



**XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE  
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU**

**Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad**

Arequipa – Perú  
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**ORDENAMENTO DAS PRIORIDADES DE TOMADA DE DECISÃO SOB A ÓTICA  
DO ATENDIMENTO ÀS EXPECTATIVAS INSTITUCIONAIS INTERNAS:  
APLICAÇÃO EM UM INSTITUTO FEDERAL**

**WSTALIN SARDINHA DA COSTA**

UFG

[wstalin.costa@gmail.com](mailto:wstalin.costa@gmail.com)

**ELIANE MOREIRA SÁ DE SOUZA**

Universidade Federal de Goiás (UFG)

[eliane.mss@hotmail.com](mailto:eliane.mss@hotmail.com)

**ALETHÉIA FERREIRA DA CRUZ**

Universidade Federal de Goiás

[aletheiacruz@yahoo.com.br](mailto:aletheiacruz@yahoo.com.br)

**EUGÊNIO RUBENS CARDOSO BRAZ**

UFS

[eugeniobraz@hotmail.com](mailto:eugeniobraz@hotmail.com)

**DAIANA PAULA PIMENTA**

Universidade Federal de Goiás

[daiana-pimenta@hotmail.com](mailto:daiana-pimenta@hotmail.com)

**CLÁUDIA REGINA ROSAL CARVALHO**

Universidade Federal de Goiás (UFG)

[clregina@hotmail.com](mailto:clregina@hotmail.com)

## RESUMO

A melhoria contínua dos serviços depende da capacidade das organizações de analisarem os aspectos mais influentes na qualidade percebida não só pelo cliente, mas para as demais partes envolvidas no negócio. Entendendo que qualidade em serviços é algo subjetivo que depende das expectativas e dos desempenhos percebidos por aqueles que estão envolvidos no fornecimento e recebimento do serviço, este estudo propõe o desenvolvimento de um instrumento de análise da gestão da qualidade dos serviços prestados entre os *stakeholders* da comunidade acadêmica interna, em nível de graduação, de um Instituto Federal de Educação. Foi escolhido como lócus o Instituto Federal Goiano e como unidade de análise os cursos superiores. O instrumento de pesquisa foi desenvolvido a partir dos principais modelos de avaliação de qualidade – entre eles o de Cameron (1978), e o SINAES – e a coleta de dados foi feita por meio de questionários com os *stakeholders* analisados. O instrumento desenvolvido mostrou-se adequado aos fins e os resultados da pesquisa apontam para um nível razoável de qualidade percebida – com a maioria dos indicadores demonstrando bom desempenho, e por apresentarem expectativas muito altas, alguns indicadores remetem à tomada de decisão com ações prioritárias.

**Palavras-chave:** Autoavaliação em Instituições de Ensino Superior; Lacunas de qualidade; Matriz de oportunidade.

## 1 INTRODUÇÃO

A longevidade de uma organização depende de sua capacidade de promover melhorias contínuas em seus processos, produtos e serviços, portanto nesse contexto, para que os esforços dos gestores sejam efetivos é necessário avaliar o desempenho para identificar maneiras mais eficientes e eficazes de agir. Em organizações de ensino, particularmente as públicas, isso não é diferente. Para que permaneçam atuando ou consigam manter seus cursos ao longo dos anos, necessitam de padrões mínimos de qualidade. Contudo, os padrões de qualidade de instituições de ensino são tradicionalmente impostos por lei, geridas pelo Ministério da Educação (SANTOS, 2014). Portanto, como a legislação não consegue prever todas as nuances da realidade de cada Organização, muitos de seus padrões específicos não são contemplados por aqueles impostos pela legislação.

A qualidade da educação tem um papel imprescindível na formação de profissionais qualificados que atendam ou superem as necessidades de mercado e de uma sociedade desenvolvida mais crítica, responsável e proativa. Bem mais que agregar conhecimento ao aluno, a educação deve ter a prioridade de criar mentes capazes de inovar e contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Para tanto, é essencial criar mecanismos que avaliem a qualidade dos serviços, principalmente daqueles prestados em ambientes onde a visão da comunidade acadêmica muitas vezes é deixada de lado ou não atinge os responsáveis pela elaboração das políticas públicas, como é o caso em várias das instituições de ensino superior público.

Para entender o que é qualidade em uma instituição de ensino superior pública é necessário entender que sua definição é relativa e depende de um escopo ou ótica, ou seja, um serviço de boa qualidade para um indivíduo pode não ser para outro, e ainda, um instrumento de avaliação adequado para uma instituição pode não ser para outra. Portanto, além de conhecer os atores que influenciam, que são influenciados e ou que percebem tal qualidade, é necessário utilizar-se de instrumentos e indicadores personalizados que demonstrem a realidade específica da instituição de ensino a ser avaliada. A partir desses pressupostos pode-se perceber a qualidade como uma função da dinâmica dos serviços entregues e recebidos entre esses atores envolvidos – denominados de *stakeholders* na literatura. Contudo, grande parte dos estudos na área da qualidade no ensino foca em um grupo específico de *stakeholder* - geralmente os Alunos, ou seja, os clientes. Assim, muitas vezes deixa-se de lado a relação entre as partes envolvidas no processo de ensino aprendizagem.

Com o objetivo de propor um instrumento de apoio à gestão universitária, voltado ao ordenamento das prioridades de tomada de decisão buscando o atendimento às expectativas institucionais dos *stakeholders* internos de um Instituto Federal de Educação, esse estudo tenta responder ao seguinte problema: quais fatores podem contribuir para a determinação das prioridades de ações voltadas à gestão com foco na qualidade dos serviços prestados por instituições de ensino superior?

## 2 ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

Segundo Oliveira, Corrêa e Pereira (2010) organizações educacionais são organizações que disponibilizam aos seus clientes um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que resultam de um serviço educacional, o qual pode ser definido como o resultado de um processo que contribui para o pleno desenvolvimento humano e para o exercício da cidadania. Dessa forma organizações educacionais se assemelham às demais organizações, assim entendidas por Maximiano (2000): são formadas por pessoas, processos e

estruturas que influenciam e recebem influências internas e externas, e por sua vez, interferem positiva ou negativamente em seus objetivos.

Um indivíduo ou grupo de pessoas que afeta ou pode afetar a realização dos objetivos da organização é denominado *stakeholder* (FREEMAN e MCVEA (2001), . *Este* conceito muito amplo que engloba os atores envolvidos que produzem, que recebem, que controlam, que dirigem, que possuem, que se interessam, que investem, que regulam, isto é, que influem ou são influenciados de alguma forma por uma organização, como por exemplo os clientes, os empregados, os empregadores, os acionistas, o mercado, o governo entre outros.

Nesse contexto, para definir o conceito de *stakeholders* na educação busca-se a abordagem de Amaral e Magalhães (2000, p. 8) para o ensino superior: "pessoa ou entidade com legítimo interesse no ensino superior e que, como tal, adquire algum direito de intervenção". Nessa linha de raciocínio, segundo esses autores, serão *stakeholders* os alunos, os pais, os empregadores, o Estado, a sociedade, os empregados, entre outros. O termo tem uma abrangência ampla e segundo Sirgy (2002), são comuns abordagens que definem *stakeholders* agrupando-os, caracterizando-os e ou distinguindo-os em grupos de acordo com diferentes escopos e óticas de cada autor; alguns os definem como: clientes, comunidade, acionistas, governo e empregados; outros como: internos, compradores, fornecedores e laterais. Sirgy (2002) analisa a qualidade de uma organização de acordo com os relacionamentos entre os *stakeholders* internos (equipe executiva, departamentos, mesa de diretores, entre outros), externos (acionistas, fornecedores, empregados, mídia de massa, credores, distribuidores, comunidade local, e ambiente) e periféricos (competidores, agências reguladoras, auditores, grupos legais, partidos políticos, legisladores entre outros) de acordo como eles se relacionam: internos entre si, internos e externos, e internos e periféricos. Esta pesquisa foca-se nos *stakeholders* internos e nas suas relações para composição da qualidade do serviço.

## **2.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

A avaliação com foco na efetividade científica e social em organizações educacionais visa tornar-se um instrumento de aperfeiçoamento da gestão administrativa e pedagógica para melhoria da qualidade, tanto das escolas quanto dos sistemas educacionais BELLONI (1999). Nessa linha, destacam-se alguns autores (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Cameron, 1978; Brotti e Lapa, 2007) que propuseram ou analisaram modelos de avaliação organizacionais com focos, metodologias, e ou indicadores diversos, seja no segmento de mercado, tipo de organização, produto/serviço prestado ou cliente atendido, seja com base na eficiência, eficácia, efetividade, ou relevância, entre outros. Ashraf e Kadir (2012) afirmam que não há um modelo geral que sirva perfeitamente para todas as organizações.

O

Quadro 1 sintetiza os modelos abordados para a construção do instrumento de análise de qualidade utilizado nessa pesquisa. Apesar de apresentarem terminologias diferentes tais modelos possuem análises similares de efetividade e eficiência que se enquadram ou se complementam dentro das seguintes variáveis de análise definidas com base na literatura abordada: satisfação, motivação, e desenvolvimento do *stakeholder*; saúde organizacional – que aborda as relações e os processos internos; infraestrutura; utilização dos recursos e abertura dos sistemas; assim como a interação com a comunidade.

Quadro 1 – Síntese dos modelos abordados

<b>Modelo</b>	<b>Aspectos</b>
Cameron (1978)	Modelo de qualidade do ensino superior que aborda a satisfação, o desenvolvimento dos <i>stakeholders</i> , a saúde organizacional a utilização dos recursos e a abertura sistêmica. É a base de vários modelos de qualidade para instituições de ensino superior.
SINAES	Modelo imposto pelo MEC às organizações de ensino superior. O modelo consiste na avaliação que cada instituição deve fazer de si mesma de maneira a refletir sobre suas responsabilidades, seus problemas e potencialidades, podendo assim planejar e estabelecer metas para melhorar a qualidade em todas as dimensões institucionais e educativas (DIAS SOBRINHO, 2008). Apresenta análise similar à de Cameron (1978), mas inclui avaliação da infraestrutura. Trata-se de um modelo padrão que pouco se permite ou incentiva a análise de aspectos de qualidade específicos a cada instituição.
Quinn e Rohrbaugh (1983)	O modelo chamado de Abordagem dos Valores Competitivos que a efetividade organizacional baseia-se em três grandes dimensões – foco, estrutura e resultados organizacionais, que são formadas por dois valores competitivos: foco interno versus foco externo; ênfase na estabilidade versus ênfase na flexibilidade; ênfase nos meios – processos importantes – versus ênfase nos fins – resultados finais.
Sowa, Selden e Sandfort (2004)	Modelo multidimensional que avalia a efetividade de gestão e a efetividade do programa em níveis de capacidade (estrutura e processos) e de resultados.
Balduck e Buelens (2008)	Modelo multidimensional baseado nos modelos de Sowa, Selden e Sandfort (2004) e no CVA de Quinn e Rohrbaugh (1983). Avalia a efetividade de gestão e a efetividade do programa em quatro níveis ou modelos: modelo de metas racionais, modelo de sistemas abertos, modelo das relações humanas e modelo de processos internos.
Santos (2014)	Modelo baseado em vários autores faz uma análise longitudinal – ao longo do tempo – dos aspectos relacionados a: o desenvolvimento do <i>stakeholder</i> , a saúde organizacional, a infraestrutura, a utilização dos recursos e a abertura sistêmica.
Antia e Cuthbert (1976, apud Ashraf e Kadir, 2012)	Modelo qualitativo que pressupõe nove fatores críticos de sucesso em um desempenho institucional, os quais têm estreita relação entre si: 1) ajuste social, 2) custo-efetividade, 3) desenvolvimento do curso, 4) reputação corporativa, 5) investimento em capital humano, 6) desenvolvimento de instalações físicas, 7) relações estudantis, 8) a qualidade das relações com os empregados, e 9) a responsabilidade pública. A efetividade é um problema multidimensional e acredita que o sucesso nessas áreas é sinal de sobrevivência e crescimento.
Kleeman e Richardson (1985, apud Ashraf e Kadir, 2012)	Este modelo foca na percepção dos estudantes sobre efetividade e apresenta dez categorias: 1) programas e serviços para os estudantes, 2) atenção às mulheres e minorias, 3) qualidade do ensino e da investigação, 4) publicação do conhecimento e pesquisa, 5) workshops e aconselhamento para ampliar o acesso, 6) esportes, 7) foco em atividades culturais 8) programas para graduados, 9) Instalações em leasing e 10) aprimoramento das normas.
Pounder (1999, apud Ashraf e Kadir, 2012)	Este modelo foi utilizado em instituições de ensino de Hong Kong e apresenta nove categorias: 1) produtividade-eficiência, 2) qualidade, 3) coesão, 4) adaptabilidade-prontidão, 5) gestão da informação-comunicação, 6) crescimento, 7) planejamento-fixação de metas, 8) desenvolvimento de recursos humanos, e 9) estabilidade-controle. Segundo o autor o estudo demonstrou melhoria na escala 1, 3, 5 e 7.
An, Yom, e Ruggiero (2011, apud Ashraf e Kadir, 2012)	Este modelo avaliou a efetividade organizacional em termos de duas dimensões: 1) a satisfação no trabalho, e 2) o envolvimento organizacional. O estudo indicou que a qualidade da carreira e uma cultura organizacional intacta aumentou a efetividade organizacional do objeto de estudo, hospitais universitários na Coreia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.3 QUALIDADE NA GESTÃO DE SERVIÇOS

Além dos modelos abordados no

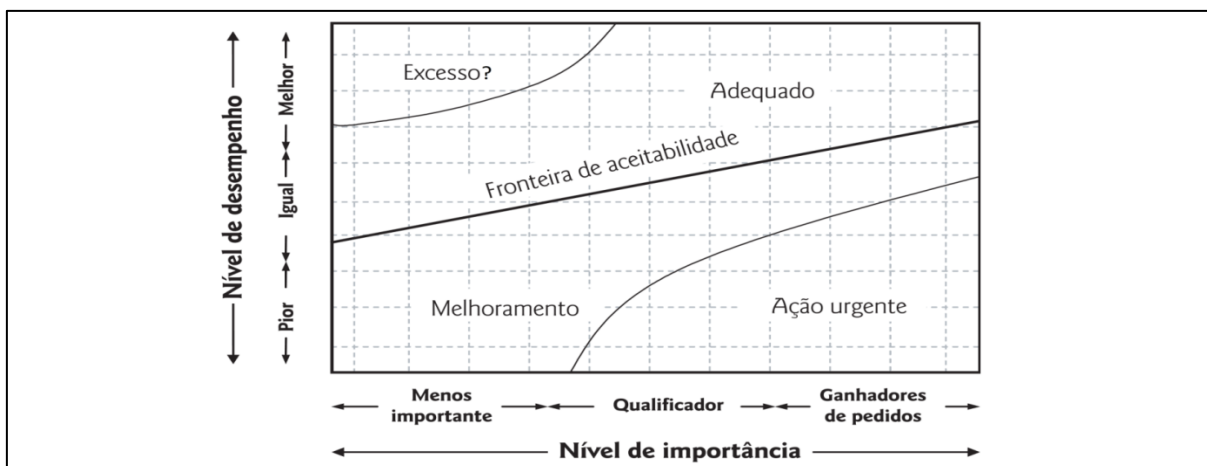
Quadro 1, este estudo leva em consideração as teorias de qualidade na gestão de serviços. Por sua vez, os serviços apresentam quatro características essenciais: são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985; KOTLER e KELLER, 2006). Tais características dificultam a criação, manutenção e análise da qualidade nos serviços. Segundo Lovelock e Wirtz (2006) a qualidade nos serviços depende da percepção do usuário. Slack, Chambers e Johnston (2009) associam qualidade a uma consistente conformidade com as expectativas dos consumidores e reafirmam a necessidade de estar voltada para o usuário, pois a qualidade de um serviço é aquilo que o consumidor percebe como tal. Nota-se que a subjetividade é o aspecto central da abordagem baseada no usuário – o que pode ser explicado pelas características do serviço. E assim também é a satisfação do usuário, algo subjetivo que associado à variabilidade do serviço o torna de difícil mensuração.

Os estudos de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) trouxeram a base para o entendimento atual de qualidade nos serviços. Segundo eles a qualidade nos serviços pode ser vista através da percepção dos clientes e se traduz pelo tamanho da lacuna ou discrepância entre a expectativa e a percepção dos clientes. As ideias desses autores foram difundidas por outros autores que como Slack, Chambers e Johnston (2009, p.522) e Kotler e Keller (2006, p.142) têm definido qualidade nos serviços como a conformidade ou satisfação das expectativas dos consumidores sendo satisfação algo do sentimento pessoal de prazer ou desapontamento entre o desempenho percebido e a expectativa do cliente. Esse conceito tornou possível, segundo Kotler e Keller (2006, p.401), a criação de ferramentas capazes de mensurar estatisticamente a qualidade dos serviços, ao poder acompanhar a satisfação do cliente e consequentemente controlar a qualidade do serviço. As pesquisas de Zeithaml, Parasuraman e Berry identificaram cinco dimensões de qualidade de serviços: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1985).

### **2.3.1 Análise de importância e desempenho**

Em uma pesquisa ou análise de qualidade, além da mensuração, é importante apontar a maneira como os dados serão apresentados e manuseados. Segundo Santos (2014) o modelo de análise Matriz de Oportunidades – que leva em consideração os atributos desempenho e importância –, tem se demonstrado satisfatório na apresentação dos resultados alcançados em pesquisa de avaliação da qualidade em serviços educacionais. O modelo foi desenvolvido por Martilla e James (1977) e analisado por outros autores, como Slack (1994), que descreve a Matriz de Oportunidades como o melhor modelo de avaliação do *gap* (lacuna) entre importância e desempenho até então e analisa como a matriz pode ser adaptada para melhor refletir as relações entre as percepções gerenciais das quantificações de importância, desempenho e prioridade para melhoria. Através da análise das percepções dos gerentes o autor propõe um zoneamento diferenciado para a matriz original de Martilla e James (1977), onde a divisão em quatro zonas alternativas delimita o limite aceitável de uma zona para outra, conforme demonstradas na Figura 1.

Figura 1 – Matriz de importância-desempenho de Slack



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Slack (1994).

As quatro zonas estabelecidas por Slack (1994) na matriz de oportunidade são as seguintes:

- Adequada – é delimitada em sua parte inferior pela fronteira de aceitabilidade, ou seja, o limite mínimo de aceitação de desempenho por uma empresa. Apesar de um indicador ser considerado aceitável nessa zona no curto e médio prazo, é importante se pensar em melhorar o desempenho no longo prazo tentando atingir o limite mais alto dessa zona;
- Melhoramento – aborda indicadores que são candidatos a melhoramento. Apesar de toda a zona precisar melhoramento, quanto mais perto da fronteira de aceitabilidade ou do canto inferior esquerdo menor a prioridade;
- Ação Urgente – contém os indicadores críticos, ou seja, com o desempenho muito abaixo do esperado, dado sua importância para o cliente. Conseqüentemente o objetivo da empresa no curto prazo deve ser melhorar os aspectos competitivos localizados nessa zona pelo menos para a zona Melhoramento e no médio prazo tentar alcançar a zona Adequada;
- Excesso? – contém indicadores cujo desempenho excedeu a expectativa dos clientes, contudo, isso não necessariamente significa o uso excessivo de recursos – por isso o ponto de interrogação. Portanto é interessante checar se algum recurso pode ser realocado para outro indicador, principalmente os localizados na zona de Ação Urgente.

### 3 METODOLOGIA

A partir da análise bibliográfica da literatura da qualidade, teoria do *stakeholder*, avaliação em organizações educacionais disponível em artigos, livros e trabalhos científicos, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória, aplicada e qualitativa.

O procedimento técnico de pesquisa adotado foi o levantamento, que segundo Prodanov e Freitas (2013), é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se quer conhecer, a qual pode ser feita a um grupo significativo, para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões relativas aos dados coletados.

O levantamento foi realizado por meio de um estudo de caso no Instituto Federal Goiano por meio de questionários específicos aplicado a cada *stakeholder* interno. Prodanov e Freitas (2013, p.60) definem estudo de caso como a coleta e análise de “informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”.



O universo de pesquisa escolhido foi o conjunto de *stakeholders* internos – Alunos de Graduação, Técnicos Administrativos, Professores e Grupo Gestor – nos cinco *campi* em que a instituição possui cursos superiores: Ceres, Iporá, Morrinhos, Rio Verde e Urutaí. O tamanho da população de cada grupo de *stakeholder* bem como a respectiva quantidade de respondentes estão expressos na Tabela 1.

Tabela 1 – Tamanho da população *N*

<i>Stakeholders</i>	População ( <i>N</i> )	Amostra ( <i>n</i> )	% da População
Grupo Gestor	14	13	93%
Alunos	4335	483	11%
Professores	504	101	20%
Técnicos Administrativos	440	100	23%
	<b>5.293</b>	<b>697</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em questionários respondidos e documentos do IF Goiano.

A coleta de dados foi feita por meio de questionários aplicados entre os dias 07 e 20 de junho de 2016. Foram desenvolvidos quatro tipos de questionários de acordo com os *stakeholders* entrevistados. Os questionários foram divididos em duas partes, uma verificando o desempenho, e outra a expectativa – traduzida pelo grau de importância – dos atributos pesquisados. Cada questionário apresentou ainda dois tipos de indicadores de qualidade: indicadores restritos e indicadores de gestão entre *stakeholders*. Os primeiros abordam características restritas a cada *stakeholder* e o segundo, as características que são similares entre os *stakeholders* e conseqüentemente passíveis de análise de correlação. Os questionários foram estruturados com uma escala Likert de 1 a 5 para associação ao grau de concordância do entrevistado com cada questão.

Através do estudo da literatura e do agrupamento de atributos pelos indicadores de qualidade com características semelhantes, presentes nos modelos de avaliação abordados neste trabalho, foi possível estabelecer 7 variáveis de análise. A Tabela 2 mostra as variáveis de análise presentes nos onze modelos de avaliação abordados: Satisfação do *Stakeholder*, Motivação do *Stakeholder*, Desenvolvimento do *Stakeholder*, Saúde Organizacional, Infraestrutura, Recursos, e Abertura dos Sistemas e Interação com a Comunidade.

Tabela 2 – Variáveis de análise

Variáveis	Modelos										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Satisfação do <i>stakeholder</i>	x	x	x	x	x		x	x	x		x
Motivação do <i>stakeholder</i>	x	x	x	x	x		x	x	x		x
Desenvolvimento do <i>stakeholder</i>	x	x	x		x	x	x	x	x		x
Saúde organizacional	x	x	x	x	x	x	x				x
Infraestrutura		x			x	x	x	x			x
Recursos	x	x	x		x	x		x	x	x	
Abertura dos sistemas e interação com a comunidade	x	x					x		x	x	

Legenda:

1 = Cameron (1978)

5 = Balduck e Buelens (2008)

9 = Kleeman e Richardson (1985)

2 = SINAES

6 = Santos (2014)

10 = Pounder (1999)

3 = Quinn e Rohrbaugh (1983)

7 = Parasuraman Zeithaml, Berry (1985)

11 = An, Yom, e Ruggiero (2011)

4 = Sowa, Selden e Sandfort (2004)

8 = Antia e Cuthbert (1976)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como as variáveis encontradas na pesquisa provêm de modelos com focos e escopos variados, é necessário adaptá-las ao objeto de pesquisa deste trabalho: *stakeholders* internos de uma instituição pública. Assim, optou-se pela não inclusão das variáveis Recursos e Abertura dos Sistemas e Interação com a Comunidade. Excluiu-se a primeira por se tratar de uma variável que, segundo Cameron (1978), avalia o poder de atração de clientes, servidores

e de recursos financeiros, e, portanto, teria pouca aplicabilidade na proposta de intervenção já que a instituição pesquisada é pública; a segunda foi excluída por abordar o ambiente externo e, portanto, fugir ao escopo da pesquisa que são os *stakeholders* internos.

Selecionou-se assim aos atributos – indicadores – a partir dos quais foram montados os questionários específicos para cada *stakeholder*. A partir da correlação dos resultados das expectativas e dos desempenhos dos atributos pesquisados foi criada a matriz de oportunidade. A matriz de oportunidade traz a relação dos eixos desempenho e expectativas em cinco níveis ou intervalos cada, contudo a amplitude da escala dos questionários foi definida em quatro intervalos – entre os pontos de 1 (um) a 5 (cinco) – e portanto foi necessário ajustar a amplitude das classificações, estabelecendo-se que as cinco classificações da matriz teriam amplitude de 0,80, de maneira que os resultados de 1 (um) a 5 (cinco) tivessem cinco intervalos de classificação.

Ressalta-se que este trabalho busca investigar as expectativas dos *stakeholders* em relação aos serviços realizados pelo IF Goiano. Por esse motivo não se contemplou a variável Salário como atributo analisado nas variáveis de análise por se tratar de fator não relacionado à qualidade dos serviços.

#### 4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta seção são apresentados resultados que transcrevem a apuração das respostas atribuídas nos 697 questionários obtidos dos quatro grupos de *stakeholders*. Esses resultados foram divididos em: análise das expectativas, desempenho e lacunas de qualidade; e matriz de oportunidade.

Considerando a definição teórica de qualidade em serviços abordada por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), na qual a qualidade nos serviços se traduz pelo tamanho da lacuna ou discrepância entre a expectativa e a percepção dos clientes, foram analisadas as importâncias aferidas aos atributos, os desempenhos dos atributos e as lacunas da qualidade dos serviços prestados na percepção de cada *stakeholder*.

O

Quadro 2 apresenta os desempenhos, as expectativas e conseqüentemente as lacunas de qualidade dos *stakeholders* analisados em relação aos atributos pesquisados dentro das variáveis de análise Desenvolvimento do *stakeholder*, Saúde organizacional e Infraestrutura, e o desempenho com relação aos atributos das variáveis de análise Satisfação e Motivação do *stakeholder*, que não são objeto de análise de expectativa e de lacuna mas que se fazem importantes à pesquisa por indicarem subjetivamente à avaliação global da satisfação e da motivação do *stakeholder* em relação a instituição estudada. Com relação ao desempenho, os entrevistados foram instruídos a atribuir uma nota de 1 (péssimo) a 5 (muito bom), e com relação as expectativas, de 1 (não importante) a 5 (muito importante), para cada um dos atributos apresentados.

Com base nos dados coletados apresentados no

Quadro 2 e no modelo de Slack (1994), foi construída a matriz de oportunidades apresentada no Quadro 3, adaptada de Slack (1994), associando-se cada atributo entre o desempenho (eixo das ordenadas, classificando-os em péssimo, ruim, regular, bom e muito bom) e o grau de importância avaliados pelos *stakeholders* (eixo das abscissas, classificando-os em não importante, pouco importante, média importância, importante e muito importante).

Quadro 2 – Resultados da pesquisa

	Atributos	Alunos	TA	Professores	Grupo Gestor
--	-----------	--------	----	-------------	--------------

			D1	E1	L1	D2	E2	L2	D3	E3	L3	D4	E4	L4
Satisf. do Stake.	Satisfação com o IF como instituição de ensino superior	SS1	4,10			3,91			3,96			4,38		
	Satisfação em trabalhar no IF Goiano	SS2				3,93			4,20			4,69		
Motiv. do Stake.	Motivação do stakeholder para realizar suas atividades	MO1	3,78			4,00			4,31			4,62		
	Motivação para permanecer no IF Goiano	MO2	3,94			3,94			4,35			4,85		
Desenvolvimento do Stakeholder	Qualidade das aulas	DS1A	4,16	4,57	-0,41									
	Incentivo a atividades extra-curriculares	DS1B	3,42	4,32	-0,90									
	Incentivo a atividades de pesquisa ou extensão	DS1C	3,69	4,39	-0,69									
	Desenvolvimento acadêmico do aluno	DS1D	3,90	4,51	-0,60									
	Cursos orientados para o mercado de trabalho	DS2A	3,73	4,47	-0,74									
	Intermediação com mercado de trabalho	DS2B	3,28	4,38	-1,10									
	Desenvolvimento pessoal do aluno	DS3A	3,43	4,47	-1,04									
	Flexibilidade na montagem da grade curricular	DS3B	3,32	4,30	-0,98									
	Participação em eventos e troca de experiências com outras instituições	DS4				3,47	4,23	-0,76	3,87	4,56	-0,69	4,92	4,85	0,08
	Civismo moral e social	DS5				3,22	4,04	-0,82	3,54	4,38	-0,83	4,31	4,38	-0,08
	Qualidade de vida	DS6				2,74	4,50	-1,76	3,26	4,58	-1,33	4,31	4,77	-0,46
	Treinamento e capacitação	DS7				3,10	4,50	-1,40						
	Incentivo a atividades de pesquisa	DS8							3,71	4,58	-0,87			
	Incentivo a aquisição de conhecimento de ponta	DS9							3,62	4,52	-0,90			

Variáveis de análise	Atributos	Sigla do atributo	Alunos			TA			Professores			Grupo Gestor		
			D1	E1	L1	D2	E2	L2	D3	E3	L3	D4	E4	L4
Saúde Organizacional	Moral dos alunos	SO1A-1							3,33	4,55	-1,23	4,15	4,62	-0,46
	Pontualidade dos alunos	SO1A-2							3,32	4,37	-1,05			
	Fluidez de comunicação/informação com os alunos	SO1A-3							3,78	4,65	-0,87	4,46	4,46	0,00
	Desenvolvimento acadêmico dos alunos	SO1A-4										4,00	4,85	-0,85
	Desenvolvimento de carreira dos alunos	SO1A-5										4,15	4,69	-0,54
	Desenvolvimento pessoal dos alunos	SO1A-6										4,08	4,69	-0,62
	Eficiência de serviços administrativos	SO1B-1	3,48	4,29	-0,81				3,85	4,62	-0,77	4,00	4,54	-0,54
	Empatia do pessoal administrativo	SO1B-2	3,69	4,17	-0,47				3,92	4,47	-0,54			
	Fluidez de comunicação/informação com os técnicos adm.	SO1B-3	3,58	4,13	-0,54				3,84	4,62	-0,78	4,08	4,62	-0,54
	Fluidez de comunicação/informação intradepartamental	SO1B-4				3,79	4,28	-0,49						
	Fluidez de comunicação/informação interdepartamental	SO1B-5				3,16	4,26	-1,10						
	Eficiência do RH	SO1B-6				3,43	4,33	-0,90	3,97	4,67	-0,70			
	Capacidade de solução de problemas	SO1B-7							3,52	4,60	-1,08			
	Moral dos Técnicos Administrativos	SO1B-8										4,08	4,54	-0,46
	Desenvolvimento dos técnicos administrativos	SO1B-9										4,62	4,62	0,00
	Conhecimento, didática e experiência dos professores	SO1C-1	4,34	4,64	-0,30									
	Pontualidade e cumprimento do conteúdo acadêmico	SO1C-2	4,05	4,46	-0,41									
	Uso de novas tecnologias nas aulas	SO1C-3	3,60	4,37	-0,77									
	Fluidez de comunicação/informação com os professores	SO1C-4	3,88	4,49	-0,60	2,77	4,11	-1,34				4,54	4,69	-0,15
	Moral dos professores	SO1C-5										4,08	4,62	-0,54
	Desenvolvimento dos professores	SO1C-6										4,69	4,77	-0,08
	Produtividade e eficiência dos professores	SO1C-7										4,08	4,69	-0,62
	Fluidez de comunicação/informação com o grupo gestor	SO1D-1	3,23	4,11	-0,89	3,28	4,28	-1,00	3,65	4,58	-0,93			
	Cumprimento do plano de gestão	SO1D-2				3,31	4,31	-1,00	3,58	4,45	-0,86	4,23	4,62	-0,38
	Tecnicidade na tomada de decisões	SO1D-3				3,10	4,19	-1,09	3,51	4,50	-0,99	3,77	4,69	-0,92
	Capacidade de solução de problemas	SO1D-4				3,10	4,32	-1,22	3,48	4,59	-1,12	4,08	4,69	-0,62
	Ambiente Cooperativo Participativo	SO2				2,95	4,29	-1,34	3,42	4,51	-1,10	4,31	4,54	-0,23
	Uso de talento e pericia	SO3				2,89	4,16	-1,27	3,30	4,33	-1,03	4,31	4,54	-0,23

	Supervisão e controle	SO4				3,08	4,07	-0,99	3,49	4,22	-0,73	3,92	4,54	-0,62
	Capacidade organizacional (de servir necessidades)	SO5				3,34	4,14	-0,80	3,61	4,43	-0,81	4,15	4,62	-0,46
Infraestrutura	Espaço, adequação, limpeza, iluminação e manutenção dos ambientes	IE1	3,60	4,51	-0,92	3,64	4,33	-0,69	3,62	4,51	-0,89	4,54	4,54	0,00
	Acessibilidade à pessoas com deficiência	IE2	3,28	4,56	-1,27	3,01	4,37	-1,36	3,14	4,50	-1,36	3,46	4,46	-1,00
	Vagas de estacionamento	IE3	3,64	4,05	-0,41	3,60	3,80	-0,20	3,87	4,10	-0,23	3,85	4,08	-0,23
	Disponibilidade de acervo bibliográfico	IE4	3,72	4,51	-0,78	3,58	4,24	-0,66	3,53	4,61	-1,08	4,00	4,77	-0,77
	Acesso a equipamentos de informática , internet e Wi Fi	IE5	2,81	4,50	-1,69	3,35	4,25	-0,90	3,30	4,50	-1,20	3,77	4,54	-0,77
	Disponibilidade e eficiência de sistema administrativo virtual	IE6	3,81	4,30	-0,49	3,09	4,24	-1,15	3,58	4,46	-0,87	3,85	4,31	-0,46
	Disponibilidade de laboratórios modernos	IE7	3,51	4,53	-1,03				3,42	4,42	-1,00			
	Conforto e interatividade das salas de aula	IE8A	3,64	4,41	-0,77				3,52	4,40	-0,87	4,15	4,46	-0,31
	Conforto dos departamentos administrativos	IE8B				3,67	4,23	-0,56				4,08	4,46	-0,38
	Recursos de informática dos departamentos administrativos	IE9				3,80	4,38	-0,58				4,46	4,62	-0,15
Legenda: D1 = Desempenho do Aluno. E1 = Expectativa do Aluno. L1 = Lacuna do Aluno. D2 = Desempenho do Técnico Administrativo. E2 = Expectativa do Técnico Administrativo. L2 = Lacuna do Técnico Administrativo. D3 = Desempenho do Professor. E3 = Expectativa do Professor. L3 = Lacuna do Professor. D4 = Desempenho do Grupo Gestor. E4 = Expectativa do Grupo Gestor. L4 = Lacuna do Grupo Gestor.														

Fonte: Dados da pesquisa.

Cada *stakeholder* gerou uma matriz de oportunidade específica, contudo, para facilitar a análise dos dados essas quatro matrizes foram ajustadas em uma única matriz, com a mesma lógica, e que traz a classificação dos resultados separada pelos *stakeholders* analisados representados por S1 – Alunos; S2 – Técnicos Administrativos; S3 – Professores; e S4 – Grupo Gestor. Assim o Quadro 3 apresenta os 25 quadrantes classificados e agrupados conforme adaptação das definições de Slack (1994).

Quadro 3 – Matriz de importância-desempenho

		IMPORTÂNCIA				
		NÃO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	MÉDIA	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
DESEMPENHO	MUITO BOM	Excesso? S1 S2 S3 S4	Excesso? S1 S2 S3 S4	Adequado S1 S2 S3 S4	Adequado S1 S2 S3 S4	Adequado S1 S2 S3 S4
	BOM	Excesso? S1 S2 S3 S4	Excesso? S1 S2 S3 S4	Adequado S1 S2 S3 S4	Adequado S1 S2 S3 S4	Melhoramento S1 S2 S3 S4
	REGULAR	Adequado S1 S2 S3 S4	Adequado S1 S2 S3 S4	Adequado S1 S2 S3 S4	Melhoramento S1 S2 S3 S4	Ação Imediata S1 S2 S3 S4
	RUIM	Melhoramento/Redução S1 S2 S3 S4	Melhoramento/Redução S1 S2 S3 S4	Melhoramento S1 S2 S3 S4	Ação Imediata S1 S2 S3 S4	Ação Imediata S1 S2 S3 S4

PÉSSIMO	Redução				Melhoramento/ Redução				Ação Imediata				Ação Imediata				Ação Imediata			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Legenda:																				
S1 Alunos					S2 Técnicos Administrativos					S3 Professores					S4 Grupo Gestor					

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4.5 NIVEIS DE INTERVENÇÃO

Com exceção da zona Adequada, que contempla níveis aceitáveis de qualidade, as demais zonas são passíveis de intervenção, seja por atributos que necessitem de maiores esforços para melhoria, seja por atributos com percepções de qualidade excelente, cujos esforços neles despendidos podem ser redirecionados para outros. Esta pesquisa contudo retornou atributos classificados apenas nas zonas Melhoramento e Ação imediata.

### 4.5.1 Aspectos de Melhoramento

Atributos localizados nesta zona são candidatos a melhoramento. A pesquisa demonstrou para essa zona, atributos Importantes com desempenho Regular e atributos Muito Importante com desempenho Bom, ou seja, todos aqueles localizados na zona Melhoramento conseguiram desempenhos acima da média. Os aspectos que se enquadraram nessa zona foram agrupados em ordem de importância conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Aspectos de melhoramento

SIGLA	ATRIBUTO	S1	S2	S3	S4	LAC
IE4	DisponibBiblio	x	x	X	x	-0,82
SO1D-3	TecnicidDecis		x	X	x	-1,00
SO4	SupervControle		x	x	x	-0,78
SO1B-1	EficiServAdm	x		x	x	-0,71
SO5	CapacidOrganiz		x	x	x	-0,69
IE8A	ConfortInterativSalas	x		x	x	-0,65
IE1	AdeqComodLimpIllumManuAmb	x	x	x		-0,62
IE7	LabModern	x		x		-1,01
SO1B-6	EficiRH		x	x		-0,80
SO1C-4	FluidComuniInfoProf	x	x			-0,70
SO1B-3	FluidComuniInfoTA			x	x	-0,62
DS5	CivisMoralSocial		x	x		-0,58
IE8B	ConfortDepAdm		x		x	-0,47
DS4	ParticEventTrocExpOutrInst		x	x		-0,46
SO1B-7	CapSoluProblemTA			x		-1,08
DS3A	DesenvPessoal	x				-1,04
DS1B	IncentAtiviExtraCurric	x				-0,90
DS9	IncentAqConhecPonta			x		-0,90
DS8	IncentAtividPesq			x		-0,87
SO1A-3	FluidComuniInfoAlunos			x		-0,87
SO1A-4	DesenvAcadAlunos				x	-0,85
SO1C-3	NovTecnAulas	x				-0,77
DS2A	OrientCursMercTrab	x				-0,74
DS1C	IncentAtiviPesqExten	x				-0,69
SO1A-6	DesenvPessoalAlunos				x	-0,62
SO1C-7	ProdutivEficiProf				x	-0,62
DS1D	DesenvAcad	x				-0,60
IE9	RecurInfDepAdm		x			-0,58
SO1B-2	EmpatiaTA			x		-0,54
SO1A-5	DesenvCarreiAlunos				x	-0,54
SO1C-5	MoralProf				x	-0,54

SIGLA	ATRIBUTO	S1	S2	S3	S4	LAC
SO1B-4	FluidComuniInfoIntraDepart		x			-0,49
SO1B-8	MoralTA				x	-0,46
DS1A	QualiAulas	x				-0,41
SO1C-2	PontualCumprimentoConteúdoAcad	x				-0,41
Legenda: S1 = stakeholder Aluno. S3 = stakeholder Professor. LAC = lacuna média. S2 = stakeholder Técnico Administrativo. S4 = stakeholder Grupo Gestor.						

Fonte: Dados da Pesquisa.

O

Quadro 4 aponta os atributos localizados na zona Melhoria da Matriz de Oportunidade em ordem decrescente de prioridade, classificados primeiramente pelos atributos com maior número de *stakeholders* comuns e depois pelo tamanho das lacunas de qualidade. Foram excluídos do

Quadro 4 os atributos IE6, SO1D-4, SO1D-1, SO3, SO2, IE2, SO1D-2, IE5, e SO1A-1 por já estarem, na visão de outro *stakeholder*, localizados na zona Ação Imediata.

A análise do nível de intervenção Melhoria traz a priorização dos atributos localizados nessa zona para que a gestão, de acordo com seus recursos e após implementar ações para melhoria dos atributos da zona Ação Imediata, decida o melhor momento e as melhores propostas de intervenção para os atributos zoneados no Melhoria, de acordo com o ranking estabelecido no

Quadro 4.

#### 4.5.2 Aspectos de Ação Imediata

Essa zona de classificação contém atributos críticos, ou seja, com o desempenho muito abaixo do esperado, dada sua importância para o *stakeholder* e, portanto é o nível de intervenção em que seus indicadores serão a base da proposta de intervenção deste trabalho.

Quinze atributos diferentes – doze exclusivos e três comuns – aparecem na zona Ação Imediata: quatro são referentes aos *stakeholders* Alunos, dez aos Técnicos Administrativos e seis aos Professores. Não houve atributos situados nesta zona na opinião do Grupo Gestor. Destes, dois atributos são comuns aos três primeiros *stakeholders* e um é comum aos Técnicos Administrativos e aos Professores. O Quadro 5 mostra os atributos localizados na zona Ação Imediata em ordem decrescente de prioridade, classificados primeiramente pelos atributos com maior número de *stakeholders* comuns e depois pelo tamanho das lacunas de qualidade.

Quadro 5 – Aspectos de Ação Imediata

SIGLA	ATRIBUTOS	S1	S2	S3	S4	LAC
IE2	Acessibilidade a pessoas com deficiência	x	x	x		-1,25
IE5	Acesso a equipamentos de informática, internet e Wi Fi	x	x	x		-1,14
DS6	Qualidade de vida		x	x		-1,18
DS7	Treinamento e capacitação		x			-1,40
SO2	Ambiente cooperativo e participativo		x			-1,34
SO1A-1	Moral dos Alunos			x		-1,23
SO1D-4	Capacidade de solução de problemas pelo Grupo Gestor		x			-1,22
IE6	Disponibilidade e eficiência de sistema administrativo virtual		x			-1,15
DS2B	Intermediação com mercado de trabalho	x				-1,10
SO1B-5	Fluidez de comunicação/informação interdepartamental		x			-1,10
SO1A-2	Pontualidade dos Alunos			x		-1,05
SO3	Uso de talento e perícia			x		-1,03
SO1D-1	Fluidez de comunicação/informação com o Grupo Gestor		x			-1,00
SO1D-2	Cumprimento do plano de gestão		x			-1,00

SIGLA	ATRIBUTOS	S1	S2	S3	S4	LAC
DS3B	Flexibilidade na montagem da grade curricular	x				-0,98
Legenda:						
S1 = <i>stakeholder</i> Aluno.		S3 = <i>stakeholder</i> Professor.		LAC = lacuna média.		
S2 = <i>stakeholder</i> Técnico Administrativo.		S4 = <i>stakeholder</i> Grupo Gestor.				

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da qualidade em serviços de organizações de ensino superior no Brasil tem evoluído nos últimos anos, ainda assim, carece de aprimoramento, principalmente no setor público. A qualidade da educação é capaz de melhorar as relações de trabalho, a capacidade tecnológica, produtiva e de emprego de um país. Portanto, a busca da excelência na prestação de serviços educacionais deve ser a máxima de um Estado que preza a qualidade de vida de seus habitantes. Para isso, novas pesquisas que permitam a aplicabilidade de técnicas gerenciais nesta área são imprescindíveis.

Esta pesquisa vem ao encontro destas premissas. Primeiramente, buscou-se na literatura indicadores capazes de refletir a qualidade de uma instituição de ensino superior pública para os principais *stakeholders* envolvidos no processo educacional – Alunos, Técnicos Administrativos, Professores e Grupo Gestor.

Foram analisados os principais instrumentos aplicados na avaliação de serviços educacionais, entre eles os modelos de Cameron (1978), do SINAES, de Quinn e Rohrbaugh (1983), de Sowa, Selden e Sandfort (2004), de Balduck e Buelens (2008), de Santos (2014), de Parasuraman Zeithaml e de Berry (1985), além dos modelos apresentados por Ashraf e Kadir (2012) de Antia e Cuthbert; Kleeman e Richardson; Pounder; e An, Yom, e Ruggiero. A partir destes modelos foram identificadas as variáveis de análise desta pesquisa: Satisfação do *stakeholder*; Motivação do *stakeholder*; Desenvolvimento do *stakeholder*; Saúde Organizacional e Infraestrutura.

A partir dessas variáveis foi desenvolvido o instrumento de análise da gestão de serviços com foco nos *stakeholders* internos da organização, permitindo a realização da análise no IF Goiano das expectativas e lacunas de qualidade. A partir desses resultados foi possível montar uma matriz de oportunidade – principal ferramenta gerencial utilizada nesse trabalho para classificar a importância dos atributos pesquisados em níveis de intervenção.

Abordou-se o nível Ação Imediata – nível crítico com altas expectativas e desempenhos médios ou baixos – como o nível prioritário de análise, onde verificou-se os seguintes atributos percebidos pelos Alunos, Técnicos e Professores: IE2 - Acessibilidade a pessoas com deficiência; IE5 - Acesso a equipamentos de informática, internet e Wi Fi; DS6 - Qualidade de vida; DS7 - Treinamento e capacitação; SO2 - Ambiente cooperativo e participativo; SO1A-1 - Moral dos Alunos; SO1D-4 - Capacidade de solução de problemas pelo Grupo Gestor; IE6 - Disponibilidade e eficiência de sistema administrativo virtual; DS2B - Intermediação com mercado de trabalho; SO1B-5 - Fluidez de comunicação/informação interdepartamental; SO1A-2 - Pontualidade dos Alunos; SO3 - Uso de talento e perícia; SO1D-1 - Fluidez de comunicação/informação com o Grupo Gestor; SO1D-2 - Cumprimento do plano de gestão; DS3B - Flexibilidade na montagem da grade curricular. Segundo a percepção do Grupo Gestor não houveram atributos localizados na zona Ação Imediata.

A aplicação do instrumento de análise desenvolvido permitiu responder a pergunta desta pesquisa, remetendo à qualidade percebida pelos *stakeholders* internos dos serviços prestados pelo Instituto Federal Goiano – IF Goiano para um nível razoável - com a maioria dos indicadores demonstrando Bom desempenho, mas com expectativas Muito Altas alguns indicadores necessitam ação imediata – o que deve ser visto como espaço para melhoramento.

Espera-se que esta pesquisa, a partir da aplicação do instrumento proposto, contribua para a gestão de organizações de ensino superior com informação suficiente, confiável e consistente para a tomada de decisão e priorização de ações, contribuindo para aumentar a qualidade dos serviços nelas ofertados. Espera-se ainda que esta pesquisa contribua para ampliar o portfólio de instrumentos de gestão da qualidade em serviços educacionais, servindo de base para novas pesquisas e novos instrumentos que cada vez mais reflitam melhor a realidade educacional pesquisada.

Sugere-se para trabalhos correlatos a análise dos *stakeholders externos* e atributos de qualidade a eles associados.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Alberto; MAGALHÃES, António. O conceito de *stakeholder* e o novo paradigma do ensino superior. **Revista Portuguesa de Educação**. - vol. 13, núm. 2, pp. 7-28, 2000. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37413202>> ISSN 0871-9187. Acesso: 02 nov. 2015.

ASHRAF, G.; KADIR, S. A. A review on the models of organizational effectiveness: a look at Cameron's model in higher education. **International education studies**. - vol. 5, núm. 2, pp. 80-87, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5539/ies.v5n2p80>>. Acesso: 20 nov. 2015.

BALDUCK, A. L.; BUELENS, M. A two-level competing values approach to measure nonprofit organizational effectiveness. **Working Papers of Faculty of Economics and Business Administration**, Ghent University, Belgium. 2008. Disponível em: <[http://wps-feb.ugent.be/Papers/wp\\_08\\_510.pdf](http://wps-feb.ugent.be/Papers/wp_08_510.pdf)> Acesso: 26 nov. 2015.

BELLONI, Isaura. Avaliação institucional: um instrumento de democratização da educação. **Linhas Críticas**, Brasília: v. 5, n. 9, p. 31-58, jul./dez., 1999.

BROTTI, Maria G.; LAPA, Jair dos S. Modelo de avaliação do desempenho da administração da escola sob os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 12, n. 4, p. 625-661, dez. 2007.

CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, 604-632. 1978. Disponível em: <<http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Effectiveness/Measuring%20Org%20Effectiveness.pdf>> Acesso: 27 nov. 2015.

DIAS SOBRINHO, José. **Qualidade, avaliação: do SINAES a índices**. *Avaliação (Campinas)* [online]. 2008, vol.13, n.3, pp. 817-825. ISSN 1982-5765.

FREEMAN, R. Edward; MCVEA, John. A Stakeholder Approach to Strategic Management. **Darden Business School Working Paper No. 01-02**, 2001. disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.26351>> visitado em: 01/11/2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Claudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. – 12.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.



LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. Tradução: Arlete Simille Marques; revisão técnica: Edson Crescitelli. – 5.ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MARTILLA, J.A.; JAMES, J.C., Importance-Performance Analysis, **Journal of Marketing**, January 1977.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Leila Rabello de; CORRÊA, Rosa Maria Rodrigues; PEREIRA, Wagner Ap. de Andrade. As Organizações Educacionais e a ISO 9001, conforme a Norma Brasileira ABNT NBR 15419 (Sistemas de Gestão da Qualidade). **Revista CRB-8**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 3-17, dez. 2010. Disponível em: <<http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/viewFile/50/52>>. Acesso: 07 jan. 2016.

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

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C., **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2ª Ed., Novo Hamburgo - RS, Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>, Acesso: 20/10/2015.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n.3, p. 363-377, 1983.

SANTOS, Guido Salvi dos. **Avaliação da qualidade do serviço educacional numa instituição de ensino superior privada: a perspectiva de Alunos de graduação em um estudo longitudinal**. Natal: UnP, 2014. 138 f. Tese (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Potiguar, Natal, 2014.

SIRGY, M. J. Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics. **Journal of Business Ethics**. v. 35 n.3, p. 143-162, 2002.

SLACK, Nigel. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14 Iss: 5, p. 59 – 75, 1994.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução: Henrique Luiz Corrêa. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

SOWA, J. E.; SELDEN, S. C.; SANDFORT, J. R. No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33 n. 4, p. 711-728, 2004.

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