhor desempenho na avaliação da qualidade da equipe administrativa 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 7 atributos referentes a avaliação da qualidade da equipe administrativa 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 equipe administrativa das IES.

**Quadro 1 – Estratégias de mensuração dos dados**

Os meses de fevereiro e março de 2007 foram escolhidos para a aplicação da pesquisa em virtude de ser o momento onde há maior presença de estudantes em salas de aulas (início

das aulas). Os autores deste estudo prontificaram-se a estarem presentes pessoalmente em cada sala de aula para a aplicação da pesquisa. Isto aconteceu 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, possibilitando-se chegar as primeiras conclusões. Em um segundo momento, foi utilizada a análise multivariada de regressão múltipla linear. Esta técnica de análise multivariada permitiu realizar a melhor análise possível dos dados coletados e atingir aos objetivos desta pesquisa, que era identificar os atributos chave que contribuem para a avaliação da qualidade da equipe administrativa 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 analisou-se as características dos formandos em administração das IES de Joinville, SC. Em um segundo momento, fez-se a análise da qualidade da equipe administrativa das IES. Identificou-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 a uma equipe administrativa de uma IES.

A primeira parte da pesquisa buscou caracterizar os alunos formandos dos cursos de graduação em administração das IES privadas de Joinville/SC, sendo este um dos objetivos específicos desse 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 na tabela 1.

**Tabela 1 – Caracterização dos respondentes**

<b>Idade</b>	Mínima: 20 anos Máxima: 45 anos Média: 25,87 anos Mediana: 24 anos Moda: 21 anos (42 casos)
<b>Gênero</b>	Feminino: 58% Masculino: 42%
<b>Estado civil</b>	Solteiros: 69% Casados: 25% Outros: 6%
<b>Filhos</b>	Nenhum filho: 85% Um ou mais filhos: 15%
<b>Local de trabalho</b>	Comércio: 20% Indústria: 24% Serviços: 41% Administração pública ou Terceiro setor: 6% Não trabalham: 9%
<b>Função profissional</b>	Funções operacionais: 58% Cargos de supervisão: 7% Gerentes de nível intermediário: 13% Alta gerência ou Diretoria: 5% Proprietários de empresas: 8% Não trabalham: 9%
<b>Departamento de atuação</b>	Setores administrativos: 43% Vendas: 17% Finanças: 11% Produção: 4% Outros departamentos: 16%

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da tabela 1 indicam que, apesar de iniciarem, em média, o ensino superior mais tarde, os indivíduos formam-se ainda jovens (aproximadamente 26 anos). Poucos casam-se 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 em 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, avaliou-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 equipe administrativa das IES pesquisadas, seguindo-se da identificação dos atributos que mais contribuem para a formação da percepção de qualidade de uma equipe administrativa em uma IES, na ótica dos alunos.

#### **4.2. Identificação dos Atributos de Melhor Desempenho Médio na Avaliação da Qualidade das Equipes Administrativas das IES Pesquisadas**

Na segunda parte da pesquisa, foram analisados 7 atributos quanto à avaliação da qualidade da equipe administrativa das IES (quadro 2). A questão Q8 solicitava ao aluno que avaliasse todos os atributos ligados a equipe administrativa das IES de uma forma geral (tabela 2).

ATRIBUTOS DA EQUIPE ADMINISTRATIVA DAS IES	
<b>Q1</b>	Cortesia, honestidade, confiança, empatia e segurança dos funcionários da IES
<b>Q2</b>	Imagen dos recursos humanos da IES
<b>Q3</b>	Atitudes dos funcionários da IES
<b>Q4</b>	Pessoal administrativo disponível
<b>Q5</b>	Relacionamento da IES com os estudantes
<b>Q6</b>	Relacionamento dos funcionários da IES com alunos
<b>Q7</b>	Treinamento dos funcionários da IES
<b>Q8</b>	Equipe administrativa da IES de forma geral

**Quadro 2 - Atributos para a avaliação da qualidade da equipe administrativa das IES**

**Tabela 2 - Resultados das questões Q1 a Q8**

ESTATÍSTICAS BÁSICAS				
Variável	Q1	Q2	Q3	Q4
Média	4,5	4,63699	4,46233	4,55479
Moda	5 (78 casos)	5 (87 casos)	4 (76 casos)	5 (87 casos)
Variância	2,05842	1,90213	2,10511	1,84235
Desvio-padrão	1,43472	1,37918	1,4509	1,35733
<b>Nota individual</b>	<b>4,50</b>	<b>4,64</b>	<b>4,46</b>	<b>4,55</b>

  

ESTATÍSTICAS BÁSICAS				
Variável	Q5	Q6	Q7	Q8
Média	4,58219	4,57877	4,54795	4,7226
Moda	5 (88 casos)	6 (78 casos)	5 (86 casos)	5 (79 casos)

<b>Variância</b>	1,74236	2,07281	1,84993	1,7544
<b>Desvio-padrão</b>	1,31999	1,43973	1,36012	1,32454
<b>Nota individual</b>	<b>4,58</b>	<b>4,58</b>	<b>4,55</b>	<b>4,72</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 2 informa que a nota média mais alta foi a da variável Q2 (qualidade da imagem dos funcionários da IES) - atributo explicitado por Alves (1999), Alves e Raposo (1999), Silva (2000), Shanahan e Gerber (2004), e Tari (2006) - seguido das variáveis Q5 (qualidade do relacionamento da IES com seus alunos), conforme Shanahan e Gerber (2004), Tureta et al. (2006), e Q6 (qualidade do relacionamento dos funcionários da IES com os estudantes), segundo Alves (1999), Wiklund e Wiklund (1999), Alves (2003), Shanahan e Gerber (2004), Walter, Tontini e Domingues (2005).

Estes resultados demonstram, considerando somente a média, o bom desempenho dos funcionários das IES no que tange a manterem uma boa imagem perante aos alunos, bem como possuírem um bom relacionamento com os mesmos. Estes fatores, imagem e relacionamento, se destacaram entre os demais testados.

É importante destacar que nenhum atributo obteve nota geral inferior a média 4, ou seja, o desempenho da equipe administrativa das IES em todos os atributos pode ser considerado de bom para ótimo. Apesar de não poder ser considerado um desempenho ruim, as notas mais baixas foram dos atributos Q3 (atitudes dos funcionários da IES) e Q1 (cortesia, honestidade, confiança, empatia e segurança dos funcionários da IES). Estes desempenhos inferiores aos demais atributos referem-se a atitudes dos funcionários das instituições. Apesar de, na média, manterem uma boa imagem e um bom relacionamento, algumas atitudes não têm o mesmo desempenho e é preciso avaliar bem estas diferenças, ou seja, em que momentos o corpo administrativo das IES não se porta adequadamente.

Analizando-se o resultado da questão Q8, que fez uma avaliação geral da equipe administrativa das IES, chegou-se a um resultado médio de 4,72, o que equivale a 67,43% da nota máxima, uma nota boa no cômputo geral, visto que alunos que estão concluindo a graduação tem uma tendência a serem mais críticos do que alunos que estão começando o seu curso (OLAVARRIETA; OLIVA; MANZUR, 2003). Desta forma, pode-se considerar que o desempenho da equipe administrativa das IES pesquisadas atende as expectativas dos estudantes, deixando uma imagem de boa qualidade, apesar de nenhum fator em específico se destacar, visto que a nota média geral foi superior a nota média de todos os atributos individualmente.

Dando seqüência às análises, primeiro validou-se e testou-se a confiabilidade dos dados (alfa de Cronbach – 0,9651). Com a regressão linear múltipla procurou-se descobrir quanto representa cada item, do Q1 ao Q7, na composição da nota do item que avalia o conjunto de atributos de forma geral (Q8). Os resultados estão expressos na tabela 3.

**Tabela 3 - Regressão linear múltipla dos itens Q1 a Q8**

Coef. Correlação r	+0,87142				
Coef. determinação r <sup>2</sup>	0,75938				
Signific. ao nível de 5%	Sim				
Erro padrão(resid.)	0,657689				
Observações	292				
<b>COEFICIENTES</b>					
Var.	Descrição	Coefic.	D. Padrão	Estat. t	Sign.
Const.		+0,52808	0,150318	+3,513	Sim
Q1	Cortesia, honestidade, confiança, empatia e segurança dos funcionários da IES	+0,142194	0,0523192	+2,718	Sim
Q2	Imagen dos recursos humanos da IES	-0,0356134	0,0596979	-0,597	Não
Q3	Atitudes dos funcionários da IES	+0,084917	0,0552652	1,537	Não
Q4	Pessoal administrativo disponível	+0,170271	0,0569097	2,992	Sim
Q5	Relacionamento da IES com os estudantes	+0,172541	0,0581339	2,968	Sim
Q6	Relacionamento dos funcionários da IES com alunos	+0,125642	0,0662831	1,896	Não
Q7	Treinamento dos funcionários da IES	+0,263727	0,0577848	4,564	Sim
Q8	Equipe administrativa da IES de forma geral				

t crítico (signif.) = +/-1,96835

Equação de regressão: Q8 = 0,52808 +0,142194 \* Q1 -0,0356134 \* Q2 +0,084917 \* Q3 +0,170271 \* Q4 +0,172541 \* Q5 +0,125642 \* Q6 +0,263727 \* Q7

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

Nova equação de regressão: Q8 = 0,476461 +0,153585 \* Q1 +0,220701 \* Q4 +0,231658 \* Q5 +0,327239 \* Q7

#### Análise Residual

Nível de signif. = 5%; desvio-padrão residual= 0,657689

(a) CASOS DISCREPANTES (OUTLIERS)

CASO	RESÍDUO (Y)	DESVIOS (Y)	FORÇA (X)
41	+2,43029	3,695	0,037
111	+4,81606	7,323	0,031
224	+2,56289	3,897	0,047

TESTE DE ALEATORIEDADE: n = 292; mediana = -0,052737; repetições = 150; z = 0,351728; z crítico = -1,64485. Aceita a hipótese de aleatoriedade

TESTE DE ADERÊNCIA KOLMOGOROV-SMIRNOV: D maior = 0,111; D crítico = 0,079; Aceita hipótese

de aderência à distribuição normal

TESTE DE HOMOCEDASTICIDADE:  $t$  Levene = 1,86614;  $t$  crítico = -/+1,96818; Aceita a hipótese de homocedasticidade

---

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os resultados da tabela 3, verifica-se que os itens Q1 ( cortesia, honestidade, confiança, empatia e segurança dos funcionários da IES), Q4 (pessoal administrativo disponível, em termos de número, competência e compromisso com os alunos e com a IES), Q5 (relacionamento da IES com seus alunos) e Q7 (treinamento dos funcionários da IES) são os atributos que mais contribuem para que as equipes administrativas das IES sejam vistas como equipes de qualidade. Pode-se, desta 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:
  - Q5 (relacionamento da IES com seus alunos);
- Atributos amplificadores (baixo desempenho declarado e alto desempenho calculado estatisticamente) – atributos que não impactam na avaliação da qualidade quando ausentes, mas que aumentam a percepção de qualidade quando presentes:
  - Q1 ( cortesia, honestidade, confiança, empatia e segurança dos funcionários da IES);
  - Q4 (pessoal administrativo disponível, em termos de número, competência e compromisso com os alunos e com a IES);
  - Q7 (treinamento dos funcionários da IES);
- Atributos básicos (alto desempenho declarado e baixo desempenho calculado estatisticamente) – atributos que não melhoram a percepção de qualidade quando presentes, mas que levam a baixar a qualidade percebida quando não atendem as expectativas:
  - Q2 (imagem dos recursos humanos da IES);
  - Q6 (relacionamento dos funcionários da IES com alunos);
- Atributos secundários (baixo desempenho declarado e baixo desempenho calculado estatisticamente) – atributos que não elevam nem diminuem a qualidade percebida:
  - Q3 (atitudes dos funcionários da IES).

Em resumo, observa-se que, na visão dos alunos, a capacidade da IES de construir um bom relacionamento com seus estudantes é a chave para que os alunos vejam a equipe administrativa da IES como uma equipe de qualidade. Para aumentar a percepção de qualidade surgiram os atributos amplificadores, ou seja, uma equipe administrativa de uma instituição de ensino que quer ser melhorar sua qualidade deve agir com cortesia, honestidade, confiança, empatia e segurança, deve ser devidamente treinada, e ser competente e compromissada com os alunos e com a instituição, sendo em número suficiente para atender a todos de forma ágil e que tenham capacidade de resolver os problemas dos estudantes.

Também é válido destacar que o mínimo que o aluno espera de uma equipe administrativa de uma IES: deve transmitir uma boa imagem para todos e deve saber se relacionar com os alunos. Estes atributos básicos devem ser considerados pelos gestores das IES, visto que o pessoal administrativo destas instituições contribui para a atração e retenção de alunos na IES.

## **5. Conclusões e Recomendações**

Ao final deste estudo, conseguiu-se determinar que a qualidade da equipe administrativa das IES que oferecem a graduação em administração em Joinville, SC, é considerada bem satisfatória, atingindo uma nota equivalente 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 do pessoal administrativo avaliado neste estudo está atendendo as expectativas dos alunos.

Estes alunos podem ser caracterizados 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. Esta 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 da maioria dos alunos já trabalharem, formam-se ainda jovens (26 anos); mesmo atuando em funções administrativas nas organizações onde trabalham, 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. Este resultado corrobora os estudos de Mantovani (1995) e Melo e Borges (2005).

Quanto a qualidade da equipe administrativa 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, quando considerada somente a média obtida, são mais relacionados a imagem desta equipe perante os alunos e o relacionamento tanto das IES quanto dos funcionários das IES com os próprios alunos. Este é um bom indicador para as instituições envolvidas na pesquisa, pois os alunos identificaram que o corpo administrativo das instituições transmite uma boa imagem para os alunos usuários, e que esta imagem está muito ligada ao relacionamento que esta equipe construiu com estes estudantes. Já os demais desempenhos referiram-se as atitudes dos funcionários das instituições, como cortesia, honestidade, confiança, empatia e segurança. Estes indicadores podem requerer uma avaliação mais precisa para que os gestores das instituições possam resolver eventuais problemas apontados por estes desempenhos inferiores aos demais. Porém, não se pode considerar que seja um desempenho preocupante, afinal as notas recebidas estão muito mais próximas da neutralidade.

Por fim, o reconhecimento dos atributos chave (relacionamento da IES com seus alunos), amplificadores (cortesia, honestidade, confiança, empatia e segurança dos funcionários da IES; pessoal administrativo disponível, em termos de número, competência e compromisso com os alunos e com a IES; treinamento dos funcionários da IES), básicos (imagem dos recursos humanos da IES; relacionamento dos funcionários da IES com alunos), e neutros ou secundários (atitudes dos funcionários da IES) na formação da percepção da qualidade da equipe administrativa de uma IES que oferece a graduação em administração auxilia aos gestores das IES no entendimento do que espera o aluno e como superar suas expectativas, afinal estes 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 a 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 envolveu somente uma cidade. A generalização para outras regiões requer cuidados quanto as 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,

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

## **Referências**

- ABDULLAH, Firdaus. Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 24, n. 1, p. 31-47, 2006.
- ALFINITO, Solange; GRANEMANN, Sérgio R. Escolha de uma IES em função da utilidade do usuário potencial: o estudante. In: ROCHA, Carlos H.; GRANEMANN, Sérgio R. (org.). **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2003, p. 93-103.
- ALVES, Helena M. B. **O marketing das instituições de ensino superior: o caso da Universidade da Beira Interior**. 1999. 202f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 1999.
- ALVES, Helena M. B. **Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino universitário público: índice, antecedentes e consequências**. 2003, 286f. Tese (Doutorado em Gestão) – Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2003.
- ALVES, Helena M. B.; RAPOSO, Mário. O marketing nas universidades: um estudo exploratório sobre a satisfação dos alunos como clientes no ensino superior. **Revista Portuguesa de Marketing**, ano 3, n. 8, p. 67-80, 1999.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2003.
- CARVALHO, Luiz F. F. **Os valores pessoais na decisão pela escola dos filhos**. 2001, 120f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração – CEAD, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos e métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HIDES, Michael T.; DAVIES, John; JACKSON, Sue. 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/>>.

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

LEBLANC, Gerard; NGUYEN, Nill. 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, Emerson W. **Atração e retenção de alunos em cursos de graduação em administração das instituições particulares de ensino superior de Joinville, SC**. 2007. 332f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

MAINARDES, Emerson W.; DESCHAMPS, Marcelo, DOMINGUES, Maria J. C. de S. As expectativas de graduandos em administração quanto a 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, Neodir 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, Simone L. de; BORGES, Lívia de 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, Roberto de B. **O exame nacional dos ensinos médio e superior: uma avaliação comparativa dos resultados**. 2004, 81f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Programa de Pós Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Goiânia, 2004.

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

NAVARRO, Mercedes M.; IGLESIAS, Marta P.; TORRES, Pilar 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, Sergio; OLIVA, Ismael; MANZUR, Enrique. 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, Mark; ASPINWALL, Ernest. A framework for the dimensions of quality in higher education. **Quality Assurance in Education**, v. 4, n. 2, p. 12-20, 1996.

PALACIO, Asunción B.; MENESES, Gonzalo D.; PÉREZ, Pedro 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.

PLANALTO, Palácio do. **Lei número 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/CCNILLI\\_03/leias/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/CCNILLI_03/leias/L9394.htm)>.

REINERT, José N.; REINERT, Clio. 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, Elaine D.; O'HARA, Margaret. 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, Peter; GERBER, Rod. Quality in university student administration: stakeholder conceptions. **Quality Assurance in Education**, v. 12, n. 4, p. 166-174, 2004.

SILVA, Ana 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, Walmir R. da; BRANDÃO JUNIOR, Roberto D.; SOUTO, Jackson V.; SILVA JUNIOR, Nelson A. da. 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, Juan J. An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university. **Journal of Educational Administration**, v. 44, n. 2, p. 170-188, 2006.

TONTINI, Gerson; SILVEIRA, Amélia. 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, César; ROSA, Alexandre R.; OLIVEIRA, Virgílio C. da S e; ANTONIALLI, Marcelo. 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, Paulo R. Avaliação institucional e acadêmica: tendências nos Estados Unidos e no Brasil. In: MEYER Jr., Victor; MURPHY, J. Patrick (org.). **Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil EUA**. 2 ed. ampliada. Florianópolis: Insular, 2003. 208p., p. 151-171.

WALTER, Silvana A.; TONTINI, Gerson; DOMINGUES, Maria 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.

**Qualidade da Equipe Administrativa em Instituições de Ensino Superior: um Estudo nos Cursos de Administração da cidade de Joinville, SC**  
**Emerson Wagner Mainardes, Maria José Domingues**

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

Artigo recebido em: 02/09/2009  
Artigo aprobado em: 19/08/2010