



## **A Matriz Importância x Desempenho - Avaliando a Percepção dos Alunos Transferidos para Outras IESs**

**Carlos Candido da Silva Cyrne  
João Carlos Britto**

### **Resumo**

O presente artigo apresenta os resultados de pesquisa realizada com ex-alunos do Centro Universitário UNIVATES que se transferiram para outras IESs. Teve como finalidade identificar, para um grupo de itens, o grau de importância atribuído e o desempenho da Univates em relação às IESs nas quais os ex-alunos estudam atualmente. Os dados foram coletados utilizando-se um questionário encaminhado aos alunos por meio de correio eletrônico. De posse dos dados, foi possível desenvolver a matriz importância x desempenho, 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 sua viabilidade. Os dados poderão ser melhor explorados pela IES quando associados aos dados da Avaliação Institucional.

Palavras-chave: Importância; Desempenho; Univates.

## 1. Introdução

Esta pesquisa foi realizada em continuidade a outra realizada durante o ano de 2007, que avaliou a percepção dos alunos que chegavam à Univates alunos transferidos de outras IESs. Passados quatro anos, resolveu-se ir ao encontro dos alunos que se afastaram. O Centro Universitário UNIVATES tem ofertado aos jovens da região do Vale do Taquari, bem como aos de fora dela, a oportunidade de realizar a sua formação sem ter de sair da região.

Sendo uma instituição de direito privado sem fins lucrativos é preciso que o Centro Universitário UNIVATES faça uma gestão responsável dos recursos oriundos das mensalidades de seus alunos. Em sendo assim, esta pesquisa teve como finalidade identificar possíveis motivos que levaram seus alunos a transferir-se para outras universidades, bem como realizar um comparativo do desempenho da Univates frente a estas instituições.

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 necessárias, as mais diversas, de acessar a esse serviço. No que diz respeito aos aspectos financeiros, as IESs têm de disputar os poucos recursos que esses candidatos possuem com uma série de outras demandas (aquisição de bens móveis e imóveis) e não somente com outras instituições de ensino, localizadas em sua região ou não.

Para fazer frente a esses desafios, é preciso gerir as IESs de uma maneira cada vez mais profissional, “a tendência é que os gestores das IESs 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 alardearem, 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 e duradouros. Entre eles poder-se-ia colocar a “marca” como um fator de diferenciação, pois “diante do acirramento da concorrência, IESs apostam na construção e no gerenciamento das marcas para criar diferenciais competitivos” (CASSIANO, 2005; p.28), porém a construção de uma marca é algo que demanda tempo e investimentos significativos, sendo preciso encontrar outras alternativas enquanto ela está sendo construída.

Nessa direção, o Centro Universitário UNIVATES tem procurado, periodicamente, avaliar como seus públicos percebem sua qualidade. Porém, avançando em relação ao que já é desenvolvido pela instituição, acreditava-se ser possível buscar subsídios para ações futuras juntamente aos alunos que já vivenciaram a experiência de ter estudado na Univates e que atualmente estão em outras universidades. Em sendo assim, esta pesquisa teve como objetivo maior levantar dados sobre como os ex-alunos do Centro Universitário UNIVATES e que estudam em outra universidade avaliam o desempenho da Univates em relação aos seus concorrentes (IESs de destino dos alunos).

Com base na análise dos 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 e comprometida com o desenvolvimento de sua região.

## 2. Revisão Bibliográfica

Para a sustentação do exposto nesta pesquisa buscou-se conceitos: de *marketing* (marcas, concorrência), de operações (matriz importância x desempenho) 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 óptica de uma única área levaria a considerações parciais, fragmentadas, o que inviabilizaria uma visualização do todo.

A abordagem interdisciplinar teve de ser adotada pelas organizações, pois elas perceberam, ao longo dos anos, que cada vez mais, nas relações internas e com seus concorrentes, os problemas se complexificam e exigem uma outra forma de abordagem que não a visão dos especialistas em uma ou outra área; percebem que há necessidade de “tecer junto”, como diria Morin (2004) as soluções aos problemas que se apresentam. O aumento do uso da tecnologia de informação tem desafiado os gestores quanto às melhores soluções a serem aplicadas. Há de se identificar quais as maneiras mais eficazes de decidir, com o mínimo de risco e maior segurança, de modo a tornar cada vez maior e competitiva sua empresa nesses dias de incerteza.

É preciso melhorar o 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 organização 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, sabe-se que além deste, 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.

A identificação do que faz a diferença na opinião de um cliente é uma atividade típica da função *marketing*, que segundo a *American Marketing Association* apud Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010; p.18) “é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, oferecer e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade como um todo”. De acordo com o Kotler (1995; p.31), “*marketing* 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. 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, entende-se como serviço de *marketing* todos os fatores do processo de *marketing* que auxiliam a empresa a atender à 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 seus alunos, 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, dentre outras questões, 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 por meio 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 psicológicos. Estes fatores não são avaliados pelas pesquisas atuais, existindo aí uma boa fonte de futuros problemas de pesquisa”.

Identificadas as necessidades dos alunos e seu comportamento de compra, é preciso ofertar mecanismos que viabilizem a satisfação dessas necessidades ofertando 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 eles 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 dar enfoque ao cliente individualizado, e não a 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 destes 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 às organizações ganhar os pedidos em vez de somente qualificar-se a competir por eles. 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).

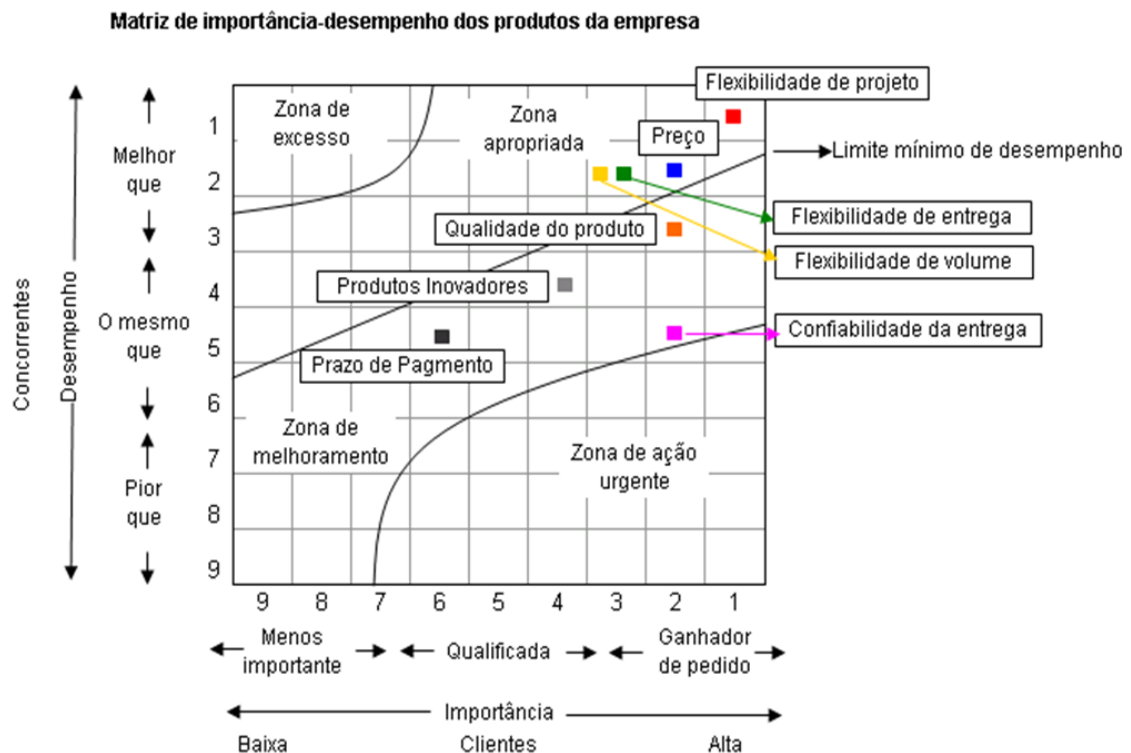
Uma ferramenta que pode ser utilizada para a identificação dos atributos classificados como qualificadores e como ganhadores de pedidos e, ao mesmo tempo, avaliar o desempenho da organização comparando-a aos seus principais concorrentes é a matriz importância x desempenho, apresentada por Slack (2002).

A primeira escala – de “importância” – indica como os clientes veem a importância relativa de cada objetivo de desempenho, ou seja, o objetivo de desempenho é visto por meio 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 essa 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 essa 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 essa 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 adequar 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 a 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, constituindo-se assim em oportunidades, passou a ser uma preocupação dos estrategistas...” (p.44), pois somente por meio do “conhecimento dessa concorrência” será possível relacionar os atributos necessários para superá-la.

A partir do exposto, este trabalho buscou identificar os atributos considerados importantes pelos alunos, representados por aqueles que já passaram por outras IESs, e o desempenho do Centro Universitário UNIVATES quando comparado com as demais IES para as quais os alunos transferiram-se.

## 2.1. Problematização, objetivos e metodologia

Tendo sido apresentadas as considerações iniciais, é preciso deixar claro o problema que norteou a realização desta 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 ex-alunos transferidos para outras IESs 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 ex-alunos transferidos para outras IESs. Enquanto o 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. A pesquisa descritiva pode aparecer sob diversas formas, dentre as quais o estudo de caso, na qual se insere este estudo. De acordo com Vergara (1997), o método utilizado pode ser classificado como 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 IESs.

Quanto aos meios, o estudo é:

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

b) Pesquisa documental: que avalia documentos e este estudo valeu-se 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, realizou-se uma leitura analítica de forma a elaborar o embasamento teórico desta pesquisa.

d) Pesquisa telematizada: que se utiliza 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 é 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 caso 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 ex-alunos do Centro Universitário UNIVATES que foram transferidos para outras IESs, a partir do primeiro semestre de 2005 até o primeiro semestre de 2011. Dessa forma, a população inicial da pesquisa foi formada por 650 ex-alunos. Tendo em vista o pequeno número de alunos, optou-se por consultar a todos. Das mensagens enviadas, 37 não chegaram aos seus destinatários em virtude de problemas com os endereços eletrônicos. Do total que chegou ao destinatário obteve-se 31 respostas, sendo três 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:

- 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 orientou-se pelas etapas a seguir: 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, por meio 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 as outras IES. A escala utilizada foi da matriz importância x desempenho, de nove pontos. Cabe destacar que a

referida escala classifica como de maior importância, ou, melhor desempenho, uma variável quanto mais próxima de um for assinalada e menor importância, ou, pior desempenho, quanto mais próxima de nove. As questões apresentadas podem ser classificadas em duas categorias principais: 1<sup>o</sup>) infraestrutura (questões 2-4; 15-18); 2<sup>o</sup>) corpo docente (questões 5-13). Com duas outras questões, buscou-se 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).

□ Pesquisou-se documentos dos alunos do Centro Universitário UNIVATES de forma a identificar quais alunos foram transferidos para outras IESs dentro do período definido para a pesquisa. A partir dos dados coletados realizou-se a sua tabulação com o auxílio de uma planilha eletrônica. Para cada uma das variáveis calculou-se a média aritmética, de forma a 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 da pesquisa

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 5,01%), 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 ele 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 deste ponto passa-se à apresentação dos resultados obtidos por meio da coleta de dados. Em um primeiro momento, a partir da pesquisa documental, constatou-se os principais motivos pelos quais os alunos se transferiram. Neste item encontrou-se uma dificuldade, pois nem todos os alunos quando da solicitação de transferência registraram o motivo. Apurando as informações obteve-se que 39% dos transferidos alegaram que o faziam em virtude de mudança de endereço; 17,90% por motivos profissionais; 17% por motivos diversos. Chamou a atenção que somente 2,46% alegaram motivos financeiros para solicitar sua transferência.

Em um segundo momento buscou-se identificar para que IES os alunos se transferiam, tendo se constatado que três instituições prevalecem, são elas: Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc – com 18,64% dos alunos transferidos; a Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos – com 19,77% dos alunos; e a Pontifícia Universidade Católica – PUCRS – com 12,43%.

Conhecendo o destino dos alunos, buscou-se identificar de que cursos eram, tendo-se constatado que os cinco cursos que mais tiveram alunos transferidos foram: Administração com 14,77%; Direito com 12,31%; Comércio Exterior com 8,46%; Pedagogia com 6,92% e Ciências Contábeis com 4,77% dos alunos transferidos.

Finda esta etapa, passa-se à apresentação de algumas considerações sobre a importância e o desempenho do Centro Universitário UNIVATES a partir dos dados coletados. Importante destacar que quanto menor o valor mais importante ou melhor o desempenho.

Tabela 1 - Médias Importância e Desempenho.



QUESTÃO	Importância	Desempenho	$\sigma$ importância	$\sigma$ desempenho
1. IES reconhecida pela qualidade de ensino é	1,96	2,96	1,75	1,84
2. Facilidade de acesso (localização e transporte) é	2,63	3,56	1,77	2,44
3. As salas de aula (limpeza, espaço, iluminação) são	2,11	2,22	1,17	1,34
4. A infraestrutura de laboratórios é	2,07	2,59	1,44	2,02
5. O planejamento das aulas por parte dos professores é	1,48	3,63	0,88	2,11
6. A clareza na organização e desenvolvimento dos conteúdos pelos professores é	1,33	3,37	0,72	1,52
7. A capacidade dos professores de fazer ver a importância dos conteúdos da disciplina é	1,52	3,22	0,96	1,57
8. A criação, pelos professores, de situações de ensino a partir dos conhecimentos do aluno (sua vivência, suas ideias e sua experiência) é	2,22	3,41	1,73	1,99
9. A proximidade/disponibilidade do(a) Coordenador(a) do Curso	2,56	3,63	1,45	2,31
10. A disponibilidade dos professores para esclarecer dúvidas apresentadas pelos alunos é	1,78	2,81	1,11	1,68
11. A clareza e adequação dos critérios de avaliação são	1,81	3,59	0,98	1,73
12. O aproveitamento dos resultados das avaliações para melhorar a aprendizagem é	1,93	3,41	1,25	2,06
13. A postura ética e profissional dos professores é	1,74	2,74	1,11	1,53
14. Os conteúdos e as atividades das disciplinas que compõem o currículo são	1,63	3,44	0,95	2,27
15. Recursos de informática e equipamentos de apoio (retroprojektor, <i>datashow</i> , TV/DVD/Vídeo) são	2,74	2,37	1,67	1,69
16. Na Biblioteca: a organização, a atualização e número de volumes do acervo e de periódicos é	2,41	3	1,45	1,61
17. A Comunicação interna com os alunos (agenda semanal, <i>e-mails</i> , <i>outdoor</i> , murais etc.) é	3,41	3,04	1,93	1,91
18. O atendimento da Secretaria-Geral e do Atendimento ao Aluno é	2,59	2,48	1,57	1,57
19. Preço inferior ao praticado pela concorrência é	3,04	4,04	2,15	2,78
20. A atualização do currículo do curso é	1,89	3,74	1,07	1,94

Fonte: pesquisa de campo

Com base nos dados coletados foi possível apurar quais 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:

- Os itens de maior importância são: a) a clareza na organização e desenvolvimento dos conteúdos pelo professor, com média 1,33; b) o planejamento das aulas pelos professores, com média 1,48; c) a capacidade dos professores de fazer ver a importância dos conteúdos da disciplina, com média de 1,52; d) o conteúdo e as atividades das disciplinas que compõem o currículo, com média de 1,63; e e) A postura ética e profissional dos professores, com média 1,74. Observe que 3 dos itens (5; 6; 7) apresentam uma menor dispersão entre as respostas apresentadas pelos alunos, e que todos eles estão associados ao desempenho dos docentes. Isto reforça a sua importância e, portanto, devem ser objeto de preocupação constante da instituição, pois podem ser considerados “ganhadores de pedido” ou ainda de retenção de alunos.

O desempenho do Centro Universitário UNIVATES para esses itens forma respectivamente: a) média 3,37; b) média 3,63; c) média 3,22; d) média 3,44; e e) média 2,74.

Avaliando esses dados pode-se dizer que o desempenho do Centro Universitário UNIVATES é satisfatório, pois pode-se constatar que dos cinco itens considerados mais importantes pelos alunos um está entre os melhores desempenhos e sendo superiores aos apresentados pelas outras IES, bem como nos demais itens o desempenho está concentrado na zona adequada mostrando resultados muito próximos aos da concorrência.

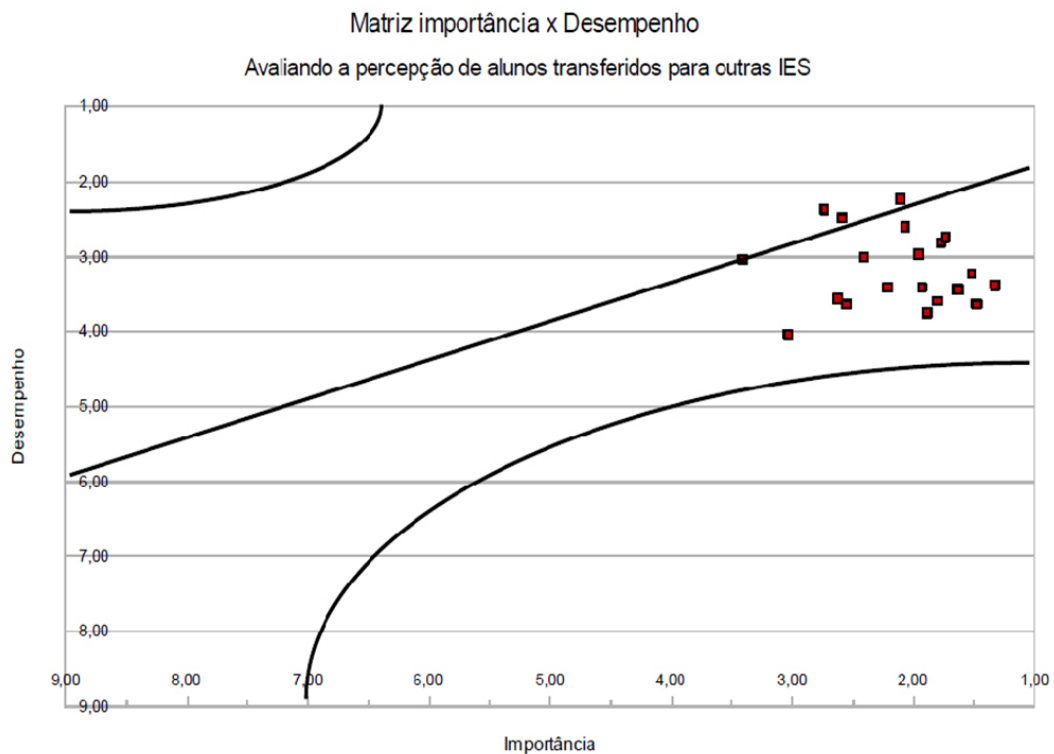
Quando se observa os melhores desempenhos do Centro Universitário UNIVATES surgem os seguintes itens: a) as condições das salas de aula, com média 2,22; b) recursos de informática e equipamentos de apoio, com média 2,37; c) o atendimento ao aluno, com média 2,48; d) a infraestrutura de laboratórios, com média 2,59; e e) a postura ética e profissional dos professores, com média 2,74, sendo que este item consta como um dos cinco mais importantes.

Aqui cabe ressaltar uma das variáveis (questão 10 - a disponibilidade dos professores para esclarecer dúvidas dos alunos) que mesmo não figurando entre as cinco mais importantes (média 1,78, o que pode ser considerado um empate com o quinto item mais importante, questão 13) na opinião dos alunos teve um bom desempenho (2,81), o que coloca o Centro Universitário UNIVATES em posição de superioridade na relação com as outras IES. 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 próxima dos alunos está a Coordenação, melhor o desempenho desses alunos; afirmação esta sustentada pelas análises realizadas a partir das avaliações *in loco*, bem como do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – Enade – realizadas pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC; nos cursos do Centro Universitário UNIVATES.

Avaliando o desvio padrão, verifica-se que nos cinco itens de melhor desempenho, a dispersão pode ser considerada pequena, porém maior do que o constatado na avaliação da importância. 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 estes podem ser considerados como fatores de diferenciação da Instituição.

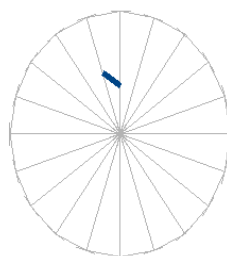
Sabendo que a análise dos cinco primeiros itens apontados pode ser insuficiente construiu-se a matriz importância x desempenho que é apresentada abaixo, deixando claro, os itens que devem receber maior atenção por parte do Centro Universitário UNIVATES. Um outro subsídio para as análises é o gráfico que demonstra a diferença entre a importância e o desempenho.

Figura 2 - Matriz Importância x Desempenho



Fonte: pesquisa de campo

Figura 3. Diferença entre Importância e Desempenho



Observando a matriz pode-se identificar 4 itens dentro da zona apropriada (20%), e todos demais itens na zona de melhoria (80%). Foi possível verificar que na zona apropriada encontram-se os cinco itens considerados mais importantes pelos alunos, sendo esse um resultado importante, porém desafiador, pois para estes itens é desejável um desempenho superior.

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.

Continuando, foram definidas três categorias de análise: a) o binômio preço x qualidade; b) corpo docente, e c) infraestrutura.

No que diz respeito a ser uma instituição reconhecida pela qualidade verifica-se que esse item está na décima posição em relação à importância, enquanto que o desempenho está colocado na sétima posição. Olhando as médias cabe ressaltar que o desempenho do item qualidade de ensino, apesar de estar no mesmo patamar das demais IES, 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 19<sup>o</sup> lugar, enquanto que o desempenho ficou em 20<sup>o</sup> (média 4,04) devendo ser este um foco de análise embora seja um item pouco valorizado pelos alunos.

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 para onde foram. A partir de estudos realizados avaliando os valores cobrados por cada uma das IES, verifica-se que essa é "uma meia verdade", pois em alguns cursos são praticados valores superiores aos das demais IES, bem como em outros, inferiores. No caso dos cursos que mais perdem alunos transferidos para outras IES os valores são equivalentes.

Outra categoria de análise, corpo docente (itens de 5-8 e de 10-13), para a qual foi calculada uma média aritmética obtendo-se para a importância a média de 1,73; o que aponta para uma grande importância, enquanto que o desempenho obteve média 3,27, idêntico as demais IES. Esses resultados, se plotados dentro da matriz importância x desempenho, deixam a dimensão corpo docente dentro da zona de melhoria, o que indica que se deve manter uma atenção contínua sobre a qualificação do corpo docente de forma a mantê-lo com um nível de desempenho igual ou superior ao das outras IESs.

De forma idêntica se avaliou a infraestrutura, por meio de quatro itens (3, 4, 15 e 16). As médias obtidas foram: importância 2,33 e desempenho 2,55. A categoria fica posicionada na zona apropriada e com um desempenho superior ao das demais IES. Tal fato pode ser explicado pela condição de ser o Centro Universitário UNIVATES uma instituição que teve sua expansão nos últimos dez anos o que favorece, sobremaneira, que as instalações sejam novas e atualizadas.

Quando se faz a avaliação da categoria currículo (itens 12,14 e 20), as médias obtidas são as seguintes: importância 1,83 e desempenho 3,55. Considerando a posição dentro da matriz importância x desempenho essa categoria encontra-se na zona de melhoria. Mesmo tendo um desempenho próximo ao das demais IES é preciso estar atento, pois 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.

#### 4. Conclusões

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 14 – os conteúdos das disciplinas que compõem o currículo; e e) item 20 – atualização do currículo do curso.

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 IESs ou se calouros do Centro Universitário UNIVATES. Bem como fazer uma constatante avaliação dos currículos de forma a mantê-los atualizados, em consonância com as diretrizes curriculares e atendendo às exigências do mundo do trabalho.

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 infraestrutura de forma a garantir o desempenho superior verificado no presente momento.

Avaliando os dados coletados, acredita-se que a pesquisa alcançou seus objetivos, pois possibilitou a identificação dos itens considerados importantes pelos alunos transferidos para outras IES, bem como avaliar o desempenho do Centro Universitário UNIVATES em relação as outras IES. 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 IESs, embora estatisticamente o número de respondentes possa ser considerado significativo.

Verificou-se uma menor concentração de itens na zona apropriada (20%), 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 outras IES. Um fato importante é não haver nenhum item na zona de ação urgente, o que pode ser considerado como positivo.

O maior número de itens na zona de melhoria 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 idêntico ao das demais IES, 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 desagrade ou surpreenda favoravelmente.

## 5. Bibliografia

ACIOLI, Gustavo. **Os retornos da educação**. 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.

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; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- 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.
- MORIN, Edgar. **Educação e Complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez, 2004.
- ROCHA, Carlos H. **Gestão de instituições de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.
- 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.