

Gestão da Qualidade em Instituição de Ensino Superior: o caso da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – *Campus Poços de Caldas*.

Helenita R. da Silva Tamahisro (FAO) helenita@convex.com.br

José Afonso Piva (PUC-MINAS – *Campus POÇOS DE CALDAS*) pivaja@puccaldas.br

Murilo da Silva Pinheiro (UNI-FACEF) redacao.rev@netsite.com.br

Resumo

De um modo geral, observa-se que nas últimas décadas, as empresas vêm procurando combinar o foco no cliente com processos eficazes para o desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas dos clientes. Assim, a busca de qualidade no sistema educacional assume um importante papel enquanto agente gerador e difusor de conhecimento. Todavia, em função de sua característica múltipla e dinâmica, a gestão da qualidade em serviços no ensino superior, propicia diferentes percepções e julgamentos. Nessa perspectiva, o objetivo do presente trabalho foi identificar como as ações de gestão da qualidade, desenvolvidas pela PUC-MINAS – Campus Poços de Caldas, nos cursos de graduação em Administração de Empresas são percebidas, segundo a ótica dos corpos docente e discente. Para tanto, os pesquisadores apoiaram-se tanto na fundamentação teórica sobre o tema como também, na aplicação de questionários baseados na identificação das percepções dos elementos pesquisados. Os dados coletados a partir de uma amostragem não-probabilística intencional, permitiram explicitar os pontos fortes e fracos da gestão vigente e, assim construir uma análise efetiva da situação atual da instituição estudada e indicar possíveis melhorias às suas estratégias de gestão de qualidade de serviços.

Palavras chave: Qualidade, Gestão de serviços, Consumidor.

1. Introdução

Analisando-se o cenário e a sociedade atual, observam-se transformações que incitam mudanças profundas na vida humana individual e associada. As dimensões das mudanças sejam elas comportamentais ou estruturais, de ordem social, política, econômica ou cultural da sociedade moderna, caracterizam o novo cenário, o cenário da “era da incerteza”. “Era da incerteza”, conforme denominou Galbraith (1976) ou, ainda, da “era de descontinuidade”, como classificou Drucker (1974). Todas essas mudanças, concebidas por Motta (1995) como frutos do processo de globalização, têm levado as organizações a reorganizarem suas estruturas, bem como rever os processos de trabalho, implementando a partir dessas ações novas práticas administrativas e gerenciais.

Diante do contexto acima elucidado, as instituições de ensino superior têm, de um lado, a consciência de seu papel perante a sociedade, enquanto agentes de transformação e difusão do conhecimento, que é o de comprometer-se com a luta contra as desigualdades sociais, procurando garantir às classes sociais populares a aquisição de conhecimento e competências que sirvam de instrumento no processo de transformação da sociedade (SOARES,1992). Por outro lado, tais instituições têm em mãos, a difícil missão de

acompanhar a evolução dos constructos históricos dos quais tem feito parte, uma vez que a ciência e a tecnologia configuram-se como as ferramentas de grande relevância no que diz respeito à transformação do aluno-cliente em um produto de mercado, cuja qualidade deve ser a melhor possível. Nesse sentido, Catrib, Amorim e Gomes (2003) mostram-se incisivos ao chamarem a atenção para a incapacidade do sistema educacional, de um modo geral, para oferecer um ensino de qualidade, principalmente para os menos favorecidos sócio-culturalmente. Acredita-se que por essa razão o Ministério da Educação passou a intervir e avaliar as universidades e cursos de graduação (Lei 9131/95), fazendo com que a questão da qualidade no ensino superior passasse a fazer parte das discussões no âmbito educacional. Entretanto, mesmo o conceito de qualidade no setor de serviços, mostra-se múltiplo e dinâmico, comparando-se ao que ocorre no setor industrial, em função da variabilidade e intangibilidade que dificultam o estabelecimento de especificações precisas acerca da mesma (GIANESE e CORRÊA, 1996; MORRIS e JOHNSTON, 1987; DOTCHIN e OAKLAND, 1994; PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985; ZEITHAML, PARASURAMAN, e BERRY, 1990; OLIVER e DESARBO, 1988; KOTLER, 1994). Levitt (1993) reconhece essa dificuldade ao ressaltar que administrar a evidência, de modo a tornar o tangível o intangível, configura-se um grande desafio para o prestador de serviços.

Diante do exposto, o objetivo do presente artigo foi identificar como as ações voltadas à gestão da qualidade dos cursos de graduação em Administração são percebidas, segundo a ótica dos corpos docente e discente da PUC-MG – Campus Poços de Caldas. A suposição básica do estudo é a de que existe um viés entre as ações implementadas pelos gestores da instituição e as ações percebidas pelos docentes e discentes. Visando alcançar ao objetivo proposto, buscar-se-á responder as seguintes questões de pesquisa:

- ? Como as ações estratégias, voltadas para a melhoria da qualidade, são percebidas pelo corpo docente?
- ? Como essas mesmas ações são percebidas pelo corpo discente?

O interesse em estudar o setor de serviços justifica-se pela importância que as atividades desenvolvidas neste segmento representam para economia. No Brasil, em termos de ocupação de mão-de-obra, cerca de 60% da população dedica-se a atividades de serviços. Além disso, o setor participa com substancial parcela na geração da riqueza no país (CORRÊA e CAON, 2002). Nessa perspectiva, estruturou-se o estudo proposto em seis seções: a primeira traz a introdução, que apresenta, sucintamente, a problemática conceitual da atividade de serviço, especificamente em serviços educacionais no contexto do ensino superior; apresenta o objetivo e as questões de pesquisas. A segunda e a terceira trazem, respectivamente, a revisão da literatura e os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa de campo. A quarta traz a caracterização do perfil dos respondentes. Na quinta e na sexta são apresentados e discutidos os resultados obtidos e as considerações finais, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

2. Caracterização e contextualização dos aspectos conceituais de qualidade em serviços

De acordo com Corrêa e Caon (2002), mais de 60% da população brasileira economicamente ativa atuaram, de alguma maneira neste setor, fazendo com que o mesmo assumira um importante papel sócio-econômico em termos mundiais. Este setor, na opinião de Rodrigues *et al.* (2002), difere-se do mercado de produtos, pelo fato dos serviços não serem coisas, mas processos ou atividades, intangíveis por natureza. Nesse sentido, Lovelock (1998, p. 5) concebe o conceito de serviço como sendo “um ato ou desempenho oferecido por uma

parte à outra, que apesar do processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”. Da mesma maneira, Grönroos (1995) ressalta que, se comparados aos serviços, os produtos apresentam algumas características básicas. De acordo com Kotler (1994), este setor apresenta algumas características particularidades que o diferencia dos demais, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Autores	Aspectos	Características
Kotler (1994); Grönroos, (1995); Parassuraman (1988)	Intangibilidade	Os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados.
Semenik e Bamossy (1995); Kotler (1994);	Inseparabilidade	Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, o que implica numa grande interação entre fornecedor e cliente.
Kotler (1994)	Variabilidade	Os serviços dependem de quem os executa e de onde são prestados, tornando a padronização mais difícil de ser alcançada.
Kotler (1994); Kotler e Armstrong, (1995)	Perecibilidade	Os serviços não podem ser estocados.
Grönroos (1995); Parassuraman (1988);	Heterogeneidade	Sua performance é influenciada tanto por aspectos técnicos quanto emocionais pelo lado do prestador de serviço. Isso dificulta a padronização e a estimação de preços.
Parassuraman (1988)	Simultaneidade	São consumidos de forma simultânea ao momento em que são produzidos, dificultando assim, a detecção e a correção de falhas antes que elas ocorram.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, a partir dos autores mencionados.

Quadro 1: Caracterização de serviços.

O serviço de qualidade, bem como a satisfação das necessidades e interesses dos clientes, não representam apenas uma ferramenta de venda, mas acima de tudo, uma vantagem competitiva no longo prazo, em função da lealdade à marca, comunicação boca-a-boca, lucratividade e participação no mercado, (TSCHOHL e FRANZMEIER, 1996; KOTLER, 2001; OLIVER e DESARBO, 1988; CARDOZO, 1965). Por conta disso, a conquista e, principalmente, manutenção de clientes no elevado cenário competitivo em que as empresas estão inseridas tornou-se um grande desafio para aquelas que buscam estabelecer um relacionamento duradouro com seus clientes (SINGH e SIRDESHMUKH, 2000). Nesse sentido, a melhoria do nível de satisfação dos clientes tornou-se um objetivo estratégico a ser perseguido pelas empresas que desejam obter vantagem competitiva por meio de um melhor entendimento das necessidades dos consumidores (HOLBROOK e HIRSCHMAN, 1982).

De acordo com Solomon (1999) a satisfação do consumidor constitui uma reação em relação à sua expectativa. Tal satisfação, segundo este mesmo autor, corresponde a um julgamento construído ao longo do consumo dos produtos e serviços, a partir da comparação entre suas expectativas antes da prestação do serviço e de suas experiências com o serviço prestado. Da mesma maneira, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985); Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), afirmam que a qualidade de serviço é determinada pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade percebida ao longo de sua prestação. Por esta razão, as empresas de marketing têm demonstrado grande interesse pela satisfação do consumidor e, segundo Richins (1983), com boas razões, pois os consumidores continuam comprando aqueles produtos com os quais eles estão satisfeitos, além de indicá-los a outras pessoas.

No contexto dos serviços educacionais, uma pesquisa conduzida por Morais (2004), que buscou analisar o discurso e a práxis das dimensões críticas no ensino de Administração no Brasil (Tecnologia, Professor, Universidade, Avaliação de Aprendizagem e Currículo), assinala que a sociedade está caminhando para um modelo sócio-interacionista, que aos poucos cede lugar ao mecanicista, isto é, professores e alunos como centro da aprendizagem e busca de novos caminhos para a aquisição do saber. Apesar das limitações desse modelo no contexto das instituições de ensino, ou pelo menos da necessidade de adaptações conceituais, admite-se que a questão da avaliação da qualidade de serviços possui diversos méritos, entrando em consonância com a preocupação permanente dos diferentes segmentos da sociedade com o destino da educação no país (CATRIB, AMORIN e GOMES, 2003; PLENS e BRIGHENTI, 2002; NEVES e RAMOS, 2002; TACHIZAWA e ANDRADE, 1999) e com o atual contexto de rápidas mudanças e fluxos de informações.

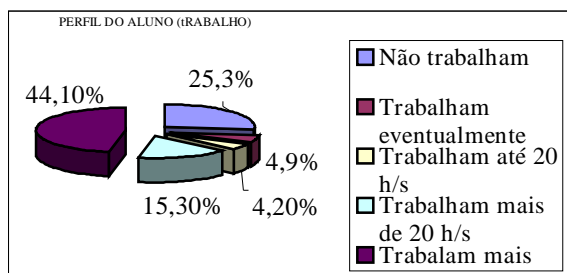
3. Procedimentos metodológicos

Para alcançar a meta proposta, o estudo de caso pareceu ser o desenho de pesquisa mais adequado para este trabalho, uma vez que o objetivo é obter um conhecimento mais aprofundado de uma realidade delimitada (TRIVIÑOS, 1990). Além disso, o estudo de caso, segundo Yin (1994), é uma pesquisa de natureza empírica que investiga um fenômeno atual dentro da situação onde ele ocorre, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros. Assim, buscou-se identificar as ações estratégicas, desenvolvidas pela instituição estudada, bem como as percepções dos docentes e discentes dos cursos de Administração, quanto à qualidade dessas ações, a partir da aplicação de questionários estruturados não-disfarçados, a partir de uma amostragem não-probabilística intencional.

A utilização da amostra intencional é justificada pela possibilidade de escolha dos casos a serem incluídos no estudo, em função do conhecimento prévio da localização da população. A amostragem não probabilística, por sua vez, caracteriza-se pelas seguintes razões: pode ser que toda a população sorteada não esteja disponível para o estudo; limitações de recursos financeiros, materiais e humanos para a realização de uma amostragem probabilística (MATTAR, 1997). Assim, optou-se pela pesquisa quantitativa descritiva torna-se o caminho mais adequado, por permitir que o pesquisador obtenha maiores detalhes quanto às características da população estudada (BOYD e WESTFALL, 1987). Como escala de atitude, optou-se pela utilização de perguntas de natureza fechada que variaram de “Insuficiente”, “Fraco”, “Regular”, “Bom” e “Excelente”. A amostra constituiu-se de 288 alunos, dentre os 453 matriculados nos cursos no segundo semestre de 2004 (correspondendo a 63,57% desse total) e 23 docentes, dentre os 27 que exerciam atividades pedagógicas no curso de Administração no segundo semestre de 2004 (correspondendo a 85,2% do total).

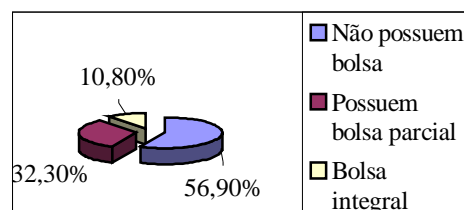
4. Caracterização do perfil dos respondentes

Os aspectos socioculturais constam na demonstração gráfica a seguir:



Fonte: elaborado pelos autores, a partir dos resultados obtidos.

Figura 1 – Perfil dos alunos.



Fonte: elaborado pelos autores, a partir dos resultados obtidos.

Figura 2: Bolsas cedidas pela PUC

Os 288 discentes dos cursos de Administração que responderam ao questionário apresentaram, 45,1% são do sexo masculino e 54,9% são do sexo feminino. 19,1% tinham menos de 20 anos e 56,9% tinham entre 20 a 24 anos, 13,2% tinham entre 25 a 29 anos, e 10,8% tinha acima de 30 anos. Os 23 professores que responderam ao questionário e apresentaram os seguintes aspectos socioculturais: 39,1% são do sexo feminino e 60,9% são do sexo masculino. Dentre os respondentes, 13% têm menos de 30 anos; 39,1% têm entre 30 e 39 anos; 30,4% têm entre 40 e 49 anos; 13% têm entre 50 e 59 anos, e um professor tem mais de 60 anos. Desses, 47,8% são mestres; 8,7% são doutores e 34,8% são especialistas e 8,7% são graduados.

5. Análise dos resultados

Os resultados obtidos no estudo estão descritos a seguir.

Desempenho do corpo docente e discente

No grupo dos docentes, 13% afirmam dedicar até 5 horas; 39,1% afirmam dedicar de 6 a 10 horas; 26,1% afirmam dedicar de 11 a 15 horas e 17,4% afirmam dedicar mais de 15 horas semanais extra-classe a essas atividades e 4,3% afirmam não saber. Dentre os alunos respondentes, 11,1% já realizaram ou estavam realizando projetos de iniciação científica; 3,8% já haviam desenvolvido ou estavam desenvolvendo atividades de monitoria; 17% estavam fazendo ou haviam feito estágio voluntário ou remunerado; 18,4% estavam participando ou haviam participado de projetos de pesquisa desenvolvidos por professores da PUC Minas; 8,7% estavam envolvidos ou haviam participado de projetos de extensão promovidos pela PUC Minas; 42,7% participaram de visitas técnicas; 15,6% já haviam participado de oficinas; 49,3% afirmaram já haver participado de seminários, palestras, conferências; 15,6% participam da promoção de atividades artístico-culturais; 22,6% participam da promoção de atividades esportivas.

Atuação da coordenação

Quanto às percepções dos alunos, no que diz respeito à atuação da Coordenação do Curso de Administração, 17% consideram excelente a frequência com a qual a Coordenação do Curso promove ações para melhorar as condições de ensino-aprendizagem; 51% consideram boa essa frequência; 22,2% a consideram razoável e os 8,4% restantes a consideram ruim ou péssima e 1,4% não sabe. No tocante aos aspectos do desempenho da Coordenação, 43,5% dos professores consideram excelente o incentivo dado pela Coordenação para a adoção de novas metodologias de trabalho com o conhecimento; 34,8%

dos professores consideram haver bom incentivo por parte da coordenação quanto a essas inovações e 17,3% consideram que o incentivo é razoável ou ruim e 4,3% não souberam responder.

Interdisciplinaridade

Sobre essa dimensão de interdisciplinaridade, a Tabela 1 traz um resumo das declarações dos respondentes.

Ator	Atendida em todas as disciplinas	Atendida em mais metade disciplinas	Atendida em metade disciplinas	Atendida em menos metade disciplinas	Não é atendida em nenhuma disciplina ou não sabe	Total
Alunos	56,9%	17%	7,6%	6,6%	11,8%	100%
Professores	69,6%	21,7%	4,3%	0%	4,3%	100%

Fonte: os autores, a partir dos dados coletados.

Tabela 1: Percepção dos Alunos Quanto à Interdisciplinaridade.

Relacionamento interpessoal

As opiniões dos sentimentos dos alunos quanto ao “Relacionamento interpessoal” foram analisadas sob as seguintes óticas: a) alunos e professores; b) alunos e coordenação do curso; c) alunos e funcionários. Semelhantemente aos alunos, os professores também foram questionados a este respeito. No geral, observa-se que os alunos e professores deixam evidências de uma tendência relativamente positiva. Os Gráficos 1 e 2, ilustram, respectivamente, as percepções dos docentes e dos discentes.

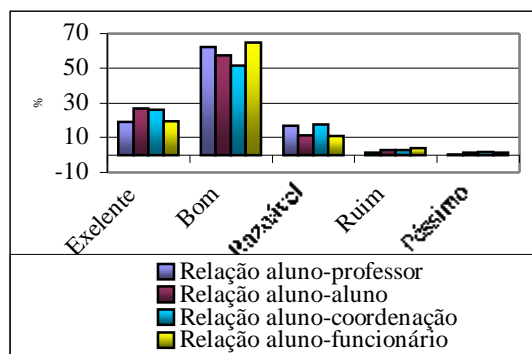


Gráfico 3: Relacionamento Interpessoal – visão dos alunos.

Fonte: os autores, a partir dos dados coletados.

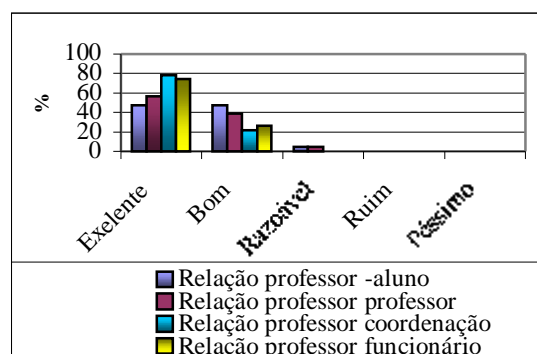


Gráfico 4: Relacionamento Interpessoal – visão dos professores.

Fonte: os autores, a partir dos dados coletados.

6. Considerações finais

Os resultados obtidos ao final do estudo da empresa selecionada possibilitaram o alcance do objetivo proposto, que foi o de identificar como as ações de gestão da qualidade, desenvolvidas pela PUC-MG, Campus Poços de Caldas, nos Cursos de Graduação em Administração são percebidas, segundo a ótica dos docentes e discentes. A identificação de tais percepções permitiu traçar algumas análises conclusivas: evidência de que o Endomarketing da empresa estudada vai de encontro às premissas sugeridas por Cerqueira (1999), que é àquele em que o trabalho envolve a empresa como um todo, principalmente focada nas atitudes dos colaboradores, suas relações interpessoais, auto-estima, qualidade,

produção etc. Os dados analisados deixam ainda, evidências de que as ações de gestão da qualidade, desenvolvidas pela empresa estudada, não apresentam grandes discrepâncias entre as expectativas as experiências dos corpos docentes e discentes, uma vez que estes de um modo geral mostraram-se satisfeitos com os serviços prestados. Por exemplo, às percepções dos 288 alunos entrevistados, no que diz respeito à “Atuação da Coordenação” indicam que 51% e 34,8% dos professores consideram boa essa frequência. Destaca-se ainda que, quanto à “Interdisciplinaridade”, 56,9% dos alunos afirmam realizar trabalhos integrados entre duas ou mais disciplinas e em todas as disciplinas que estão cursando e 69,6% dos professores consideram que o trabalho com as disciplinas que realizam é integrado ao trabalho de outros docentes. Isso permite inferir que existe sintonia entre as diferentes disciplinas que são ministradas no curso selecionado. Quanto ao “Relacionamento Interpessoal”, 57,5% dos alunos o consideram bom.

Entretanto, chama-se atenção para o fato de que, muito embora, alunos e professores declarem que de um modo geral estejam satisfeitos, alguns aspectos sugerem que os serviços prestados pela instituição distanciam-se do *status* de lealdade aos clientes. Isso por ser constatado, por exemplo, na variável “Atuação da Coordenação”, quando 17% consideram excelente a frequência com a qual a Coordenação do Curso promove medidas para melhorar as condições de ensino-aprendizagem. Comparando esse índice com o número de respondentes (288), é de se considerar um índice relativamente baixo, apesar de 51% considerar boa essa frequência. Nesse mesmo aspecto, 43,5% dos professores consideram a atuação excelente. Um outro aspecto que também merece comentários refere-se à variável “Relacionamento Interpessoal”: conforme foi constatado, apenas 23,9% dos alunos declararam-se bastante satisfeitos com os métodos. Esse índice revela que poucos alunos percebem excelência nesse item, mesmo considerando os 39% que afirmaram estar satisfeitos e os 30,4% que se consideram parcialmente satisfeitos. Quanto ao relacionamento interpessoal, mais uma vez, destaca-se que somente 19,1% dos alunos consideram a excelente a sua relação com os professores e 62,2% a consideram boa.

Diante dos aspectos aqui evidenciados, pode-se inferir que algumas ações estratégicas de melhoria quanto “Atuação da Coordenação” e “Relacionamento Interpessoal” precisam ser implementadas, de modo que isso permita ampliar o nível de satisfação. Finalmente, ressalta-se que as percepções e características apontadas neste estudo traduzem, essencialmente, características dinâmicas, as quais podem apresentar alterações em pesquisas futuras. Neste sentido, sugere-se que, para que a empresa estudada possa monitorar, adequadamente, a evolução das percepções aqui elucidadas tanto dos corpos docentes e discentes, uma nova pesquisa possa ser implementada no sentido de verificar se entre 2004 e 2005, houve ou não, uma evolução positiva quanto às percepções das ações estratégicas de melhoria da qualidade dos serviços prestados pela referida instituição.

Referências Bibliográficas

- BOYD, H. W.; WESTFALL, R. *Pesquisa Mercadológica: Textos e Casos*. 7 ed.; Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- CARDOZO, R. N. An experimental study of customer effort, expectation and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, v.II, p.244-249, Aug., 1965.
- CATRIB, A. M. F.; AMORIM, R. F. de.; GOMES, S. C. Avaliação educacional: o compromisso com a qualidade. *Revista Gestão Ação*, v. 6, n. 1, p. 33-41, Salvador, jan./jun. 2003.
- CERQUEIRA, W. *Endomarketing: educação e Cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. *Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

- DOTCHIN, J. A.; OAKLAND, J. S. Total Quality Management in Services Part 2: Services Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.11, n.3, p.27-42, 1994.
- DRUCKER, P.F. *Uma era de descontinuidade*. Rio de Janeiro: Zahar,1974.
- GALBRAITH, Jonh Kenneth. *A sociedade justa: uma perspectiva humana*. Rio de Janeiro: Campus,1976.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração Estratégica de Serviços - operações para a satisfação do cliente*. 1.ª edição. São Paulo, Atlas, 1996.
- GRÖNROOS, C. *Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, p.132-140, Sept. 1982.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 2001.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 7ª Ed.; Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- LEVITT, T. *After the sale is over* In: SVIOKLA, J.; SHAPIRO, B. P. *Keeping Customers*. Boston: HBS Press, 1993.
- LOVELOCK, C. H. *Principles of services marketing and management*. Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. Metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.
- MORAIS, R. T. R. Dimensões Críticas no ensino de Administração no Brasil – O Discurso e a Práxis na Formação da Identidade do Administrador. Disponível na URL: <http://coloquio.faccat.br/coloquio3/dimensoes.htm> . Acessado em 23 de novembro de 2004.
- MORRIS, B.; JOHNSTON, R. Dealing with Inherent Variability: the difference between services and manufacturing explained. *The Journal of Operations and Production Management*, v.7, n.3, p.13-22, 1987.
- MOTTA, R.: A busca da competitividade nas empresas: *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 35, n. 2, p.12-16, mar./abr. 1995.
- NEVES, A. B.; RAMOS, C. F. A Imagem das instituições de ensino superior e a qualidade do ensino de graduação: a percepção dos acadêmicos dos cursos de administração. *Revista de Economia e Administração*, v. 1, n 1, p. 75-84, jan./mar. 2002.
- OLIVER, R. L.; DESARBO, W. S. Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Marketing Consumer Research*, v.14, p.495-507, Mar.1988.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. SERVQUAL: a multiple- item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, vol. 64, n. 1, p.12-40, 1988.
- _____. A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, pp.41-50, 1985.
- PLENS, M.; BRIGHENTI, I. O que fazem as melhores escolas de administração. *Anais do XXXVII Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração*. Porto Alegre, 2002.
- RODRIGUES, J. M. S., PINHEIRO, I. N., RAMOS, R. E. B. Satisfação de clientes no mercado de serviços. *Anais do IX SIMPEP 2002*, Bauru, novembro, 2002.
- SEMENIK, R., BAMOSSY, G. *Princípios de Marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SINGH, S.; SIRDESHMUKH, D. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28, n.1, p.150-167, 2000.
- SOARES, M. *Linguagem e escola: Uma perspectiva social*. 9ª ed. São Paulo. Atica.1992

SOLOMON, m. r. *Consumer Behavior: having and being*. 3. ed.; Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1990.

TSCHOHL, J., FRANZMEIER, S., *A satisfação do cliente*. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2. ed., California: Thousand Oaks Sage, 1994.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Delivering quality service – balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, p. . 2-22, july 1988.