

## **A Matriz Importância x Desempenho Aplicada a Uma Instituição de Ensino Superior**

Carlos Candido da Silva Cyrne  
Rodrigo Dullius

### Resumo

O presente artigo apresenta os resultados de pesquisa realizada com alunos do Centro Universitário Univates que são oriundos de outras IES. Teve como finalidade identificar, para um grupo de itens, o grau de importância atribuído pelos alunos para cada um deles e o desempenho da Univates em relação aos seus concorrentes. Os dados foram coletados através de um questionário encaminhado aos alunos através de correio eletrônico. De posse dos dados a matriz importância x desempenho foi desenvolvida permitindo a análise da situação do Centro Universitário Univates que mostrou um desempenho superior ou igual ao de seus concorrentes para a maioria dos atributos pesquisados. Analisados os dados foram apresentadas sugestões que devem ser avaliadas pelos gestores da IES verificando da sua viabilidade ou não. Acredita-se que os dados podem ser melhor explorados pela IES se associados aos dados da Avaliação Institucional.

Palavras-chave: importância; desempenho; Univates.

## 1. Introdução

Esta pesquisa foi pensada em um momento em que se confirmam resultados de pesquisas mostrando a relação entre salário, educação e distribuição de renda é uma realidade, onde quem mais estuda tem uma remuneração melhor. “... é conversa de que tem muita gente com curso superior que está subempregada...” (ACIOLI, 2005; p.13), também se verifica considerações semelhantes às de Marques (2005; p.17), na Revista Ensino Superior, quando diz: “ao abrir os jornais e ver que uma instituição tradicional e de alta credibilidade como a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) está com sérios problemas financeiros é de se pensar que as regras nesse mercado mudaram”.

É nesse cenário que o Centro Universitário Univates está inserido, tendo a possibilidade de explorar a condição de que a educação é fator chave para melhoria da condição de vida de seus alunos. Porém não estando imune a possíveis situações de dificuldades em virtude dos diversos fatores (queda da demanda, inadimplência, evasão, expansão de grandes IES, diminuição do valor das mensalidades,...) que vem afetando as IES (instituição de ensino superior) em todo o país.

De acordo com Braga e Monteiro (2005), “acabou a fartura”. Os autores apresentam considerações sobre o mercado da educação superior brasileira que entre os anos de 1997 e 2003 teve um incremento no número de alunos ingressantes de 154%, com um crescimento de 17% ao ano. Parte desse crescimento deveu-se a expansão do alunado no ensino médio, mas percebe-se que “entramos em um período de significativa redução deste crescimento” (BRAGA e MONTEIRO, 2005; p.20). O reflexo desse fato será também sentido pelo ensino superior passando a viver uma desaceleração na demanda.

Percebe-se que ainda existe um bom contingente de jovens com a ambição de ingressar no ensino superior, porém grande percentual desse contingente não possui condições financeiras de demandar esse serviço. As escolas têm de disputar os poucos recursos que esses candidatos possuem com uma série de outras demandas (aquisição de bens móveis e imóveis) que os mesmos possuem não somente com outras instituições de ensino, localizadas em sua região ou não.

Para fazer frente a esses desafios é preciso gerir as IES de uma maneira cada vez mais profissional, “a tendência é que os gestores das IES sejam, antes de tudo, bons administradores” (MARQUES, 2005; p.17) de forma a evitar a solução de continuidade de suas organizações, muito embora saiba-se que a “profissionalização da gestão educacional ainda está em fase embrionária” (BRAGA e MONTEIRO; 2005, p.21). É como afirma Almeida (2000, p.62), “apesar de os dirigentes da universidade brasileira atual alardear, de modo geral, sua adequação aos ditames da modernidade e da sociedade do conhecimento, ainda não praticam o que ensinam nos cursos de gerência e administração...” (p.62).

A condição apresentada pode nos colocar frente a uma possibilidade de crise, mas também de oportunidade. É preciso encontrar formas de se tornar diferente dos concorrentes, isto é, apresentar diferenciais competitivos consistentes. Entre eles poder-se-ia colocar a “marca”, pois “diante do acirramento da concorrência, IES apostam na construção e no gerenciamento das marcas para criar diferenciais competitivos” (CASSIANO, 2005; p.28).

Nessa direção o Centro Universitário Univates tem procurado, periodicamente, avaliar como seus públicos percebem sua marca, porém acreditava-se ser possível buscar subsídios para ações futuras junto aos alunos que já vivenciaram a experiência de ter estudado em outras universidades. Em sendo assim esta pesquisa teve como objetivo maior levantar dados sobre como os alunos do Centro Universitário Univates e que já estudaram em outra universidade avaliam o desempenho da Univates em relação aos seus concorrentes (IES de origem dos alunos).

Com base nos dados foi possível apresentar sugestões de ações ao Centro Universitário Univates para que este possa melhorar seu desempenho enquanto uma instituição voltada para a geração de

conhecimento comprometida com o desenvolvimento de sua região.

## 2. Revisão Bibliográfica

Para a sustentação do exposto nesta pesquisa buscou-se conceitos: de marketing, de operações e de gestão universitária, pois se pode verificar que não haveria como tratar do tema principal sem ser de uma forma interdisciplinar. Analisar os dados sob a ótica de uma única área levaria a considerações parciais, fragmentadas, o que inviabilizaria uma visualização do todo.

As empresas vêm percebendo ao longo dos anos que cada vez mais estão dividindo espaço com seus concorrentes. O aumento da tecnologia de informação tem desafiado os empresários quanto às melhores soluções a serem aplicadas. Os empresários têm que identificar quais as maneiras mais eficazes de decidir, com o mínimo de risco e maior segurança, de modo a tornar cada vez maior competitiva sua empresa nesses dias de incerteza.

É preciso buscar uma melhoria no relacionamento com os alunos e suas famílias, “no gerenciamento e planejamento da instituição pode-se, conhecendo as preferências do consumidor, priorizar investimentos em determinada área, formar preços conforme a utilidade dada pelo estudante a determinado atributo, implementar estratégias que diferenciem a instituição de seus concorrentes” (ROCHA, 2003; p.93-94), por isso a empresa deve estar totalmente voltada para cada cliente, procurando perceber o que ele deseja; quais as suas reais necessidades e desejos, uma vez que o aluno está cada vez mais exigente, valorizando o atendimento individualizado.

Até bem pouco tempo acreditava-se que o único fator que determinava a escolha por determinado produto ou serviço era o preço, Atualmente já sabe-se que além desse, vários outros fatores podem influenciar na escolha, como a qualidade, a conveniência, as referências. Como consequência é preciso identificar os atributos valorizados pelos alunos de forma a oferecer-lhes aqueles que são diferenciadores e não somente os qualificadores.

De acordo com Kotler (1998; p.27), “marketing é um processo social e geral pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor comum”. De acordo com o autor (1995; p.31), “é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.

Para que exista essa troca é preciso: a) existência de duas partes (alunos e universidade); b) cada parte deve ter algo de valor que pode ter valor para a outra; c) cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta. É preciso entender o que motiva uma das partes (aluno) a buscar a um ou outro fornecedor (universidade). Nesse contexto entender as necessidades e quais os aspectos considerados importantes na decisão de escolha passa a ser fundamental.

A universidade não possui, em última instância, um produto tangível para ofertar aos seus alunos, muito embora possua uma infinidade de meios tangíveis a oferecer como subsídio na oferta de seus serviços. Em sendo assim, pode-se afirmar que existe a necessidade de entender o que significa o marketing de serviços. Para Cobra (1988; p.381), “o marketing de serviços é uma disciplina que procura estudar os fenômenos e fatos que ocorrem na venda de serviços”, ainda segundo ele, se entende como serviço de marketing todos os fatores do processo de marketing que auxiliam a empresa a atender a demanda de mercado.

Lovelock (2001) diz que a distinção fundamental entre bens e serviços reside no fato de que os clientes normalmente extraem valor dos serviços sem obter propriedade permanente de qualquer elemento tangível. Acredita-se que os serviços ofertados pelo Centro Universitário Univates estejam enquadrados nessa categoria, pois o conhecimento, mesmo que os alunos se apropriem dele, não pode ser tocado, não se esgota com a “compra” por um ou outro aluno.

Para poder “vender” seus serviços a seu aluno, atuais e potenciais, é preciso que o Centro Universitário Univates, conheça seu comportamento e é nesse sentido que, periodicamente, se realizam pesquisas com alunos das escolas de ensino médio da região de abrangência do centro

universitário, e as pesquisas de avaliação institucional, que medem o desempenho dos docentes e dos serviços ofertados.

Porém essas pesquisas não definem com precisão o comportamento de compra, em relação aos serviços educacionais, desses alunos, pois as pessoas podem ser motivadas a consumir através de fatores conscientes ou inconscientes, e necessidade de consumir varia de pessoa para pessoa. Há uma dependência de fatores diversos entre os quais Kotler (1998; p.162), define: “culturais, sociais, pessoais e psicológicas. Estes fatores não são avaliados pelas pesquisas atuais, existindo aí uma boa fonte de futuros problemas de pesquisa”.

Identificadas às necessidades dos alunos e seu comportamento de compra é preciso ofertar mecanismos que viabilizem a satisfação dessas necessidades através da oferta de um serviço adequado. De acordo com Kotler (1998; p. 53) a “satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

Em sendo assim o Centro Universitário Univates deve trabalhar para aproximar seu desempenho das expectativas dos alunos de forma a evitar que os mesmos, fiquem insatisfeitos. Tal afirmação torna-se significativa quando se percebe que os alunos podem, se estiverem apenas satisfeitos, mudar quando perceberem uma oferta melhor.

É preciso considerar que a satisfação é uma situação momentânea e que pode modificar-se rapidamente. De forma a manter a sensação de satisfação por mais tempo é importante que se raciocine com as ferramentas do marketing de relacionamento que se caracteriza por focar o cliente individualizado, e não fatias de mercado, como o marketing tradicional. A preocupação do mercado não se restringe somente ao marketing de massa voltado para o produto, mas às características individuais do cliente. Kotler (1998; p.186), declara que, “para se entender o marketing de relacionamento, se precisa entender a ligação da empresa com o consumidor, desde a sua atração até a sua manutenção”. A busca da satisfação das necessidades de nossos alunos passa a ser uma ferramenta importante na manutenção dos mesmos e na atração de novos.

A organização, de acordo com o apresentado por Cyrne e Santos (2003), tem de buscar formas de viabilizar a obtenção de vantagem competitiva, identificar aspectos que permitam as organizações ganhar os pedidos ao invés de somente se qualificar a competir pelos mesmos. É preciso definir os atributos que levam os alunos a optar por uma determinada organização e não por outra.

A competitividade de uma empresa está em função da sua capacidade de fazer o que os clientes valorizam hoje e, principalmente, amanhã; está em função, também, da capacidade plena de utilização de suas habilidades e competências atuais e daquelas que poderão ser aprendidas no caminho do amanhã (SANTOS e CYRNE, 2004).

Uma ferramenta que pode ser utilizada para a identificação dos atributos classificados como qualificadores e como ganhadores de pedidos e, ao mesmo tempo, avaliar o desempenho da organização comparando-a aos seus principais concorrentes é a matriz importância x desempenho, apresentada por Slack (2002).

A primeira escala – de “importância” – indica como os clientes vêem a importância relativa de cada objetivo de desempenho, ou seja, o objetivo de desempenho é visto através dos “olhos clínicos” do cliente. A segunda escala – de “desempenho” – indica como a empresa está se comportando perante a concorrência, ou seja, cada objetivo de desempenho é confrontado com os níveis atingidos pelos concorrentes.

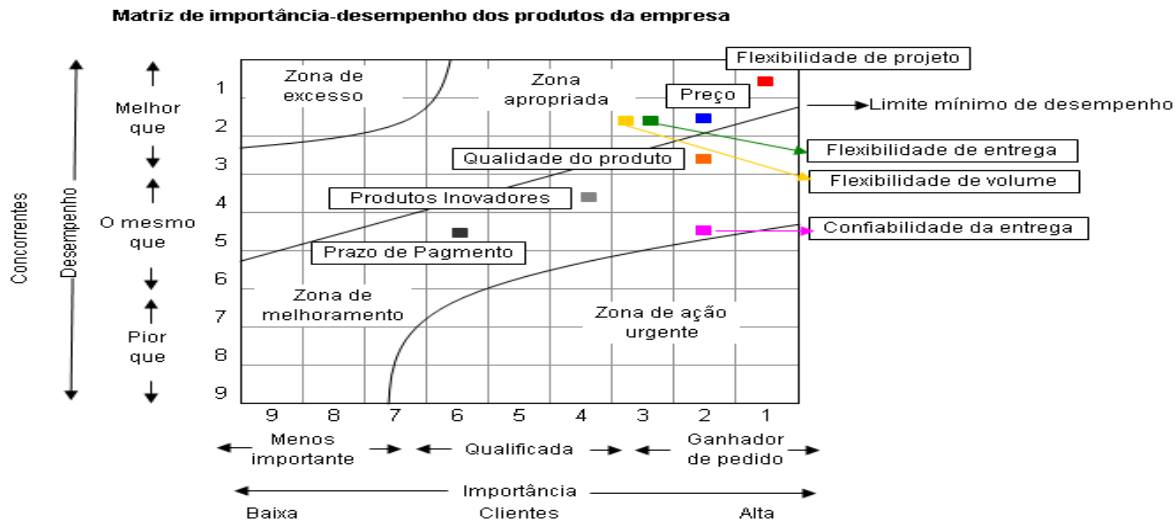
A figura a seguir mostra, de maneira adaptada, a Matriz Importância x Desempenho.

Há quatro áreas que são as chamadas zonas: de excesso, apropriada, de melhoramento e de ação urgente. A seguir se fazem algumas considerações adaptando a linguagem para a universidade.

Na “zona de excesso”, o desempenho da universidade para determinada dimensão competitiva estará muito além da importância dada pelo cliente para esta mesma dimensão. Isto pode significar, porém não obrigatoriamente, que a universidade esteja despendendo recursos em suas operações

que não obrigatoriamente são reconhecidos pelos clientes. Slack (2002), afirma que “é sensato checar para ver se algum recurso usado para atingir esse desempenho pode ser desviado para uma área mais necessitada...”.

Figura 1 - Matriz importância x desempenho.



Fonte: Slack, 2002.

Na “zona apropriada”, o desempenho da universidade para determinada dimensão competitiva estará satisfatório dentro dos critérios de importância estabelecidos pelo cliente para esta mesma dimensão. A dimensão competitiva que cair nesta zona é considerada satisfatória, pelo menos no curto e médio prazo. Como esta zona é limitada em sua margem inferior pela fronteira do “limite mínimo de desempenho”, a universidade deve estar sempre preocupada em não permitir que seu desempenho caia abaixo deste limite. Na verdade, o objetivo da universidade em longo prazo deve ser o de mover seu desempenho para o limite superior desta zona, porque é grande a importância dada pelo cliente para uma determinada dimensão competitiva.

Na “zona de melhoria”, o desempenho da universidade para determinada dimensão competitiva estará um pouco aquém dos critérios de importância estabelecidos pelo cliente para esta mesma dimensão. Como esta zona se encontra abaixo da fronteira do “limite de desempenho”, cabe à universidade avaliar as prioridades de melhoria, no intuito de adequar seu nível de desempenho à importância dada pelo cliente.

Na “zona de ação urgente”, o desempenho da universidade para uma determinada dimensão competitiva encontra-se muito abaixo dos critérios de importância estabelecidos pelo cliente para esta mesma dimensão, ou seja, a universidade está entregando para o cliente algo aquém daquilo que ele espera. Esta zona sinaliza que a empresa deve rever suas operações com o objetivo de se enquadrar às expectativas do cliente. O autor menciona que “os objetivos de curto prazo, portanto, devem ser melhorar o desempenho de qualquer objetivo de desempenho que caia nesta zona, pelo menos até a zona de melhoria, enquanto no médio prazo eles precisam ser trabalhados para cima e além do limite inferior da zona apropriada”.

Assim como as zonas acima descritas possuem elevada importância no estudo da matriz Importância x Desempenho, alguns tipos de movimentação dentro da matriz também são de grande relevância.

O movimento ascendente tem como principal objetivo melhorar o desempenho da universidade em relação à concorrência, no ponto em que se pode imaginar uma movimentação da produção ou das operações da empresa. O movimento da esquerda para a direita corresponde a um esforço da

função de marketing da universidade, na tentativa de mudar a percepção do cliente para alguma dimensão competitiva considerada pouco importante para ele, visando torná-la mais importante. O movimento em diagonal ascendente conjuga um esforço tanto da função marketing quanto da função operações. Este movimento, além de influenciar a percepção do cliente em favor de uma dimensão competitiva, busca também superar o desempenho da concorrência.

De acordo com Cyrne e Santos (2003) “a avaliação da concorrência, buscando identificar suas potencialidades e deficiências, bem como a identificação de possíveis nichos inexplorados, consistindo-se assim em oportunidades, passou a ser uma preocupação dos estrategistas...” (p.44), pois somente através do “conhecimento dessa concorrência” será possível relacionar os atributos necessários para superar a concorrência.

A partir do exposto esse trabalho buscou identificar os atributos considerados importantes pelos alunos, representados por aqueles que já passaram por outras IES, e o desempenho do Centro Universitário Univates quando comparado com seus concorrentes.

## 2.1. Problematização, objetivos e metodologia

Tendo sido apresentadas as considerações iniciais é preciso deixar claro o problema que norteou a realização dessa pesquisa, seus objetivos, bem como a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos.

O desenvolvimento da pesquisa buscou resposta ao seguinte problema: Qual o nível de importância e desempenho do Centro Universitário Univates na opinião de seus alunos oriundos de outras IES para a série de atributos listados?

Tendo o problema de pesquisa como base, o objetivo principal da pesquisa foi: Identificar o nível de importância e desempenho do Centro Universitário Univates na opinião de seus alunos oriundos de outras IES. Enquanto objetivo específico teve a finalidade de propor sugestões que viabilizem a melhoria de desempenho de forma a aproximar os resultados do classificado como importante pelos alunos. Para tanto foram utilizados os seguintes recursos metodológicos.

### 2.1.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa pode ser classificada, quanto ao conteúdo, como sendo do tipo "aplicada" por utilizar desenvolvimentos teóricos para estudos empíricos sobre a realidade estudada e quanto à amplitude, como descritiva, por objetivar descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Este último autor informa que a pesquisa descritiva pode aparecer sob diversas formas, dentre as quais o estudo de caso, na qual se insere esse estudo. De acordo com Vergara (1997), o método utilizado em pode ser pesquisa descritiva quanto aos fins e bibliográfica, de campo, documental e telematizada quanto aos meios.

Quanto aos fins, um estudo é descritivo, quando apresenta a opinião dos alunos como no caso do Centro Universitário Univates oriundos de outras IES.

Quanto aos meios, o estudo é:

a) Pesquisa de campo: quando os dados são coletados junto aos participantes, como nesse estudo em que os alunos foram consultados, valendo-se para tanto do correio eletrônico.

b) Pesquisa documental: que avalia documentos e neste estudo se valeu dos cadastros de alunos do Centro Universitário Univates bem como dos instrumentos de coleta de dados da Avaliação Institucional.

c) Pesquisa bibliográfica: faz uma análise das obras e em um primeiro momento foi realizada uma leitura exploratória de forma a identificar as obras que poderiam ser utilizadas e, que se encontravam à disposição para manuseio. Posteriormente realizou-se uma seletiva de forma a escolher as obras a serem manuseadas. Logo a seguir se realizou uma leitura analítica de forma a elaborar o embasamento teórico dessa pesquisa.

d) Pesquisa telematizada: que utiliza-se da internet. No presente estudo foram realizadas

consultas pela Internet em outros estudos e artigos, que tratam do assunto bem como a coleta de dados que se deu por correio eletrônico.

É também um estudo de caso, pois conforme Malhotra (2001) o estudo de caso como um processo que procura descrever e analisar alguma entidade em termos qualitativos, complexos e compreensivos e, não invariavelmente, como ele se desdobra em um período de tempo. O estudo de caso caracteriza-se por ser um método qualitativo, devido ao fato de que as inferências a partir dos resultados obtidos não são estatísticas (BARBETTA, 1994). Consiste na análise intensiva de uma ou poucas situações, sendo priorizada a descrição completa e o entendimento dos fatores de cada situação (BOYD & STASCH, *apud* BARBETA, 1994). O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Para Engers (1994) o estudo de caso é descritivo e estuda uma ou algumas instituições, pessoas ou situações detalhadamente, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o tema em estudo utilizando, para tanto, uma coleta de dados em diferentes fontes. O estudo de tanto pode ser quantitativo quanto qualitativo e pode também tratar de um caso ou de casos múltiplos. Esta investigação está amparada no paradigma quantitativo.

### 2.1.2 População e amostra

Este estudo está restrito aos alunos do Centro Universitário Univates que são oriundos de outras IES, transferidos a partir do segundo semestre de 2002 e que se encontravam matriculados no primeiro semestre de 2007. Dessa forma, a população inicial da pesquisa foi formada por 403 alunos. Tendo em vista o pequeno número de alunos optou-se por consultar a todos. Desse total obteve-se 70 respostas, sendo duas descartadas por apresentarem-se incompletas. A amostra foi de 17,37% dos alunos transferidos no período.

### 2.1.3 Coleta de dados

Os dados da pesquisa foram coletados por meio dos seguintes procedimentos:

- 1) com a utilização de questionários enviados aos alunos pelo correio eletrônico. A elaboração do questionário teve como base a matriz importância e desempenho de Nigel Slack (2002) e seguiu as etapas que se seguem: a) pesquisa bibliográfica e documental relativa ao objeto de pesquisa; b) elaboração do questionário; c) testagem do questionário; d) redação final e aplicação. O questionário final foi composto de duas partes. A primeira buscou, através de 20 questões, identificar, o grau de importância atribuído pelos alunos a cada uma das variáveis relacionadas; a segunda parte contava com as mesmas questões e tinha a finalidade de medir o desempenho do Centro Universitário Univates em relação aos concorrentes. A escala utilizada foi da matriz importância x desempenho, de 9 pontos. Cabe destacar que a referida escala classifica como de maior importância, ou, melhor desempenho, uma variável quanto mais próxima de 1 for assinalada e menor importância, ou, pior desempenho, quanto mais próxima de 9.

As questões apresentadas podem ser classificadas em duas categorias principais: 1º) infraestrutura (questões 2-4; 15-18); 2º) corpo docente (questões 5-13). Com outras duas questões se buscou identificar a opinião dos alunos sobre o currículo (questões 14 e 20). Complementarmente, apresentaram-se outras duas questões avaliando o binômio: qualidade x preço (questões 1 e 19).

- 2) Pesquisou-se documentos dos alunos do Centro Universitário Univates de forma a identificar quais os oriundos de outras IES dentro do período definido para a pesquisa.

A partir dos dados coletados realizou-se a tabulação dos mesmos com o auxílio de uma planilha eletrônica. Para cada uma das variáveis calculou-se a média aritmética, de forma obter os valores para a construção da matriz importância x desempenho, que se apresenta na forma de um gráfico de dispersão. Com os valores médios de importância e de desempenho se constituíram os pares de

coordenadas a serem plotados no gráfico. O gráfico foi construído com auxílio de ferramentas computacionais e posteriormente foram delimitadas as zonas da matriz conforme o modelo de Slack (2002). Calculou-se ainda o desvio-padrão para cada uma das variáveis de forma a verificar a dispersão das respostas.

#### 2.1.4 Limitações do método

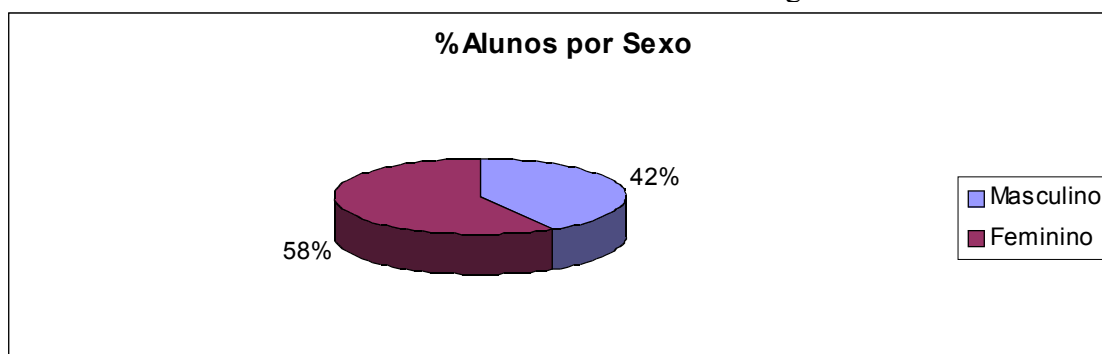
O método escolhido para esta pesquisa apresenta alguma dificuldade referente à coleta dos dados e a formulação do instrumento de coleta. A principal dificuldade na coleta dos dados está no baixo volume de retorno da pesquisa (somente 17,37%), pois depende da boa vontade dos respondentes de determinarem uma parcela de seu tempo para o preenchimento e o retorno destas pesquisas ao pesquisador. Quanto à formulação do instrumento tem-se que o mesmo foi elaborado com base no modelo apresentado por Slack (2002) e adaptado para o setor de ensino bem como nos instrumentos de coleta de dados do Centro Universitário Univates o que faz com que os resultados encontrados sirvam tão somente para essa IES.

### 3. Apresentação dos resultados e conclusões

A partir desse ponto se passa a apresentação dos resultados obtidos através da coleta de dados. Em um primeiro momento é apresentada uma rápida caracterização da população (403 alunos). Logo a seguir são tecidas considerações sobre o grau de importância e desempenho apresentado pelo Centro Universitário Univates na comparação com as demais IES.

Como pode ser verificado no gráfico 1, entre os alunos transferidos de outras IES para o Centro Universitário Univates prevalece o sexo feminino com 58% dos alunos, sendo os do sexo masculino 42%.

Gráfico 1 - Percentual de alunos transferidos de outras IES segundo sexo.



Fonte: pesquisa documental

Em um segundo momento buscou-se identificar de que IES são oriundos os alunos transferidos, tendo se constatado que três instituições prevalecem, são elas: UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul - com 29,78% dos alunos transferidos; a UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – com 20,35% dos alunos; e a ULBRA – Universidade Luterana do Brasil – com 11,91% dos alunos. Conforme pode ser verificado no gráfico abaixo também houve alunos transferidos das seguintes IES: UCS, UPF, PUCRS, FEEVALE, UNIJUÍ, URI, UNICRUZ, UNOCHAPECÓ, UNILASALLE, FARGS, URCAMP, UFSM, UERGS, e mais 29 IES do estado e de fora dele, sendo que essas perfizeram um percentual de 11,66%.

Conhecendo a origem dos alunos buscou-se identificar as opções de curso desses alunos em sua chegada no Centro Universitário Univates. Refletindo uma realidade do Centro Universitário Univates e do país como um todo, os cursos mais demandados foram, Direito, com 20,35% dos alunos transferidos, seguido de Administração, com 16,13%, sendo esses os dois cursos de graduação com maior número de alunos na IES e no Brasil. Em terceiro lugar o curso de Educação Física, com 5,71%.

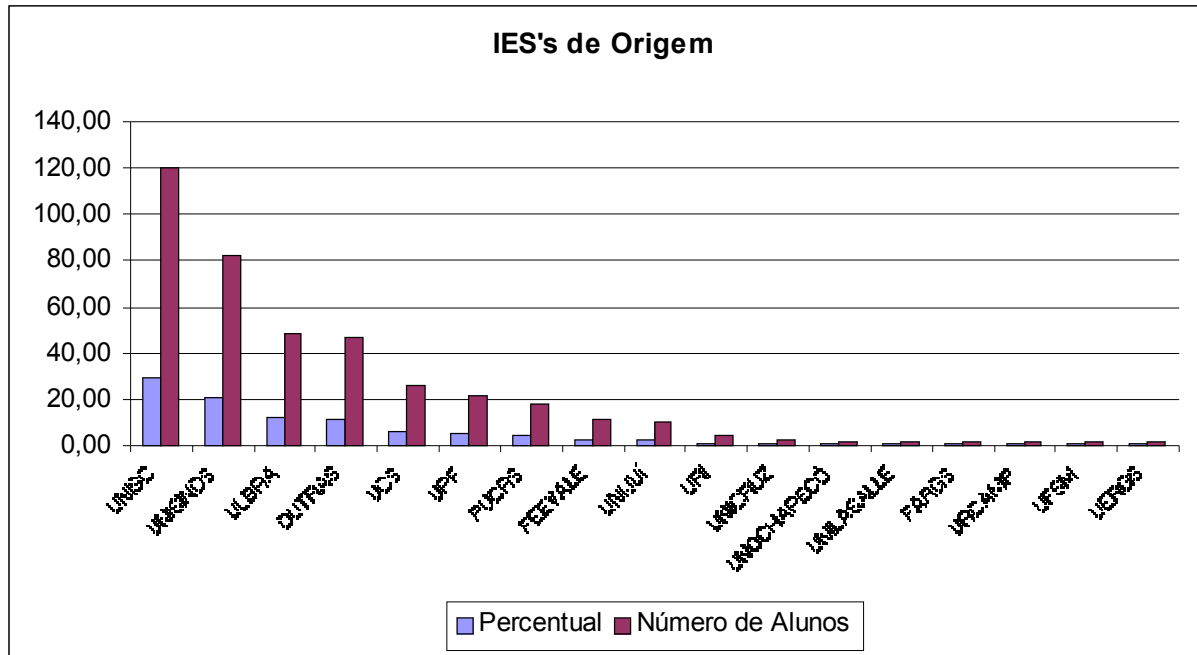
Os demais cursos demandados podem ser constatados no gráfico 3, abaixo. Pode se observar que



há um grande número de cursos, porém com um pequeno número de alunos demandando cada um deles.

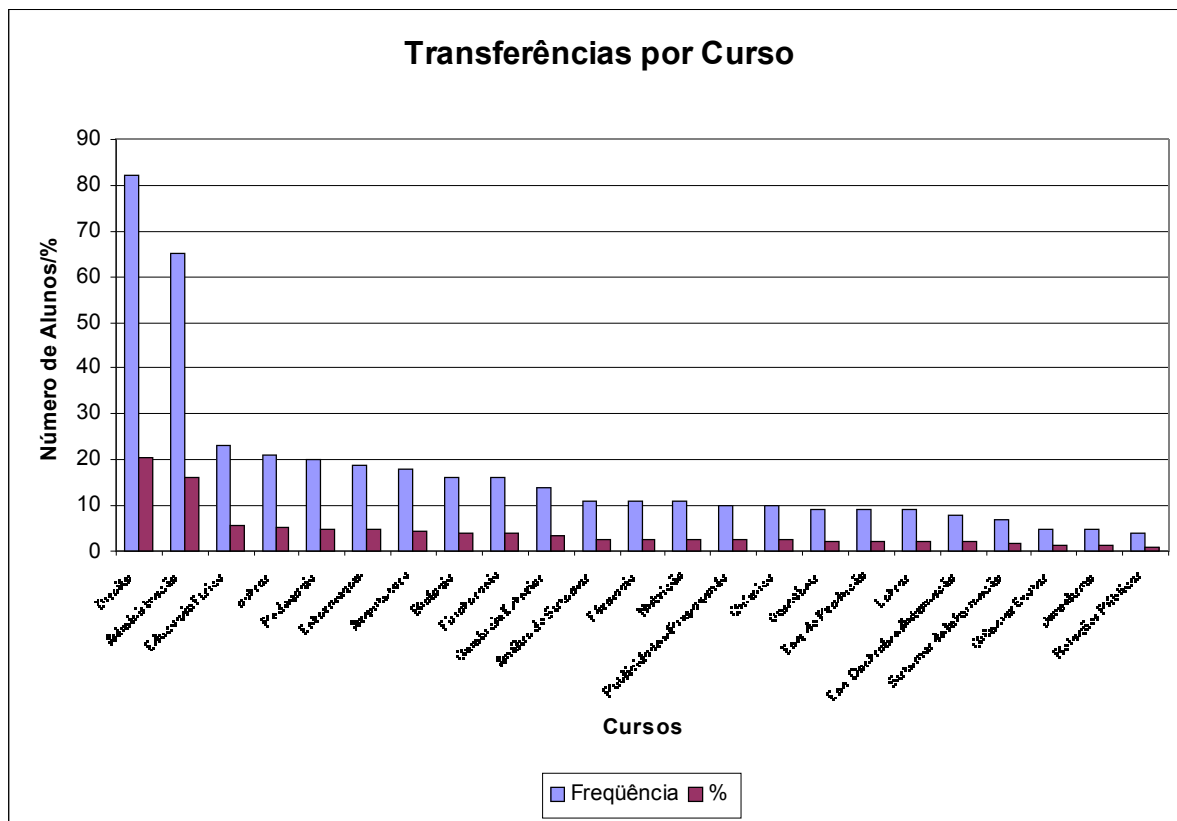
Realizada a caracterização passa-se a apresentação de algumas considerações sobre a importância e o desempenho do Centro Universitário Univates a partir dos dados coletados.

Gráfico 2 - IES de origem dos alunos transferidos.



Fonte: pesquisa documental

Gráfico 3 - Cursos demandados pelos alunos transferidos.



Fonte: pesquisa documental

Com base nos dados coletados foi possível apurar que itens são considerados mais importantes pelos alunos, bem como o desempenho do Centro Universitário Univates para esses itens. Observando-se a tabela abaixo, tomando por base as médias e o desvio-padrão, é possível constatar o seguinte:

- 1) Os itens de maior importância são: a) A infra-estrutura de laboratórios, com média 1,730; b) A clareza na organização e desenvolvimento dos conteúdos pelos professores, com média 1,809; c) A disponibilidade dos professores para esclarecer dúvidas apresentadas pelos alunos, com média de 1,882; d) A atualização do currículo do curso, com média de 1,892; e) A postura ética e profissional dos professores, com média 1,971. Observe que os itens 20, 4 e 6 apresentam a menor dispersão entre as respostas apresentadas pelos alunos, isso reforça a importância que os mesmos têm e, portanto, devem ser objeto de preocupação constante da instituição, pois podem ser considerados ganhadores de pedido.
- 2) O desempenho do Centro Universitário Univates para esses itens forma respectivamente: a) média 2,811; b) média 3,309; c) média 2,750; d) média 2,622; e e) média 2,750.

Avaliando esses dados pode-se dizer que o desempenho do Centro Universitário Univates é satisfatório, pois se pode constatar que dos cinco itens considerados mais importantes pelos alunos dois estão entre os melhores desempenhos e sendo superiores aos apresentados pelos concorrentes, bem como outros dois encontram-se em 6º e 7º lugares com desempenhos também superiores aos concorrentes.

Quando se observa os melhores desempenhos do Centro Universitário Univates surgem os seguintes itens: a) A proximidade/disponibilidade do (a) Coordenador (a) do Curso, com média 2,081; b) Facilidade de acesso (localização e transporte), com média 2,250; c) A atualização do currículo do curso, com média 2,622; d) O atendimento da Secretaria Geral e do Atendimento ao Aluno, com média 2,676; e e) A disponibilidade dos professores para esclarecer dúvidas apresentadas pelos alunos, com média 2,750.

Aqui cabe ressaltar uma das variáveis que mesmo não figurando entre as mais importantes na opinião dos alunos teve o melhor desempenho: A proximidade/disponibilidade do (a) Coordenador

(a) do Curso. Essa tem sido uma preocupação constante do Centro Universitário Univates. Percebe-se que essa proximidade pode ser fator chave de sucesso de um determinado curso. Quanto mais próximo dos alunos está a Coordenação, melhor o desempenho desses alunos; afirmação essa sustentada pelas análises realizadas a partir das avaliações *in loco* bem como do ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – realizadas pelo MEC – Ministério da Educação e Cultura; nos cursos do Centro Universitário Univates.

Avaliando o desvio-padrão verifica-se que entre esses cinco itens, três (9, 18 e 2) estão entre os de menor dispersão. Esse fato apresenta a condição de que esses devem ser itens priorizados pelo Centro Universitário Univates, pois a concentração das respostas dos alunos nesses itens indica que esses podem ser considerados como fatores de diferenciação da instituição.

Importante perceber-se que entre os melhores desempenhos estão presentes variáveis de três diferentes categorias: corpo docente (9 e 10); infra-estrutura (2 e 18); e currículo (20). Essa situação pode ser considerada favorável, pois o Centro Universitário Univates se mostra capaz de apresentar-se como uma instituição completa; capaz de competir, com vantagem, com as demais IES.

Tabela 1 - Médias Importância e Desempenho.

QUESTÃO	Importância	Desempenho	$\sigma$ importância	$\sigma$ desempenho
1. IES reconhecida pela qualidade de ensino é	2,103	3,279	1,694	2,15
2. Facilidade de acesso (localização e transporte) é	2,162	2,25	1,724	1,687
3. As salas de aula (limpeza, espaço, iluminação) são	2,338	2,897	1,784	1,986
4. A infra-estrutura de laboratórios é	1,73	2,811	0,871	1,927
5. O planejamento das aulas por parte dos professores é	2	3,294	1,745	1,955
6. A clareza na organização e desenvolvimento dos conteúdos pelos professores é	1,809	3,309	1,586	1,847
7. A capacidade dos professores de fazer ver a importância dos conteúdos da disciplina é	2,162	3,324	1,882	1,888
8. A criação, pelos professores, de situações de ensino a partir dos conhecimentos do aluno (sua vivência, suas idéias e sua experiência) é	2,221	3,397	1,629	1,838
9. A proximidade/disponibilidade do(a) Coordenador(a) do Curso	2,595	2,081	1,624	1,57
10. A disponibilidade dos professores para esclarecer dúvidas apresentadas pelos alunos é	1,882	2,75	1,697	1,927
11. A clareza e adequação dos critérios de avaliação são	2,25	3,015	1,807	1,904
12. O aproveitamento dos resultados das avaliações para melhorar a aprendizagem é	2,574	3,324	1,98	1,935
13. A postura ética e profissional dos professores é	1,971	2,75	1,701	1,823

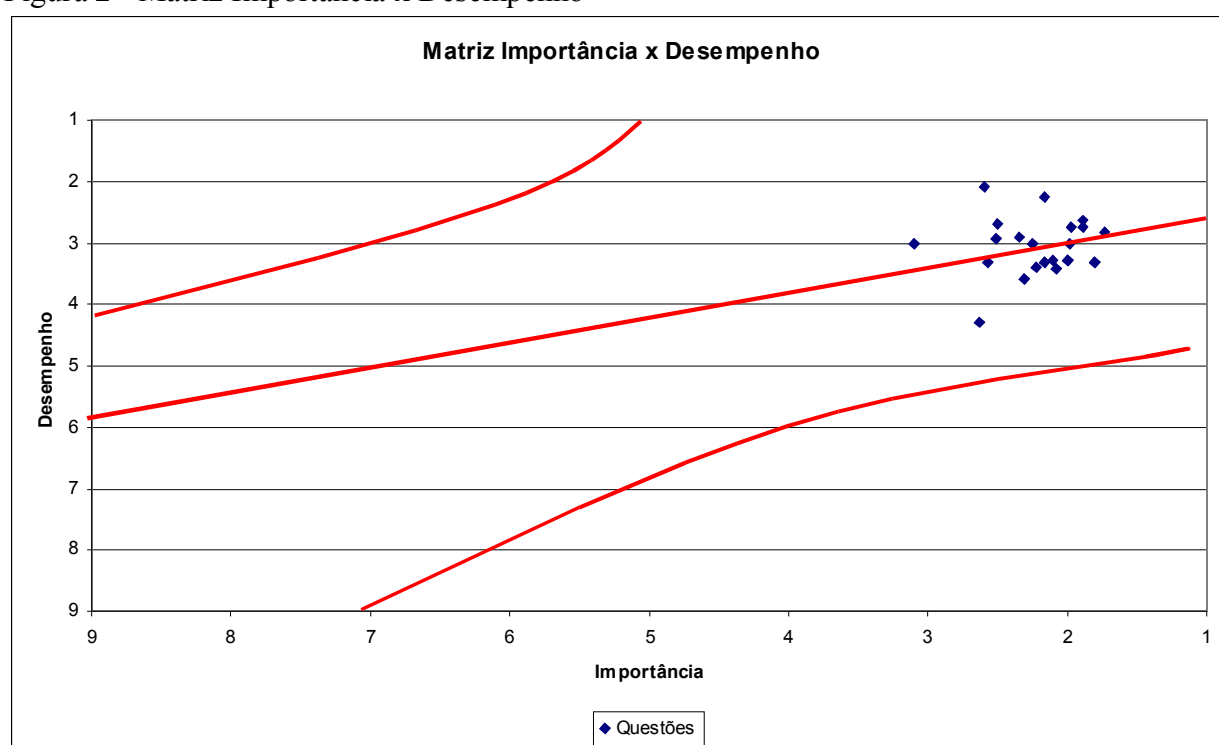
14. Os conteúdos e as atividades das disciplinas que compõem o currículo são	2,074	3,412	1,903	1,926
15. Recursos de informática e equipamentos de apoio (retroprojeter, datashow, TV/DVD/Vídeo) são	2,515	2,941	2,105	1,984
16. Na Biblioteca: a organização, a atualização e número de volumes do acervo e de periódicos é	2,309	3,574	1,964	2,339
17. A Comunicação interna com os alunos (agenda semanal, e-mails, outdoor, murais etc.) é	3,103	3,015	1,94	1,904
18. O atendimento da Secretaria Geral e do Atendimento ao Aluno é	2,5	2,676	1,749	1,597
19. Preço inferior ao praticado pela concorrência é	2,632	4,294	2,324	2,551
20. A atualização do currículo do curso é	1,892	2,622	0,809	1,891

Fonte: pesquisa de campo

Sabendo que a análise dos cinco primeiros itens apontados pode ser insuficiente construiu-se a matriz importância x desempenho que é apresentada abaixo, deixando claro, os itens que devem receber maior atenção por parte do Centro Universitário Univates.

Observando a matriz se pode identificar 11 itens (2-4; 9-11; 13; 15; 17-18; 20) dentro da zona apropriada (55%), e os demais 9 itens na zona de melhoria (45%). É possível verificar que na zona apropriada encontram-se quatro dos cinco itens considerados mais importantes pelos alunos, sendo esse um resultado importante.

Figura 2 - Matriz Importância x Desempenho



Fonte: pesquisa de campo

Fazendo uma avaliação mais fragmentada pôde-se, observar alguns itens de forma particularizada. O primeiro grupo de itens a ser avaliado é o formado pelo binômio: qualidade x preço.

No que diz respeito a ser uma instituição reconhecida pela qualidade verifica-se que esse item está na oitava posição no que diz respeito à importância, enquanto que o desempenho está colocado como décimo segundo. Olhando as médias cabe ressaltar que o desempenho mesmo estando no mesmo patamar dos concorrentes merece atenção na medida em que se encontra na zona de melhoria. No que diz respeito ao preço a importância é pequena na opinião dos alunos, ficando em 19º lugar, enquanto que o desempenho ficou em 20º (média 4,294) devendo ser esse um foco de análise.

Essa situação pode levar a uma acomodação, deixando de se dar atenção a esse item, porém deve-se considerar que a avaliação do desempenho coloca o Centro Universitário Univates, na sensação dos alunos, como sendo uma instituição mais cara do que aquelas de onde vieram. Avaliando os valores de cada uma, mas das IES, se verifica que essa é "uma meia verdade", pois em alguns cursos são praticados valores superiores aos das concorrentes, bem como em outros inferiores. No caso dos cursos que mais recebem alunos de outras IES os valores são equivalentes.

Outra categoria de análise, corpo docente, foi formada por 9 itens diferentes para os quais foi calculada uma média aritmética obtendo-se para a importância a média de 2,163; o que aponta para uma grande importância, enquanto que o desempenho obteve média 3,027, superior aos concorrentes. Esses resultados se plotados dentro da matriz importância x desempenho deixaria o grupo dentro da área adequada, mas muito próxima da zona de melhoria; o que indica que se deve manter uma atenção contínua sobre a qualificação do corpo docente de forma a manter o mesmo com um nível de desempenho superior ao das outras IES.

De forma idêntica se avaliou a infra-estrutura, através de sete itens. As médias obtidas foram: importância 2,380 e desempenho 2,881. A categoria fica posicionada na zona de apropriada e com um desempenho satisfatório e superior ao dos concorrentes. Tal fato pode ser explicado pela condição de ser o Centro Universitário Univates uma instituição que teve sua expansão nos últimos sete anos, instalando a maioria de seus cursos nesse período, o que favorece, sobremaneira, que as instalações sejam novas e atualizadas.

Quando se faz a avaliação da categoria currículo, as médias obtidas são as seguintes: importância 2,163 e desempenho 3,017. Considerando a posição dentro da matriz importância x desempenho essa categoria encontra-se junto ao limite de desempenho. Essa constatação pode ser considerada satisfatória, porém se deve considerar que qualquer descuido pode fazer com que os alunos se tornem insatisfeitos com essa situação. Manter os currículos atualizados deve ser uma preocupação constante do Centro Universitário Univates.

A partir da matriz importância x desempenho é importante verificar que itens presentes na zona de melhoria devem ser priorizados pelo Centro Universitário Univates. Acredita-se que devam ser aqueles que os alunos atribuem maior importância e no qual o desempenho seja menor, evitando assim que se envidem esforços em itens considerados pouco valorizados pelos alunos, muito embora essa não seja uma tarefa fácil e podendo gerar uma boa discussão tendo em vista que os valores atribuídos pelos alunos estão muito próximos uns dos outros.

Mantendo a lógica de avaliar os cinco itens classificados como mais importantes e de melhor desempenho optou-se por priorizar somente cinco itens, se é que isso é possível (ter cinco prioridades). Observando a matriz é possível sugerir que os itens a serem priorizados, independentemente da ordem, são: a) item 6 - A clareza na organização e desenvolvimento dos conteúdos pelos professores; b) item 5 - O planejamento das aulas por parte dos professores; c) item 7 - A capacidade dos professores de fazer ver a importância dos conteúdos da disciplina; d) item 8 - A criação, pelos professores, de situações de ensino a partir dos conhecimentos do aluno; e e) item

12 - O aproveitamento dos resultados das avaliações para melhorar a aprendizagem.

As prioridades estão todas localizadas na categoria corpo docente. É importante que se diga que os resultados confirmam o apresentado pela Avaliação Institucional, mostrando de certa forma, que não há diferenças significativas na avaliação dos alunos que só estudaram no Centro Universitário Univates da realizada por alunos transferidos de outras IES.

Como possíveis sugestões para a melhoria de desempenho nos itens relacionados como prioritários acredita-se ser importante continuar insistindo no programa de formação docente ofertando um número maior de atividades. Tal ação viabiliza a melhoria do desempenho do corpo docente, possibilitando assim uma maior satisfação dos alunos, independentemente de serem oriundos de outras IES ou se calouros do Centro Universitário Univates.

Deve ainda, o Centro Universitário Univates, manter a política de acompanhamento de preços da concorrência tendo em vista ser o item de menor desempenho atualmente. Outra ação importante diz respeito à necessidade de manter investimentos em infra-estrutura de forma a garantir o desempenho superior verificado no presente momento.

### 3.1 Conclusões

Avaliando os dados coletados e tomando por base somente os cinco itens considerados mais importantes foram realizadas as seguintes intervenções:

a) Infra-estrutura de laboratórios: durante a elaboração do orçamento a ser realizado em 2008 e aprovação dos projetos de investimento para o referido anos foi levantada a relação de laboratórios que ainda necessitam de alguma complementação em termos de equipamento e os mesmos foram contemplados na destinação de recursos. Introduziu-se ainda a figura de um Coordenador Geral para todos os laboratórios da instituição que terá a função de verificar continuamente o nível de atualização dos laboratórios, bem como zelar pelo patrimônio.

b) Clareza na organização e desenvolvimento dos conteúdos pelos professores: para melhorar o desempenho nesse item foram ampliadas as atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Apoio Pedagógico. Foram incrementadas as atividades de capacitação ofertadas aos professores, tendo sido instituída a obrigatoriedade de integralização de uma determinada carga-horária de qualificação durante os próximos dois anos. Cabe ressaltar que as atividades de qualificação do corpo docente já vinham sendo ofertadas, porém sem a obrigatoriedade de participação por parte dos docentes. Tem-se consciência de que a simples exigência não é garantia de melhoria no desempenho dos docentes, porém acredita-se que seja uma etapa a ser cumprida na tentativa de criar uma cultura de formação continuada entre os docentes.

c) Disponibilidade dos professores para esclarecer dúvidas: esse tema está sendo tratado dentro das atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Apoio Pedagógico através de oficinas que buscam instrumentalizar os professores nessa demanda.

d) Atualização do currículo do curso: para buscar a melhoria nesse quesito foi criada a Câmara de Ensino, composta de professores representantes dos diversos Centros bem como do Núcleo de Apoio Pedagógico. A Câmara terá, entre outras funções, a responsabilidade de coordenar os trabalhos de revisão dos currículos dos diversos cursos buscando garantir que os mesmos possam “falar” entre si; buscando sinergia entre as diversas disciplinas de forma a romper com a fragmentação que ainda persiste em alguns currículos. Acredita-se que essa intervenção seja a de maior impacto no dia-a-dia da instituição.

e) Postura ética dos professores: em relação a esse item não foram tomadas medidas específicas, tendo em vista de que é o item em que se obtém o maior grau na Avaliação Institucional, realizada semestralmente, e que envolve todos os alunos.

Acredita-se que a pesquisa alcançou seus objetivos, pois possibilitou a identificação dos itens considerados importantes pelos alunos transferidos de outras IES bem como avaliar o desempenho do Centro Universitário Univates em relação aos seus concorrentes. Secundariamente os resultados

possibilitaram elaborar pequenas sugestões ao Centro Universitário Univates para viabilizar o deslocamento de alguns itens da zona de melhoria para a zona apropriada.

Importante dizer que a pesquisa tem suas limitações no pequeno número de respondentes, o que não permite fazer uma extrapolação dos resultados para todos os alunos transferidos de outras IES, embora estatisticamente o número de respondentes possa ser considerado significativo.

Verificou-se maior concentração de itens na zona apropriada (55%), o que representa uma boa condição e ao mesmo tempo um desafio para o Centro Universitário Univates na busca de manter esse desempenho, de forma a não ser ultrapassado por seus concorrentes. Um fato importante é a não presença de nenhum item na zona de ação urgente, o que pode ser considerado como positivo.

O menor número de itens na zona de melhoria não deve ser uma condição de conforto e deve ser analisada com atenção pelos gestores da IES de forma a traçar estratégias, tais como as sugeridas, para viabilizar o deslocamento das variáveis para a zona apropriada.

De modo geral os itens considerados importantes pelos alunos apresentaram desempenho superior ao dos concorrentes, o que é favorável no cenário concorrencial a que a IES está exposta. Porém esforços devem ser realizados para aumentar essa diferença, tendo em vista que os graus de desempenho apresentados devem ser vistos como “temporários”, pois a cada novo instante os alunos podem estar mudando de opinião em virtude de um ou outro item que os desagrada ou surpreenda favoravelmente.

#### 4. Bibliografia

- ACIOLI, Gustavo. **Os retornos da educação**. Revista Ensino Superior. São Paulo: Segmento, 2005. ano 8 nº 87.
- BARBETTA, Pedro A . **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora UFSC, 1994.
- BRAGA, Ryon & MONTEIRO, Carlos. "**Análise Setorial do Ensino Superior Privado**". São Paulo: Editora Hoper, 2005.
- CASSIANO, Carolina. **Em busca de identidade**. Revista Ensino Superior. São Paulo: Segmento, 2005. ano 8 nº 87.
- COBRA, Marcos. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1988.
- CYRNE, Carlos C. da S. SANTOS, Carlos H. S. **Cinco indicadores de desempenho e empresas certificadas ISO 9000 no Vale do Taquari**. Lajeado: Univates, Estudo e Debate, 2003. Volume 10 nº 1.
- ENGERS, Maria Emília Amaral. **Paradigmas e Metodologias da Pesquisa em Educação**. Porto Alegre: Edipucrs, 1994.
- KOTLER, Philip. **Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Atlas, 1995.
- LOVELOCK, Wright Lauren. **Serviços Marketing Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARQUES, Teresa. **Na medida certa**. Revista Ensino Superior. São Paulo: Segmento, 2005. ano 8 nº 87.
- ALMEIDA, Edson Pacheco de. **A universidade como núcleo de inteligência estratégica**. in MEYER Jr, Victor e MURPHY, J.P. Dinossauros, Gazelas & Tigres. Florianópolis: Insular, 2000.
- ROCHA, Carlos H. **Gestão de instituições de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, Carlos H. S. CYRNE, Carlos C. da S. **Desenvolvimento de produto: uma proposta**. Caxias: EDUCS, 2004.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e Relatório de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.