



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**Riscos Associados à Estratégia de Crescimento Acelerado – O Caso das IES Brasileiras.**

Tarcisio Afonso

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

afonso@allportal.com.br

Francisco José de Oliveira Andrade

Universidade Vale do Rio Doce

francisco@fagv.com.br

**RESUMO**

Diante da oportunidade de mercado, proporcionada pela rápida expansão do setor educacional brasileiro, as Instituições de Ensino Superior – IES, parecem não resistir à tentação de crescimento a qualquer custo. Algumas IES se descuidam em estabelecer um posicionamento estratégico claro, o que pode implicar em ameaças às suas sobrevivências de longo prazo. Uma investigação foi realizada em uma IES que em 1998 registrou 3.068 matrículas nos cursos de graduação, sendo que no ano de 2004 a instituição alcançou 6.106 matrículas, o que representa um crescimento de 99% em cinco anos, uma média de 500 novas matrículas a cada ano. O objetivo desta investigação foi avaliar a imagem institucional, a satisfação e a lealdade demonstrada pelos alunos dos cursos de graduação desta instituição após a adoção da estratégia de expansão do número de vagas e cursos.

A metodologia da investigação foi fundamentada em duas abordagens distintas. Inicialmente foram realizados grupos de foco, com voluntários do corpo discente, com a finalidade de exploração do problema. Posteriormente, embasado nos subsídios da pesquisa qualitativa, foi elaborado um questionário estruturado o



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



qual foi aplicado em 952 dos 6.106 alunos que formam a população de alunos da IES, ou seja, em 15,59% dos estudantes regularmente matriculados. Os alunos selecionados para compor a amostra encontravam-se cursando entre o primeiro e o oitavo período (regime semestral), ou do primeiro ao quarto ano (regime anual), em sete cursos investigados.

A pesquisa registra que o crescimento desenfreado da IES estudada teve impacto negativo na sua imagem institucional assim como na satisfação e na lealdade de seus usuários. A insatisfação e a deslealdade, associadas à depreciação da imagem da Instituição, têm resultado em altas taxas de evasão e trancamento de matrículas que implicam em vagas ociosas. O impacto negativo da estratégia de crescimento descontrolada já se faz sentir no curto-prazo da Instituição pesquisada e planta sementes para problemas futuros que podem se manifestar em prazos mais dilatados.

## INTRODUÇÃO

Em 1996 foi sancionada no Brasil a nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação. Esta lei assegurou às Universidades a criação, a expansão, a modificação e a extinção de cursos de educação superior e garantiu as mesmas a ampliação e a diminuição da oferta do número de vagas (MEC, 1996). Comparando os dados do censo da Educação Superior realizado pelo INEP em 2003 com os de 1995, observa-se a abertura de 10.201 novos cursos de graduação no país e um incremento superior a três vezes no número de vagas ofertadas (INEP, 2003).

A exemplo das instituições de ensino superior que adotaram a estratégia de expansão do número de vagas e cursos, foi escolhida uma Universidade localizada



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



no interior do Estado de Minas Gerais, Brasil, para se realizar uma pesquisa conclusiva descritiva acerca da sua imagem institucional, assim como da satisfação e lealdade do seu corpo discente. Doravante, será utilizada a denominação de IESP (Instituição de Ensino Superior Pesquisada) quando forem feitas referências à identidade da instituição que é objeto desta investigação.

A IESP foi fundada em 26 de julho de 1967 e atualmente possui oito faculdades divididas em dois campi, mantendo trinta e três cursos de graduação e cinco de pós-graduação nas diversas áreas do conhecimento. É uma instituição em expansão no que tange o número de cursos criados e o número de alunos matriculados. Em 1998 matricularam-se 3.068 alunos nos cursos de graduação, sendo que no ano de 2004 a instituição alcançou 6.106 matrículas, o que representa um crescimento de 99% em cinco anos, uma média de 500 novas matrículas a cada ano.

O alto índice de evasão escolar presente na instituição foi o motivador para a realização desta investigação, afinal supõe-se que a adoção impensada da estratégia expansionista pode refletir negativamente sobre a imagem da instituição e a satisfação e a lealdade do corpo discente, contribuindo para o aumento do índice de evasão.

## **METODOLOGIA**

Diante dos altos índices de evasão registrados na IESP e do questionamento dos efeitos da adoção da estratégia expansionista de cursos e vagas, foi realizada uma pesquisa conclusiva e descritiva objetivando avaliar a imagem da instituição de ensino superior pesquisada e a satisfação e a lealdade do seu corpo discente.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Inicialmente foi realizado um grupo de foco e, posteriormente, um questionário estruturado foi aplicado em 952 dos 6.106 alunos que formam a população de discentes da IESP, correspondentes a 15,59% dos estudantes regularmente matriculados. O grupo de foco realizado na fase inicial da pesquisa reuniu informações que permitiram a construção do questionário estruturado e a adaptação dos modelos teóricos sobre imagem institucional, satisfação e lealdade. O questionário desenvolvido para a pesquisa contém trinta e duas afirmativas que buscaram avaliar a imagem da instituição de ensino pesquisada, assim como a satisfação e a lealdade do seu corpo discente.

A Figura 1 apresenta quinze afirmativas utilizadas para mensurar a imagem institucional que foram adaptadas dos fatores de imagem e seus atributos propostos por Barich & Kotler (1991). A Figura 2 apresenta sete afirmativas utilizadas para medir a satisfação dos alunos da IESP, que foram fundamentadas na escala apresentada por Oliver (1997) e a Figura 3 apresenta dez afirmativas utilizadas para avaliar a lealdade dos alunos da IESP, que foram baseadas no estudo original de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1996).

Como pode ser observado nas Figuras 1 a 3, o questionário desenvolvido para a coleta de dados foi respondido em uma escala Likert de 5 pontos (variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente) para a avaliação da imagem institucional e satisfação do corpo discente. Uma escala de 10 pontos (variando de 1 = nem um pouco provável a 10 = extremamente provável) foi usada para a avaliação da lealdade do corpo discente. Além da avaliação detalhada da imagem institucional, da satisfação e da lealdade dos alunos, outras três afirmativas propuseram uma avaliação global dos três construtos em questão, como pode ser observado na Figura 4.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005





*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**Figura 1 – Questionário de Avaliação da Imagem Institucional**

Perguntas relativas Imagem Institucional	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1. Estudar na Instituição pode ser considerado um diferencial positivo na vida do aluno.	①	②	③	④	⑤
2. A Instituição está bem estruturada quanto aos aspectos pedagógicos, físicos e equipamentos de uma forma geral.	①	②	③	④	⑤
3. Há respeito mútuo no relacionamento profissional e pessoal entre diretoria, professores, funcionários e alunos.	①	②	③	④	⑤
4. A Instituição concilia a formação teórica com a formação prática dos alunos.	①	②	③	④	⑤
5. A biblioteca oferece aos alunos o acervo necessário à sua formação conceitual profissional.	①	②	③	④	⑤
6. A Instituição interage com a sociedade em seus aspectos: social, econômico, religioso, cultural e artístico.	①	②	③	④	⑤
7. A Instituição incentiva os alunos a participarem de estágios profissionalizantes.	①	②	③	④	⑤
8. A relação custo/benefício que a Instituição proporciona aos alunos corresponde à realidade dos mesmos.	①	②	③	④	⑤
9. A Instituição tem conseguido manter professores e funcionários qualificados em seu quadro funcional.	①	②	③	④	⑤
10. A Instituição incentiva o aprimoramento profissional dos professores e funcionários.	①	②	③	④	⑤
11. Os professores dos cursos de graduação são bem preparados didaticamente.	①	②	③	④	⑤
12. A comunicação da Instituição com a cidade e região é eficiente.	①	②	③	④	⑤
13. A Instituição procura envolver os alunos nas decisões relativas aos seus objetivos.	①	②	③	④	⑤
14. A Instituição se localiza geograficamente num ponto estratégico para atender a sua demanda.	①	②	③	④	⑤
15. Os funcionários técnico-administrativos da Instituição atendem adequadamente os alunos e professores.	①	②	③	④	⑤

Fonte: Adaptado de Barich & Kotler (1991).



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**Figura 2 – Questionário de Avaliação da Satisfação do Corpo Discente**

Perguntas relativas à Satisfação	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1. A instituição atendeu exatamente o que eu necessitava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Estou satisfeito com minha decisão de ter me matriculado nesta instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tive dúvidas se deveria continuar nesta instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Se eu pudesse, gostaria de ter matriculado em outra instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Estou insatisfeito com a instituição mas tenho dificuldade de mudar para uma outra porque não quero perder o meu círculo de amizade aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Estou insatisfeito com a instituição mas tenho dificuldade de mudar para uma outra porque receio que a grade curricular não seja compatível e pode me causar problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Estou insatisfeito com a instituição mas tenho dificuldade de mudar para uma outra porque os critérios de seleção são mais rigorosos lá.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Adaptado de Oliver (1997).



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**Figura 3 – Questionário de Avaliação da Lealdade do Corpo Discente**

Perguntas relativas à Lealdade	Nem um pouco provável	Neutro	Extremamente provável
1. Dizer coisas positivas sobre essa Instituição para outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Recomendar essa Instituição para alguém que vier lhe pedir uma indicação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Considerar essa Instituição como sua primeira opção para utilizar seus serviços (Graduação, Pós-graduação).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Utilizar mais serviços dessa Instituição nos próximos anos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Utilizar menos serviços dessa Instituição os próximos anos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Experimentar os serviços de uma Instituição concorrente na próxima vez que necessitar desse tipo de serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pagar um preço (mensalidade) mais alto do que os da concorrência pelos benefícios (ensino e serviços) que atualmente você recebe dessa Instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Passar a estudar em uma Instituição concorrente se você experimentar um problema com os serviços da atual Instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Reclamar com seus amigos, não alunos, se você experimentar problemas com a Instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Reclamar junto a órgãos externos, tais como PROCON, MEC se você experimentar um problema com os serviços dessa Instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1996).

**Figura 4 – Avaliação Global da Imagem Institucional e da Satisfação e da Lealdade do Corpo Discente da IES Pesquisada**





*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



AVALIAÇÃO GLOBAL			
	Imagem extremamente negativa	Neutro	Imagem extremamente positiva
1. Como você avalia, de modo geral, a Imagem dessa Instituição como organização de ensino superior.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩		
2. Qual o seu nível de satisfação geral com os serviços dessa Instituição.	Satisfação Baixa	Neutro	Satisfação alta
	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩		
3. Qual o seu nível de lealdade geral com esta Instituição.	Lealdade Baixa	Neutro	Lealdade alta
	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩		

**Fonte: Adaptado de Barich & Kotler (1991), Oliver (1997) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1996).**

**Tratamento dos dados e avaliação dos fatores formadores dos construtos da imagem institucional, da satisfação e da intenção à lealdade.**

A análise dos resultados da pesquisa foi conduzida em um banco de dados amplo formado por trinta e duas variáveis. Com a finalidade de facilitar o entendimento do modelo e a interpretação dos resultados foi utilizada a técnica da análise fatorial para cada construto isoladamente. A análise fatorial permitiu resumir os dados (MALHOTRA, 2001, p. 504) e definir os fatores formadores dos construtos da imagem da IES e da satisfação e da lealdade de seus alunos. Desta forma, as quinze variáveis relacionadas a imagem foram sintetizadas em quatro fatores, as sete ligadas à satisfação em dois e as dez referentes à lealdade em três fatores.

As relações entre as variáveis, presentes nos questionários, com os fatores formadores dos construtos, podem ser observadas pela Figura 5. Os fatores referentes a cada construto foram encontrados por meio da Técnica Multivariada de Análise Fatorial.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**Figura 5: Fatores Formadores dos Construtos Imagem, Satisfação e Lealdade**

<b>Construto: Imagem (Questionário apresentado na Figura 1)</b>
Fator 1 – Instituição: Questões 1 a 5 e Questão 8
Fator 2 – Professores: Questões 9 a 11
Fator 3 – Infra-Estrutura: Questões 14 e 15
Fator 4 – Relacionamento com a Comunidade: Questões 6 e 7 e Questões 12 e 13.
<b>Construto: Satisfação (Questionário apresentado na Figura 2)</b>
Fator 1 – Insatisfação Contida: Questões 3, 5 e Questões 6 e 7
Fator 2 – Insatisfação Explícita: Questões 1, 2 e Questão 4
<b>Construto: Lealdade (Questionário apresentado na Figura 3)</b>
Fator 1 – Recomendação: Questões 1 a 4
Fator 2 – Utilização: Questões 5 a 7
Fator 3 – Permanência: Questões 8 a 10

**Fonte: Banco de dados da pesquisa**

**Avaliação Global dos construtos Imagem, Satisfação e Lealdade**

Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que os alunos avaliam negativamente a imagem da Instituição em que estão matriculados, assim como a sua satisfação e a sua intenção de lealdade para com a mesma. As avaliações em relação à imagem, à satisfação e à lealdade tanto para a Faculdade como um todo quanto para uma análise individual dos seus cursos obtiveram uma pontuação sempre variando em torno da média. Os cursos de Odontologia, Pedagogia, Psicologia e Letras tiveram as avaliações menos desfavoráveis enquanto que para



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



os cursos de Engenharia, em especial o de Engenharia de Telecomunicações, a imagem é mais desfavorável, a insatisfação e a deslealdade dos discentes mais pronunciadas. Embora o curso de Odontologia Integral tenha sido o melhor avaliado, este também apresenta uma pontuação inexpressiva, o que é preocupante para os objetivos de longo prazo da instituição.

### **Avaliação dos fatores formadores dos construtos**

Realizando a análise dos fatores que formam os construtos imagem, satisfação e lealdade, observa-se que as avaliações em cada categoria de fator também apresentam resultados adversos, Figura 7. Os fatores que compõem cada construto foram analisados em relação aos cursos que apresentaram a melhor e a pior avaliação – Odontologia e Engenharia de Telecomunicações, respectivamente – e em relação ao período no qual os alunos pesquisados estavam matriculados no exato momento da pesquisa, do primeiro ao último período.

**Figura 6: Médias das Avaliações Consolidadas e para os Fatores Formadores da Imagem, Satisfação e Lealdade.**

<b>Construto<sup>(1)</sup></b>	<b>Todos os cursos</b>	<b>Curso de Odontologia Integral</b>	<b>Curso de Engenharia de Telecomunicações</b>
<b>Imagem</b>	<b>3,04</b>	<b>3,22</b>	<b>2,70</b>
• Fator Instituição	2,97	3,16	2,66
• Fator Professores	3,19	3,43	2,78
• Fator Infra-estrutura	3,04	3,05	3,10
• Fator Relacionamento com a Comunidade	3,02	3,22	2,52
<b>Satisfação<sup>(2)</sup></b>	<b>3,24</b>	<b>3,43</b>	<b>2,66</b>
• Fator Satisfação Contida	3,40	3,52	2,92
• Fator Satisfação Explícita	3,02	3,32	2,31
<b>Lealdade</b>	<b>2,37</b>	<b>2,48</b>	<b>1,89</b>
• Fator Recomendação	2,72	2,88	2,01
• Fator Permanência	2,14	2,27	1,88



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



• Fator Utilização	2,12	2,14	1,75
--------------------	------	------	------

**Fonte: Banco de dados da pesquisa**

(1) A escala de medida utilizada, para cálculo das médias, foi de um a cinco pontos.

(2) O Construto Satisfação é o complemento do Construto Insatisfação

\* Base respondente – todos os cursos: 952 alunos, curso de Odontologia Integral: 201 alunos, curso de Engenharia de Telecomunicações: 63 alunos.

A infra-estrutura, que é um dos fatores formadores da Imagem da Instituição, apresentou os índices mais desfavoráveis, tanto para o curso de Odontologia quanto para o Curso de Engenharia de Telecomunicações. A Instituição pesquisada obteve também avaliação negativa nos quesitos de “proporcionar um diferencial para a vida dos seus alunos” (3,78) e “oferecer cursos compatíveis com a realidade das profissões” (3,34).

Considerando as avaliações por período pode-se observar que estas são de modo geral mais favoráveis nos primeiros períodos, declinando nos períodos intermediários e tendo uma leve ascensão no último período. Isto pode demonstrar que o aluno tende a se frustrar ao longo do curso e apresenta uma leve recuperação da auto-estima diante a proximidade da colação de grau.

A Figura 7 mostra o comportamento da insatisfação dos alunos, ao longo da trajetória universitária na Instituição pesquisada.



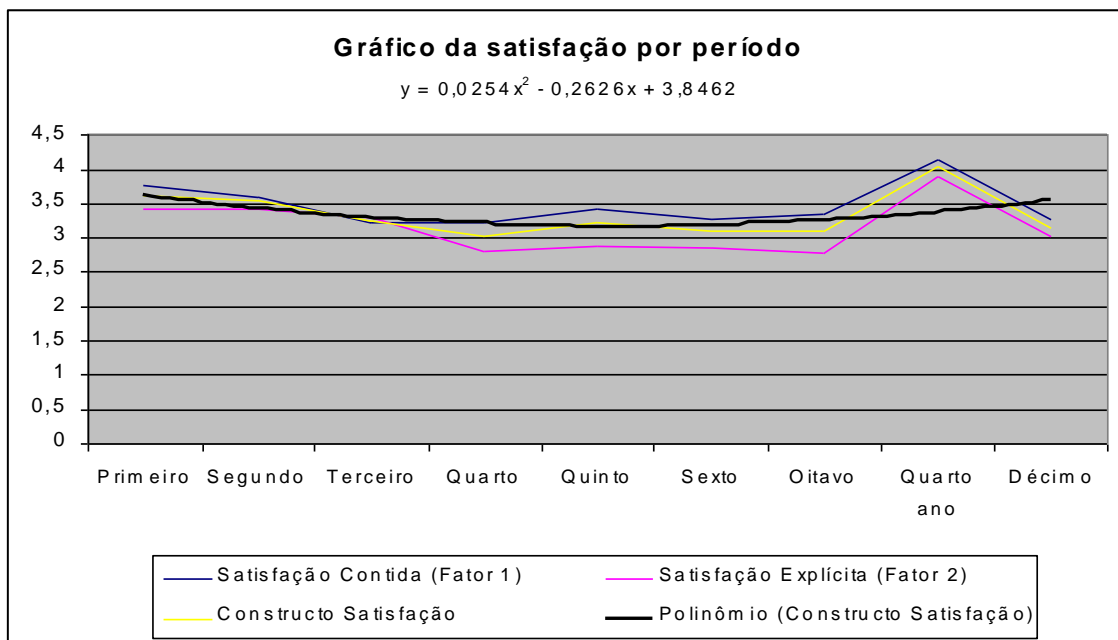
*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**Figura 7: Médias do Construto Satisfação e de seus Fatores por Período**



**Fonte: Banco de dados da pesquisa**

A insatisfação dos alunos pode ser decomposta em dois fatores: a insatisfação explícita e a insatisfação contida. A avaliação da insatisfação explícita mostra um aluno descrente com a sua Instituição. A descrença do corpo discente é manifestada pela frustração das suas expectativas após o ingresso na Instituição e demonstrada pelo arrependimento dos alunos em terem se matriculado na Universidade em questão. Vale ressaltar que o arrependimento do aluno em ter se matriculado na referida Instituição é um aspecto importante que pode gerar um sentimento de baixa lealdade e intensificar a predisposição de migração para outra instituição concorrente que lhe faça promessas de atender suas necessidades ainda



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



latentes. Os índices de evasão e trancamento de matrículas são mostrados na Figura 8. Estes índices não são maiores devido ao outro fator formador do construto de satisfação que é a insatisfação contida. A insatisfação contida é decorrente tanto da dificuldade de adaptação de currículo em caso de transferências quanto da dificuldade de abandonar amigos e parentes em caso de mudança de IES. A análise dos resultados da insatisfação contida demonstra que apesar de insatisfeito o aluno continua matriculado na IESP devido a estas barreiras existentes para a sua migração para outra instituição.

**Figura 8: Análise de dados relativos à evasão escolar da IESP**

CURSOS	CV	MVOPS	TE	TET	PMAX	MAT	VO	PVO
Odontologia Integral	8,5	100%	1,7%	2,4%	400	396	4	1,00%
Engenharia Civil	2,7	67%	8,0%	10,4%	240	92	148	61,67%
Engenharia Elétrica	4,0	98%	5,2%	7,0%	235	148	87	37,02%
Engenharia Telecomunicações	3,4	84%	6,8%	8,3%	190	110	80	42,11%
Psicologia	5,0	99%	3,2%	4,0%	550	477	73	13,27%
Pedagogia Habilit. Licenciatura	3,9	71%	5,5%	7,6%	240	132	108	45,00%
Letras: Lic. Português/Inglês matutino	4,4	89%	4,7%	6,5%	450	285	165	36,67%

**Fonte: Diretório de Registros Acadêmicos da IESP (2004).**

**LEGENDA:**

**CV:** Candidato por vaga no último processo seletivo - entre 2001 e 2004.

**MVOPS:** Média de vagas ocupadas após processo seletivo - entre 2001 e 2004.

**TE:** Taxa de evasão (transferências e desistências) - entre 2001 e 2004.

**TET:** Taxa de evasão com trancamentos (transferências, desistências e trancamentos) - entre 2001 e 2004.

**PMAX:** nº de total de vagas oferecidas - matrículas do 1º semestre de 2004

**MAT:** nº total de matrículas efetuadas - matrículas do 1º semestre de 2004

**VO:** nº total de vagas ociosas

**PVO:** Percentual de vagas ociosas

Finalmente, os resultados obtidos na pesquisa também revelaram que, de modo geral, os alunos pesquisados avaliam sua lealdade a IESP de maneira inexpressiva. Quanto aos fatores formadores da lealdade, destaca-se o fato de que o



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



aluno não está disposto a pagar um preço maior para receber os benefícios da IESP. Um dos fatores que se destacou positivamente, na avaliação da lealdade, foi a predisposição do aluno em recomendar ou dizer coisas positivas sobre a IESP quando o mesmo é questionado. Este é um aspecto importante, afinal, apesar de toda a insatisfação apresentada, o aluno matriculado na instituição busca manter a idoneidade da mesma entre terceiros, muito provavelmente afim de não prejudicar o seu currículo ou objetivando valorizar a sua dedicação e a sua formação acadêmica. Apesar dos índices mais positivos, este fator também obteve uma avaliação mediana.

Vale ressaltar que o tratamento estatístico dos dados demonstrou que há uma correlação positiva significativa entre os construtos imagem, satisfação e lealdade, tanto para a instituição como um todo quanto para cada curso analisado. Desta forma a Imagem da Instituição fica cada vez mais prejudicada à medida que aumenta a insatisfação e a deslealdade do corpo discente.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## CONCLUSÕES

Diante a intensificação da concorrência entre as instituições de ensino superior este artigo tem como objetivo avaliar a imagem institucional e a satisfação e a lealdade do corpo discente de uma Universidade localizada no interior do Estado de Minas Gerais, Brasil, após a adoção de uma estratégia de atuação baseada na expansão tanto do número de vagas quanto da oferta e a diversificação dos seus cursos de graduação. De um modo geral, observou-se uma avaliação negativa, e com base nesta investigação várias constatações puderam ser feitas acerca da estratégia expansionista adotada pela instituição pesquisada:

Inicialmente, vale ressaltar que em apenas cinco anos a IESP em questão apresentou um crescimento de 99% em seu número de matrículas, entretanto, um dos fatores formadores do construto imagem, a qualidade da infra-estrutura, foi duramente criticada pelos alunos dos diferentes cursos da Instituição. Este fato ilustra a existência de um erro fatal na estratégia de crescimento a qualquer custo que se observa atualmente em instituições do setor educacional, afinal os recursos de infra-estrutura que garantem a satisfação e a lealdade dos seus usuários estão sendo esquecidos ou menosprezados.

Para alguns cursos os índices obtidos na avaliação geral são preocupantes, como é o caso dos cursos de Engenharia. Em particular, no curso de Engenharia de Telecomunicações os índices analisados são incompatíveis com o objetivo de continuidade da instituição. Os cursos de Engenharia não apenas apresentaram a pior avaliação da imagem da instituição e da satisfação e da lealdade do corpo discente como também as piores taxas de evasão com trancamento e os piores percentuais de vagas ociosas. Estes são importantes indicadores que sinalizam a





*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



necessidade da reformulação da estratégia de atuação da Instituição que já está influenciando negativamente no seu curto prazo.

Segundo a pesquisa qualitativa, realizada em grupo de foco com os alunos, os índices de evasão e trancamento de matrículas só não são maiores devido a existência de barreiras para a migração, que foram captadas pela Análise Fatorial pelo fator identificado como “insatisfação contida”. Também vale ressaltar que a insatisfação dos alunos se acentua nos períodos intermediários do curso, o que contribui para a baixa intenção de lealdade e para o aumento da evasão e trancamento de matrículas. Ao aproximar do término do programa o aluno tende a conter a sua insatisfação pelo fato de estar preste a terminar a sua jornada universitária. Quanto a avaliação da lealdade do corpo discente, um dos fatores que se destacou positivamente foi a intenção do aluno em recomendar ou se manifestar de forma favorável sobre a IESP para o público externo. Apesar de obter os índices mais positivos este fator também merece a preocupação da Instituição, afinal contrariando a afirmativa dos alunos, a imagem dos cursos que foram piores avaliados se mostrou desgastada, uma vez que os Cursos de Engenharia apresentam as piores relações de candidatos por vaga no processo seletivo. Assim, o desgaste da imagem institucional e os baixos índices obtidos na avaliação dos construtos satisfação e lealdade do corpo discente podem ser citados como uma das causas para o decremento da relação candidato por vaga e pelo crescimento dos índices de evasão da Instituição pesquisada. O crescimento da ociosidade de vagas e dos índices de evasão registrados diminui a rentabilidade do serviço prestado e compromete a sustentação financeira futura. Os resultados da pesquisa servem como alerta para aquelas instituições de ensino que colocam o crescimento físico



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



acima da satisfação dos seus alunos. Esta estratégia pode funcionar no curto-prazo, mas no longo-prazo tem um efeito suicida.

### Referências Bibliográficas

1. BARICH, Howard; KOTLER, Philip. **A framework for marketing image management**, Sloan Management Review, V.32, n.2, p. 94-104, winter, 1991.
2. MALHOTRA, Naresh K., **Pesquisa de Marketing: Uma orientação Aplicada**, Porto Alegre, Bookman, 2001.
3. MEC. Lei nº 9394. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, MEC, 1996.
4. INEP. **Resumo técnico da educação superior graduação**. Brasília, MEC, 2003.
5. OLIVER, R. L. **Modeling the cognitive antecedents of post-consumption emotions**. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vancouver, V. 10, n. 1, p. 80-90, June 1997.
6. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard A. **The behavioral consequences of service quality**. Journal of Marketing, vol 60, 31-46, New York University, Apr. 1996.