

## O Que Atrai Alunos para Cursos de Graduação em Administração?

Emerson Wagner Mainardes

Marcelo Deschamps

Maria José Carvalho de Souza Domingues

### RESUMO

Este estudo faz parte de um projeto de dissertação que está sendo desenvolvido por um dos autores desta pesquisa. O tema central deste trabalho é a atração de alunos para cursos de graduação em administração. Em virtude da abertura do mercado educacional, proporcionada pela LDB de 1996, este mercado tem se tornado cada vez mais competitivo. Cada vez mais estratégias de marketing tem sido usadas para atrair, satisfazer e manter estudantes nas instituições de ensino superior (IES) que oferecem a graduação em administração, pois este curso vem apresentando crescimento superior a sua demanda após a citada LDB. Esta pesquisa visou identificar os fatores que atraíram estudantes para cursos de graduação em administração em duas IES, uma de Joinville/SC e outra de Blumenau/SC, realizando-se uma pesquisa descritiva quantitativa transversal com alunos recém entrantes nestas IES (estudantes de primeiro ano ou semestre). Para a coleta dos dados junto a população-alvo identificada, utilizou-se um questionário com sete perguntas predominantemente fechadas e 42 afirmações baseadas no escalograma de Likert. Foi calculada a amostra, que mostrou serem necessárias 268 pesquisas. Com a aplicação da pesquisa, chegou-se a diversos resultados. Entre eles, pode-se caracterizar os alunos entrantes na graduação em administração das IES pesquisadas, bem como pode-se classificar os fatores de atração de alunos para os cursos de administração destas IES. Conclui-se então que o caminho para atrair estudantes passa pela análise dos fatores identificados com chaves para trazer alunos para as instituições em questão.

**Palavras-chave:** Atratividade de estudantes. Graduação em administração. Fatores de atração de alunos.

### 1 INTRODUÇÃO

Os administradores atuais sofrem pressões do mercado para estarem constantemente se atualizando e buscando novas soluções para os diversos novos problemas que aparecem no mercado diariamente. O administrador é cobrado continuamente pelo desempenho das organizações que dirige e percebeu que conceitos, fórmulas e soluções do passado já não resolvem mais os problemas do cotidiano. Em resumo, observa-se a necessidade de investimento contante em qualificação (MELO; BORGES, 2005 e MANTOVANI, 1995). Esta realidade levou ao crescimento do número de instituições de ensino superior. Reinert e Reinert (2005) citaram que este cenário permitiu o crescimento educacional nos ensinamentos fundamental, médio e superior. Porém, é neste último em particular que o ensino brasileiro está ganhando espaço considerável: o crescimento do número de instituições privadas foi recorde, nascendo, em média, mais que um

estabelecimento particular por dia. Especialmente, a graduação em administração cresceu significativamente.

Esta situação deve-se a facilidade de abertura de instituições de ensino superior (IES) proporcionada pela LDB de 1996, e que tornou o ambiente educacional bastante competitivo. Portanto, apesar da regulamentação governamental, “o mercado educacional aproxima-se cada vez mais de um mercado onde a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes são fundamentais para sobrevivência das IES” (WALTER; TONTINI; DOMINGUES, 2005, p. 1). Neste mercado, tem-se cada vez mais alunos mais maduros, já profissionais do mercado e que buscam se qualificar, exigindo uma educação diferente.

Michael (1997) identificou que, em sistemas de ensino superior caracterizados por competição alta, há: maior participação de instituições privadas de ensino superior; maior liberdade e capacidade de estudantes potenciais em escolher, entre instituições, uma de maior confiança no mercado, forçando-as a buscar qualidade educacional; e uma maior autonomia institucional e liberdade acadêmica. Isto leva a competição por estudantes e foco em clientes. Competição por estudantes induz administradores de instituições de ensino superior a ficarem mais competitivos. Este cenário tem levado as IES a fazerem um esforço para melhorar a sua eficiência e eficácia, buscando satisfazer estes clientes cada vez mais exigentes. Tal pressão vem resultando em mudanças nas IES e levando-as a implementar várias estratégias (TARI, 2006). Porém, os estudantes não estão na mesma posição de um consumidor comum. Muitos dos que compram um produto qualquer, o fazem para satisfazer uma necessidade imediata, mas as necessidades a serem cumpridas pelo ensino superior são a longo prazo e só serão realmente conhecidas após muitos anos. Portanto, o ensino superior trabalha em um mercado muito imperfeito, um mercado onde os consumidores não tem conhecimento das condições de mercado prevalentes. Ou seja, o sucesso da aplicação da filosofia de consumismo para ensino superior está muito limitado (MICHAEL, 1997).

Por outro lado, conforme citou Koc (2006), o mercado de ensino superior está bastante dinâmico e competitivo. Por isso, pode-se dizer que não é nenhum sacrilégio usar as palavras marketing e cliente na educação universitária. A competição atual está forçando as universidades a encontrar e adotar estratégias de marketing mais inovadoras e práticas. Instituições de ensino superior (IES) vêm implementando estas novas estratégias e táticas com o propósito de defender, e, às vezes, com o propósito de aumentar sua participação de mercado. Assim, captar, conquistar e manter clientes está se tornando comum no ensino superior de hoje, utilizando-se conceitos de marketing.

E é este cenário que motivou a realização deste estudo. Aplicar o marketing na educação superior, no intuito de atrair estudantes, pode ser benéfico para todos os envolvidos, IES, estudantes, mercado de trabalho e demais *stakeholders*. A relevância deste tema tem levado diversos pesquisadores a procurarem encontrar como aplicar o marketing para atender as necessidades das instituições de ensino superior, mas também dos alunos, mercado de trabalho e docentes.

Considerando isto, o objetivo deste trabalho foi identificar os fatores que atraíram estudantes para cursos de graduação em administração em duas IES, uma de Joinville/SC e outra de Blumenau/SC, realizando-se uma pesquisa quantitativa com alunos recém entrantes nestas IES (estudantes de primeiro ano ou semestre).

Esta pesquisa visou contribuir com as IES pesquisadas e com as demais IES que oferecem cursos de graduação em administração, pois objetiva mostrar atributos de atração de estudantes para estes cursos. Este trabalho também visou contribuir com os estudantes, pois procura mostrar o que as IES podem oferecer para atraí-los, melhorando o ensino de forma geral. Por fim, este

estudo procurou contribuir com a academia, oferecendo os fatores que levam os estudantes a procurarem a graduação em questão, ampliando os conhecimentos a respeito do tema estudado. Este estudo foi dividido em quatro partes. Inicialmente apresenta-se a fundamentação teórica do estudo realizado, apresentando-se temas como a realidade do mercado onde as IES estão inseridas e a atração de alunos por parte das IES. Na segunda etapa, apresentam-se os métodos de pesquisa utilizados, bem como, na terceira etapa, observam-se os resultados obtidos com a pesquisa. A última etapa do estudo mostra as conclusões e as recomendações que se chegou a partir da pesquisa realizada. Por fim, apresentam-se as referências utilizadas.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Conforme citou Koc (2006), o mercado de ensino superior está ficando bastante dinâmico e competitivo. Portanto, pode-se dizer que não é nenhum sacrilégio usar as palavras marketing e cliente na educação universitária. A competição atual está forçando as universidades a encontrar e adotar estratégias de marketing mais inovadoras e práticas. Instituições de ensino superior vêm implementando estas novas estratégias e táticas com o propósito de defender, e, às vezes, com o propósito de aumentar sua participação de mercado. Assim, captar clientes está se tornando comum no ensino superior de hoje, utilizando-se conceitos de marketing.

De acordo com este contexto, atrair estudantes passou a ser fundamental para o crescimento e a sobrevivência das IES. São diversas as estratégias que as escolas de ensino superior vem utilizando com o objetivo de trazer cada vez mais alunos para seus diversos cursos.

No estudo realizado por Dornbusch, Glasgow e Lin (1996), eles identificaram que credenciais educacionais são cada vez mais importantes para se conseguir sucesso profissional e pessoal. Eles afirmaram que ensino superior e até mesmo graus avançados se tornaram condições prévias para numerosas ocupações no mercado de trabalho. Dado o impacto do ensino superior no sucesso profissional posterior, as ligações entre o secundário e o ensino superior não pode ser negligenciados. Nota-se que são as escolas secundárias que fazem os estudantes chegarem a faculdades/universidades. Portanto, uma das estratégias observadas na captação de alunos está diretamente ligada as credenciais educacionais que as IES podem oferecer aos seus graduados. Outra estratégia é criar vínculos com escolas de ensino médio, ou mesmo oferecer o ensino médio para o mercado.

Já Palácio, Meneses e Pérez (2002) trataram de outro atributo de atratividade de estudantes, a imagem da IES. Eles partiram do princípio que a imagem de marca tem influência considerável no comportamento de consumidores, podendo-se considerar que a imagem é um fator de decisão ao se adquirir produtos ou serviços de organizações. A imagem atrai públicos internos e externos, atuais e potenciais. A influência da imagem no aumento das vendas e no fortalecimento da lealdade com a marca é notório. Portanto, é lógico que, hoje em dia, imagem da marca é de grande importância em empresas que visam lucro ou não.

As universidades precisam de uma imagem irrepreensível para manter sua competitividade no mercado. Na realidade, muitas universidades aumentaram seus investimentos para se distinguirem de seus concorrentes, fortalecendo sua imagem de prestígio ou de qualidade. A imagem da IES transmitidas pelos próprios estudantes atuais afetam a atração de estudantes potenciais (PALÁCIO; MENESES; PÉREZ, 2002), sendo que a qualidade do serviço é quem constrói a imagem do mesmo. Esta imagem inclui satisfação de clientes, reputação, nível de compromisso de clientes com o serviço e visibilidade no mercado (ROWLEY, 2003).

Para o mercado, imagem muitas vezes é construída a partir da excelência nos serviços. Hides, Davies e Jackson (2004) buscaram identificar o que é excelência no ensino superior. Eles descobriram que excelência em ensino superior pode ser resumida como: Alcançar a missão e visão; Alcançar e exceder os resultados definidos previamente; Possuir as melhores práticas (pedagógicas e administrativas); Assumir um compromisso com a comunidade; Ter um custo coerente; Satisfazer clientes e *stakeholders*; Disseminar boas práticas; Aprender com os resultados; Fazer ótimo uso de todos os recursos (financeiros, humanos, ativos); Possuir atmosfera positiva entre pessoas e ambientes; e Ter qualidade para ensinar e aprender (HIDES; DAVIES; JACKSON, 2004);

Anderson (2005) complementa, afirmando que a excelência no ensino superior está em estabelecer as melhores práticas pedagógicas, que aumentam o desempenho dos estudantes. Ele sugere atividades de simulação em sala de aula, sendo a oportunidade do professor trazer benefícios potenciais para os alunos. Este pode ser um excelente atrativo para IES que buscam atrair estudantes. Outro ponto de atratividade de alunos, proposto por Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005), é a inovação. De acordo com os autores, um quesito básico para uma organização se orientar para o mercado é a inovação. Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005) dizem que a inovação é definida como a geração, aceitação e implementação de novas idéias, processos, produtos ou serviços. A inovação é considerada vital para o desempenho empresarial. E este atributo se aplica largamente para as IES que querem construir uma excelente imagem no mercado, atraindo estudantes.

Já Alfinito e Granemann (2003) foram mais conservadores. Na pesquisa realizada por ambos, eles questionaram vestibulandos a respeito dos seguintes atributos: proximidade de casa ou do trabalho; tradição ou *status* da IES; infra-estrutura e instalações; preço do crédito ou da mensalidade; avaliação do Ministério de Educação e Cultura (MEC), o conhecido Provão; cursos oferecidos; aceitação da IES no mercado de trabalho; horários disponíveis; método de ensino; segurança no *campus*. Descobriram que infra-estrutura e instalações, tradição ou *status* da IES, cursos oferecidos e proximidade de casa ou do trabalho, foram os atributos mais apreciados pelos respondentes, os futuros alunos da graduação.

Ousada foi a proposta de Ciurana e Leal Filho (2006), que citam que incluir o assunto sustentabilidade nos currículos dos cursos oferecidos pelas IES podem atrair mais alunos, pois seria um diferencial atrativo, melhorando a qualidade dos conteúdos oferecidos. E este assunto não necessariamente precisa constar somente nos currículos dos cursos. Observou-se que a maioria das universidades européias desenvolveu planos estratégicos, desdobrados em vários planos de ação, para colocar a causa sustentabilidade em universidades: regulamentação e adaptação de espaços, administração do desperdício, otimização de recursos, despertar da consciência dos alunos quanto a sustentabilidade, entre outros. A orientação para sustentabilidade no ensino e em pesquisa, em todos os campos de estudo oferecidos por universidades, foram propostos como um objetivo de alta prioridade (CIURANA; LEAL FILHO, 2006), e isto se refletiu na melhoria da imagem das IES, que incluíram este assunto nas suas pautas, atraindo novos alunos. Os autores sugerem um modelo para incluir o assunto nas IES: Integrar o paradigma de sustentabilidade no currículo; Introduzir o assunto nas disciplinas; Contextualizar o projeto de curricular; Considerar o assunto na construção de conhecimento; Considerar os aspectos cognitivo, afetivo e as ações das pessoas; Tentar estabelecer coerência e interação entre teoria e prática; Trabalhar dentro de uma orientação com enredos alternativos; Adaptar as metodologias de aprendizado; Criar espaço para reflexão e participação democrática; Reforçar o compromisso de transformar as relações entre sociedade e natureza (CIURANA; LEAL FILHO, 2006).

Outros fatores que atraem alunos são citados por Seeman e O'Hara (2006), que dizem que, como os futuros alunos hoje têm uma grande variedade de escolhas em ensino superior, eles podem escolher faculdades tradicionais, escolas de tecnologia, ou faculdades que oferecem ensino a distância (EAD). A reputação acadêmica de uma escola tem sido o fator principal determinando sua seleção, porém outros indicadores de desempenho são examinados pelos estudantes, como taxa de aprovação em exames de licenciatura, satisfação de bacharéis com a experiência em determinada escola, e o percentual de diplomados que acham emprego (SEEMAN; O'HARA, 2006).

Portanto, considerando-se que os avanços em informática trouxeram novos métodos pedagógicos por meio de aprendizagem a distância, e que aumentou o número de instituições oferecendo ensino superior, esses fatores favorecem uma maior competição na atração de alunos e melhores formas de recrutamento de docentes e pesquisadores. Neste contexto, a imagem incorporada, aliada a alguns dos fatores citados, torna-se importante, pois passa a ser uma forma de vantagem competitiva para essas universidades que se preocupam com seu próprio futuro (PALÁCIO; MENESES; PÉREZ, 2002). Para se melhorar a imagem de uma IES, tem-se, como principais fatores, uma equipe pedagógica qualificada e orientação para os estudantes. Isto pode ser obtido a partir de pesquisas de satisfação com estudantes e estudos de opinião pública na comunidade que cerca a universidade. De acordo com Palácio, Meneses e Pérez (2002), a imagem é composta por dois fatores: funcional, relacionado a estímulos tangíveis que podem ser facilmente medidos; e emocional, associado a condições psicológicas que ficam visíveis em sentimentos e atitudes. Ou seja, imagem é um processo que se origina de idéias, sentimentos e experiências prévias de clientes com relação a organização.

Considerando isto, as avaliações cognitivas da influência da imagem sobre os envolvidos são precursoras da imagem global de uma determinada organização. Os componentes cognitivo e afetivo da imagem percebida influenciam a imagem de uma organização. Por exemplo, o componente cognitivo positivo da imagem de uma universidade influencia a imagem global da mesma. O mesmo se aplica ao componente afetivo (PALÁCIO; MENESES; PÉREZ, 2002). Pode-se perceber também que satisfação global, pelo valor percebido do serviço, tem um efeito indireto na imagem, onde uma organização tem uma imagem forte se os clientes acreditarem que eles recebem um bom valor nas transações realizadas entre ambos.

Em suma, de acordo com Palácio, Meneses e Pérez (2002), pode-se então afirmar que a imagem universitária global é formada por meio de dois componentes diferentes, o cognitivo e o afetivo, e que os fatores que determinam esses componentes influenciam a imagem global, sendo o componente afetivo mais influente. Portanto, os responsáveis pelas IES devem dar mais atenção a esses atributos nas suas políticas, tanto de comunicação, quanto de administração, pois imagem percebida pode perpetuar as instituições de ensino superior (PALÁCIO; MENESES; PÉREZ, 2002).

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Neste estudo, utilizou-se a pesquisa quantitativa descritiva transversal, através de levantamento de dados, com a aplicação de questionário com perguntas predominantemente fechadas e com afirmações baseadas no escalograma de Likert.

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Na pesquisa realizada, foram escolhidas duas as Instituições de Ensino Superior, uma faculdade de Joinville/SC e uma universidade de Blumenau, sendo que ambas oferecem cursos de graduação em administração.

A Faculdade Cenecista de Joinville (FCJ) iniciou suas atividades em 2001. Segundo a secretaria acadêmica da IES, em 2006, a FCJ conta na graduação com 1.905 alunos em 54 turmas nos 6 cursos oferecidos. Nesta instituição, foram pesquisados os alunos do primeiro ano de todos os três cursos de administração da instituição.

A Universidade Regional de Blumenau (FURB) surgiu na década de 60. Atualmente, a FURB oferece 39 cursos de graduação, contando com cerca de 13.000 alunos em 2006. Conforme informou a secretaria acadêmica da IES, nos cursos de graduação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, são mais de 2.400 alunos regularmente matriculados, sendo que 1.486 alunos estão matriculados no curso de Administração. Nesta IES, foram pesquisados todos os alunos do primeiro semestre dos dois cursos de graduação em administração.

Justifica-se a escolha da população alvo definida, alunos recém entrantes nas duas IES, pelo motivo de que estes alunos acabaram de optar em iniciar os cursos das IES pesquisadas, portanto os fatores que os atraíram para estes cursos ainda estão bem vivos em suas mentes.

Sendo assim, pode-se mensurar a amostra, partindo-se do total de alunos do primeiro ano ou semestre das IES envolvidas. Para obtenção do tamanho da amostra, foram realizados cálculos baseados na fórmula de Barbetta (2003, p. 60). De acordo com as informações obtidas junto as secretarias acadêmicas da IES citadas anteriormente, identificou-se 309 alunos na FCJ e 113 alunos na FURB, que estão cursando o primeiro ano ou semestre em 2006. Utilizando a fórmula de Barbetta (2003), e considerando um erro amostral de 5%, obtém-se a amostra de 177 alunos na FCJ e 91 alunos na FURB, totalizando 268 entrevistados.

Esta pesquisa realizou a coleta de dados a partir da aplicação de um modelo de questionário estruturado não disfarçado, com perguntas predominantemente fechadas e com afirmações baseadas no escalograma de Likert. O questionário foi dividido em duas partes. Na primeira parte, buscou-se caracterizar o aluno que respondeu a pesquisa, por meio de uma pergunta aberta (idade) e seis perguntas fechadas (gênero, estado civil, número de filhos, local de trabalho, função profissional e área de atuação profissional). A segunda parte do questionário buscou, a partir do referencial teórico, questionar os entrevistados a respeito da importância de cada fator que pode ter atraído-o para o curso de graduação em administração escolhido. Esta medida de importância foi dividida em duas partes. Primeiramente, os entrevistados deram uma nota (variando de 1 a 7) para cada item pesquisado. Foram 42 itens divididos em quatro fatores gerais: o curso em si (7 itens), a instituição (19 itens), o mercado de trabalho (10 itens) e motivos pessoais (6 itens). Na sequência, foi solicitado que os respondentes classificassem os mesmos 42 fatores por ordem de importância, em grupos de sete fatores, sendo o primeiro grupo, os sete fatores fundamentais na escolha do curso, e assim sucessivamente, até o último grupo, onde o respondente colocou os sete fatores que não tiveram importância alguma na escolha do curso.

Os dados foram coletados pessoalmente pelos autores deste estudo, no período de 01 a 06 de setembro de 2006. Em média, cada entrevistado levou vinte minutos para preencher o questionário.

Os dados coletados com os questionários foram alimentados no software LHStat (LOESCH, HOELTGEBAUM, 2005). No processo de análise dos dados, primeiramente, foram realizadas análises descritivas básicas (proporção de respostas) de cada variável, possibilitando-se chegar as primeiras conclusões. Em um segundo momento, foi utilizada uma técnica de análise multivariada, que, segundo Loesch e Hoeltgebaum (2005, p. 1), “é um conjunto de técnicas

estatísticas para análise de dados envolvendo mais de duas variáveis em uma amostra de observações”. A análise multivariada utilizada foi a Análise Fatorial Exploratória, que é

*uma abordagem estatística que pode ser usada para analisar inter-relações entre um grande número de variáveis quantitativas e para explicar estas variáveis em termos de fatores comuns e não diretamente perceptíveis nos dados, os quais refletem resultados destes fatores comuns subjacentes (LOESCH, HOELTGEBBAUM, 2005, p. 7);*

#### **4 RESULTADOS OBTIDOS**

Após a tabulação dos dados, o primeiro passo foi caracterizar o estudante que recém iniciou o curso de graduação em administração nas duas IES pesquisadas. Considerando-se que 70% dos respondentes eram da FCJ e 30% da FURB, chegou-se aos seguintes resultados:

- A idade média dos entrantes é de 21,5 anos, e 64% dos alunos são mulheres e 36% homens;
- Encontrou-se 84% de solteiros, 15% casados e 1% separados;
- Com relação a filhos, 91% não os tiveram ainda, 7% tem 1 filho e 2% tem 2 filhos ou mais;
- Em relação ao local de trabalho, 29% atuam no setor de prestação de serviços, outros 29% no comércio, 13% na indústria, 4% no terceiro setor, 4% na administração pública e outros 21% estão sem ocupação atual;
- Sobre a função profissional dos alunos, 54% exercem função operacional, 21% estão em cargos de chefia (supervisão ou gerência), 5% são proprietários de empresas e 21% procuram uma oportunidade no mercado de trabalho;
- Por fim, observou-se que 34% dos estudantes atuam em departamentos administrativos das organizações, 19% estão nos departamentos de vendas, 8% em finanças, 5% em produção, 3% em qualidade, outros 3% em recursos humanos, 7% estão em outras áreas das organizações, e 21% não estão trabalhando atualmente.

A segunda etapa da pesquisa realizada visou identificar os fatores que levaram os estudantes pesquisados a optarem pelo curso de graduação em administração das IES pesquisadas. Foram oferecidos 42 diferentes fatores, divididos em quatro grandes áreas: fatores do curso em si, fatores pertinentes a instituição de ensino, fatores ligados ao mercado de trabalho e fatores relacionados a motivos pessoais. Os resultados estão apresentados na tabela 1 e no gráfico 1. Na tabela 1 é possível observar que a qualidade da IES no ensino/aprendizado foi quem obteve a melhor nota, seguido da infra-estrutura e instalações da IES. Em terceiro lugar vem a empregabilidade do curso escolhido. Em seguida, a avaliação do MEC, a percepção da qualidade do serviço prestado pela IES e a reputação do curso e da IES. Estes primeiros seis fatores individualmente foram considerados fundamentais pelos alunos quando estes escolheram cursar a graduação em administração das IES pesquisadas.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

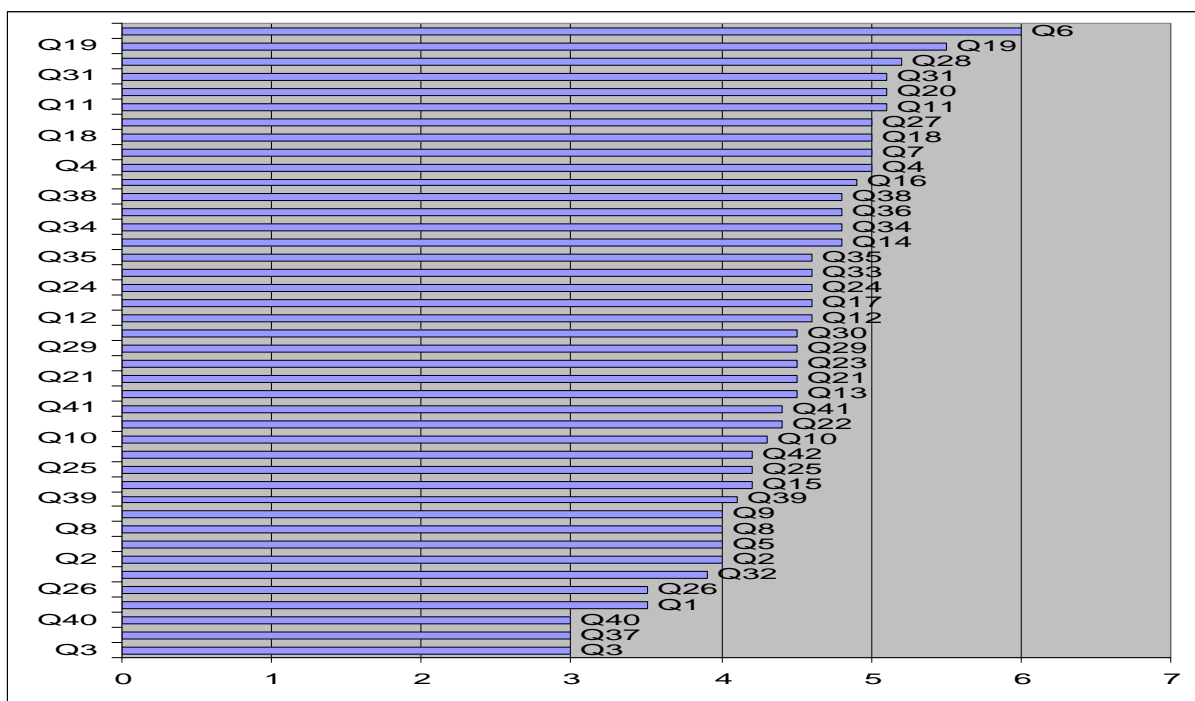


Gráfico 1 – Classificação individual dos 42 fatores elencados na pesquisa

Fonte: Os autores (2006)

Tabela 1 – Classificação individual dos 42 fatores elencados na pesquisa

Questão	Fator individual	Fator Geral	Nota
Q6	Qualidade da faculdade/universidade no ensino/aprendizado	Curso	6
Q19	Infra-estrutura e instalações da faculdade/universidade	IES	5,5
Q28	Empregabilidade do curso escolhido	Trab.	5,2
Q11	Avaliação do MEC do curso oferecido pela instituição de ensino	IES	5,1
Q20	Percepção da qualidade do serviço prestado pela instituição de ensino	IES	5,1
Q31	Reputação do curso e da faculdade/universidade	Trab.	5,1
Q4	Horários disponíveis de aulas no curso escolhido	Curso	5
Q7	Satisfação de bacharéis com a faculdade/universidade	Curso	5
Q18	Imagem da instituição de ensino oferecida por alunos que já estão cursando uma graduação	IES	5
Q27	Aceitação da instituição de ensino pelo mercado de trabalho	Trab.	5
Q16	Cursos oferecidos pela faculdade/universidade	IES	4,9
Q14	Compromisso da faculdade/universidade com o serviço prestado	IES	4,8
Q34	Valor do diploma da faculdade/universidade no mercado de trabalho	Trab.	4,8
Q36	Visibilidade e reconhecimento da instituição de ensino e do curso escolhido perante a sociedade	Trab.	4,8
Q38	Imagem criada por você da faculdade/universidade	Pessoal	4,8
Q12	Campanha de marketing da faculdade/universidade	IES	4,6
Q17	Geração, aceitação e implementação na instituição de ensino de novas idéias, processos, produtos ou serviços	IES	4,6
Q24	Regulamentação e adaptação de espaços para uso dos alunos, funcionários e comunidade	IES	4,6
Q33	Tradição e status da instituição de ensino	Trab.	4,6
Q35	Visão da instituição com relação ao desenvolvimento sustentável	Trab.	4,6
Q13	Comentários de satisfação ou insatisfação dos alunos atuais com o curso e com a instituição	IES	4,5
Q21	Práticas administrativas (vestibular, processo seletivo, matrículas, apoio ao estudante) da instituição de ensino	IES	4,5



VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Q23	Propensão da instituição de ensino a inovação	IES	4,5
Q29	Opinião da comunidade com relação a instituição de ensino	Trab.	4,5
Q30	Participação da faculdade/universidade em assuntos atuais (crescimento sustentável, responsabilidade social, meio ambiente)	Trab.	4,5
Q22	Preocupação da faculdade/universidade com seus alunos	IES	4,4
Q41	Proximidade da faculdade/universidade de sua casa ou trabalho	Pessoal	4,4
Q10	Atmosfera positiva entre pessoas e ambientes na instituição de ensino	IES	4,3
Q15	Compromisso da instituição de ensino com a comunidade e relações com sociedade e natureza	IES	4,2
Q25	Segurança no campus da faculdade/universidade	IES	4,2
Q42	Satisfação com a instituição de ensino de parentes, amigos, conhecidos	Pessoal	4,2
Q39	Influência de familiares, amigos, colegas de trabalho	Pessoal	4,1
Q2	Coerência e interação entre teoria e prática no curso escolhido	Curso	4
Q5	Práticas pedagógicas (aulas e apoio a aprendizagem)	Curso	4
Q8	Abertura da instituição de ensino para a participação democrática	IES	4
Q9	Atendimento dos funcionários da faculdade/universidade	IES	4
Q32	Taxas de aprovação em exames de alunos do curso escolhido	Trab.	3,9
Q1	Atividades em sala de aula e fora dela de simulação da vida real	Curso	3,5
Q26	Valor da mensalidade	IES	3,5
Q3	Corpo de professores do curso escolhido	Curso	3
Q37	Experiências anteriores na instituição de ensino	Pessoal	3
Q40	Ligação sentimental com a faculdade/universidade (estudou nela anteriormente, familiares e/ou amigos estudaram na instituição, etc.)	Pessoal	3

Fonte: Os autores (2006)

Porém, conforme pode-se visualizar no gráfico 1, observou-se também que os resultados ficaram muito próximos, o que é comum em medidas de importância. Pode-se considerar que quase todos os fatores são importantes na visão do aluno, afinal, 36 dos 42 fatores ficaram acima do valor 4, a média da escala. Somente os fatores corpo de professores do curso escolhido, experiências anteriores na IES, ligação sentimental com a IES, atividades de simulação da vida real, valor da mensalidade e taxas de aprovação em exames ficaram com nota inferior a média. Ou seja, para se identificar os fatores que realmente fazem diferença na escolha de um curso de administração em uma determinada IES, faz-se necessário um refinamento das informações obtidas, para se confirmar quais fatores são atrativos na visão dos alunos entrantes na graduação em administração das IES pesquisadas.

Para este refinamento, primeiramente agrupou-se os fatores gerais já citados: curso em si, IES, mercado de trabalho e motivos pessoais. Os resultados estão no gráfico 2. Observa-se então que, no geral, o fator mercado de trabalho é mais importante na escolha do curso de graduação. Também observa-se que a IES, no geral, é mais importante que o curso em si. Também observa-se que motivos pessoais são menos relevantes que os demais fatores.

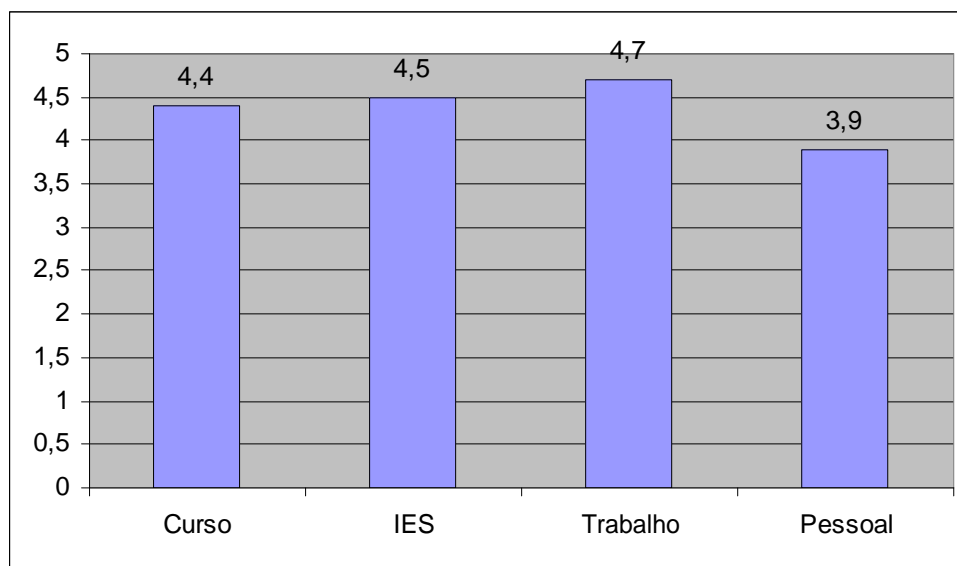


Gráfico 2 – Classificação dos 42 fatores em 4 agrupamentos de semelhança  
Fonte: Os autores (2006)

Uma segunda forma de refinamento foi proposta para se identificar claramente os fatores de atratividade de alunos para as IES pesquisadas. Na pesquisa, em sua última parte, solicitou-se que os respondentes classificassem os 42 fatores em seis grupos com sete fatores cada. O primeiro grupo deveria conter os sete fatores fundamentais, o segundo, os sete fatores muito importantes, e assim sucessivamente, até os sete fatores sem importância na escolha do curso da IES. Os resultados obtidos estão na tabela 2. Vale ressaltar que a construção dos grupos exigia uma classificação de cada um dos 42 fatores pesquisados. Isto levou a vários estudantes deixarem de responder esta última questão, visto que era uma tarefa um pouco mais trabalhosa e que exigia dos alunos uma re-análise das primeiras respostas dadas. Esta tarefa acabou não sendo realizada por todos os entrevistados, o que resultou em 35% de respostas em branco.

Tabela 2 – Classificação dos 42 fatores conforme sua classificação nos 6 grupos

Questão	Fator individual	Fator Geral	Nota	Grupo
Q27	Aceitação da instituição de ensino pelo mercado de trabalho	Trab.	937	A
Q28	Empregabilidade do curso escolhido	Trab.	876	A
Q6	Qualidade da faculdade/universidade no ensino/aprendizado	Curso	845	A
Q36	Visibilidade e reconhecimento da instituição de ensino e do curso escolhido perante a sociedade	Trab.	832	A
Q31	Reputação do curso e da faculdade/universidade	Trab.	831	A
Q19	Infra-estrutura e instalações da faculdade/universidade	IES	806	A
Q41	Proximidade da faculdade/universidade de sua casa ou trabalho	Pessoal	757	A
Q34	Valor do diploma da faculdade/universidade no mercado de trabalho	Trab.	740	B
Q42	Satisfação com a instituição de ensino de parentes, amigos, conhecidos	Pessoal	720	B
Q11	Avaliação do MEC do curso oferecido pela instituição de ensino	IES	710	B
Q35	Visão da instituição com relação ao desenvolvimento sustentável	Trab.	684	B
Q33	Tradição e status da instituição de ensino	Trab.	663	B
Q38	Imagem criada por você da faculdade/universidade	Pessoal	659	B
Q18	Imagem da instituição de ensino oferecida por alunos que já estão cursando uma graduação	IES	605	B
Q14	Compromisso da faculdade/universidade com o serviço prestado	IES	604	C
Q26	Valor da mensalidade	IES	597	C

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Q29	Opinião da comunidade com relação a instituição de ensino	Trab.	593	C
Q30	Participação da faculdade/universidade em assuntos atuais (crescimento sustentável, responsabilidade social, meio ambiente)	Trab.	571	C
Q39	Influência de familiares, amigos, colegas de trabalho	Pessoal	569	C
Q20	Percepção da qualidade do serviço prestado pela instituição de ensino	IES	556	C
Q25	Segurança no campus da faculdade/universidade	IES	541	C
Q7	Satisfação de bacharéis com a faculdade/universidade	Curso	540	D
Q4	Horários disponíveis de aulas no curso escolhido	Curso	539	D
Q16	Cursos oferecidos pela faculdade/universidade	IES	523	D
Q22	Preocupação da faculdade/universidade com seus alunos	IES	505	D
Q17	Geração, aceitação e implementação na instituição de ensino de novas idéias, processos, produtos ou serviços	IES	503	D
Q37	Experiências anteriores na instituição de ensino	Pessoal	501	D
Q13	Comentários de satisfação ou insatisfação dos alunos atuais com o curso e com a instituição	IES	499	D
Q23	Propensão da instituição de ensino a inovação	IES	491	E
Q12	Campanha de marketing da faculdade/universidade	IES	488	E
Q32	Taxas de aprovação em exames de alunos do curso escolhido	Trab.	484	E
Q10	Atmosfera positiva entre pessoas e ambientes na instituição de ensino	IES	474	E
Q40	Ligação sentimental com a faculdade/universidade (estudou nela anteriormente, familiares e/ou amigos estudaram na instituição, etc.)	Pessoal	470	E
Q21	Práticas administrativas (vestibular, processo seletivo, matrículas, apoio ao estudante) da instituição de ensino	IES	469	E
Q2	Coerência e interação entre teoria e prática no curso escolhido	Curso	461	E
Q1	Atividades em sala de aula e fora dela de simulação da vida real	Curso	457	F
Q15	Compromisso da instituição de ensino com a comunidade e relações com sociedade e natureza	IES	444	F
Q24	Regulamentação e adaptação de espaços para uso dos alunos, funcionários e comunidade	IES	443	F
Q3	Corpo de professores do curso escolhido	Curso	436	F
Q5	Práticas pedagógicas (aulas e apoio a aprendizagem)	Curso	410	F
Q9	Atendimento dos funcionários da faculdade/universidade	IES	403	F
Q8	Abertura da instituição de ensino para a participação democrática	IES	381	F

Fonte: Os autores (2006)

Apesar desta limitação nas respostas, os resultados não deixaram de ser esclarecedores. Para se chegar nos resultados apresentados na tabela 2, os grupos montados pelos respondentes foram tabulados. Somou-se, para cada fator, a quantidade de presenças individuais em cada grupo. Na seqüência, foi estipulado um peso para a presença de um fator em cada grupo (6 para o grupo A dos fatores fundamentais, 5 para o grupo B de fatores muito importantes e assim sucessivamente, até 1 para o grupo F dos fatores não importantes). Para validar os resultados destes grupos, foi realizada a análise multivariada fatorial exploratória com 6 fatores, a partir do software LHStat (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2005). De início, validou-se os 42 fatores (teste de confiabilidade de Cronbach). Na seqüência, aplicou-se a análise fatorial exploratória, optando-se por 6 fatores. Descobriu-se que os 6 fatores explicam 93,7% das respostas e obteve-se grupos semelhantes aos construídos pelos alunos (A ao F), conforme a classificação vista na tabela 2.

A construção destes grupos permitiu o refinamento das respostas obtidas e confirmou que os fatores ligados ao mercado de trabalho têm mais peso quando o futuro aluno escolhe o curso e a IES. Na tabela 2, pode-se observar que, dos sete fatores considerados fundamentais, quatro são ligados ao mercado de trabalho, um ligado a IES, um ao curso e um ligado a motivos pessoais. Em suma, a tabela 2 confirmou o que se tinha observado no gráfico 2, onde percebeu-se que

fatores relacionados ao mercado de trabalho fazem a diferença na hora do indivíduo optar por um determinado curso superior em uma determinada IES.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Analisando-se os resultados obtidos e contando com a fundamentação de diversos autores que versaram sobre o tema, pode-se chegar a diversas conclusões. A primeira é que, com esta pesquisa, pode-se caracterizar os recém entrantes na graduação em administração das IES pesquisadas. Pode-se encontrar um aluno com média de idade de 21,5 anos, ou seja, são alunos mais maduros que o habitual. Antigamente, os indivíduos que entravam no ensino superior eram mais jovens e vinham do ensino médio. Atualmente, percebe-se que os alunos que entram no ensino superior, principalmente em IES particulares, são mais maduros e já estão no mercado de trabalho. Esta constatação confirma o grande número de alunos no mercado de trabalho (79% dos respondentes), principalmente na iniciativa privada (71% dos entrevistados), onde trabalham, em sua maioria, no comércio ou na prestação de serviços. Outro ponto a destacar é a predominância de mulheres nos cursos de administração da IES (64%). Aqui cabem pesquisas futuras para identificar o porquê desta maioria feminina. Pode-se constatar também que, apesar de mais maduros que antigamente, os estudantes que entram no ensino superior são solteiros (84%), sem filhos (91%). Isto facilita a permanência destes alunos em cursos noturnos principalmente, pois não tendo constituído ainda uma família, é menor a pressão, tanto financeira quanto emocional sobre estes alunos (sustentar a casa ou ficar mais tempo em casa). Com relação a função profissional, pode-se observar uma maioria em cargos operacionais (54%). Isto não causa surpresa, pois, em geral, os alunos da atualidade vão em busca do ensino superior para crescer profissionalmente, e não para entrar no mercado de trabalho (neste estudo, os entrevistados que buscam entrar no mercado de trabalho são minoria, 21%). Por fim, observou-se que a maioria dos alunos que trabalham, estão em áreas administrativas (34%) das organizações, e talvez seja este um indicador do porquê a escolha da graduação em administração. Outros entrevistados que trabalham, atuam em áreas próximas as áreas de gestão das empresas, como vendas (19%) ou finanças (8%). Enfim, nesta primeira parte do questionário, pode-se chegar a muitas conclusões. Poderia-se ainda realizar as análises multivariadas de agrupamentos e correspondências (LOESCH, HOELTGEBAUM, 2005) para cruzar os dados obtidos nesta primeira etapa da pesquisa, encontrando-se: comparações entre as duas IES nos diversos itens desta primeira etapa da pesquisa; a caracterização dos alunos desempregados (21% do total); a caracterização dos proprietários que iniciaram a graduação em administração (5% dos entrevistados) e também dos alunos em cargos de chefia (21% dos respondentes declararam estar em cargos de supervisão e gerência); relações entre função profissional, local de trabalho, idade e gênero, entre outros. Portanto, este aprofundamento desta etapa da pesquisa pode originar um artigo futuro.

Quando se chegou na segunda etapa da pesquisa, que visou atingir o objetivo deste trabalho, pode-se chegar a uma série de conclusões. De início, a partir das notas individuais dadas pelos entrevistados, obteve-se a classificação individual de cada fator. Esta classificação foi apresentada na tabela 1 e no gráfico 1. A primeira constatação é que praticamente todos os itens foram considerados importantes pelos alunos, o que motivou a ampliação da análise dos dados, visto que somente seis fatores ficaram abaixo de 4, que é a média da escala (vide gráfico 1). Chama atenção que corpo de professores, valor da mensalidade e experiência anterior na IES ficaram com notas inferiores a média e foram considerados pouco ou nada importantes na escolha da IES para a realização da graduação em administração. Isto se explica: a maioria dos novos alunos não conhecem os professores e também não buscam informações antecipadas sobre os

mesmos; o valor da mensalidade deveria ser estratégico, mas parece que os alunos não o consideraram como um fator que os levará a optar por uma das IES pesquisadas, visto que ambas não trabalham esta questão (não vendem preço de mensalidade); e a questão da experiência anterior, esta preocupa, pois as duas IES oferecem ensino médio e esperam que seus alunos do ensino médio optem pela IES onde já estão, porém este resultado foi representativo.

Olhando-se o topo da tabela 1, observa-se que qualidade do ensino e do serviço prestado pelas IES, infra-estrutura da IES, empregabilidade, avaliação do MEC, reputação do curso e da IES, satisfação de antigos alunos, horários de aulas, imagem da IES dada pelos alunos atuais e aceitação da IES pelo mercado de trabalho foram os fatores melhor classificados individualmente, ou seja, seriam estes os fatores de atratividade de alunos para a graduação em administração nas IES pesquisadas e que devem ser levados em conta pela gestão destas IES. Porém, os demais fatores ficaram muito próximos e quase tudo pode ser considerado importante.

Neste caso, optou-se por um refinamento da escala para identificar o que é realmente importante na atração de alunos para os cursos das IES pesquisadas. Primeiramente, foram analisadas as médias dos quatro grandes grupos iniciais, conforme apresenta o gráfico 2. Este gráfico apresentou os resultados médios dos quatro grandes grupos de fatores de atratividade de alunos: o curso em si (7 fatores), a IES (19 fatores), o mercado de trabalho (10 fatores) e motivos pessoais (6 fatores). Ao se somar as notas obtidas com cada fator dentro do grupo e em seguida dividindo-se pela quantidade de fatores de cada grupo, chegou-se a conclusão que, na média, fatores ligados ao mercado de trabalho, como aceitação da IES pelo mercado de trabalho, reputação do curso e da IES, empregabilidade, tradição e status da IES, entre outros, é o grupo de fatores que pesa mais na decisão do indivíduo, quando ele opta por um determinado curso de administração em uma determinada IES. Portanto, as IES devem se ater a estes fatores na sua gestão estratégica. Na seqüência, observou-se que fatores ligados a instituição de ensino, como valor da mensalidade, infra-estrutura, cursos oferecidos, imagem da IES pelos alunos atuais, entre outros, na média foram mais importantes que fatores ligados ao curso em si (atividades do curso, conteúdos, corpo de professores, etc.), ou seja, a IES pesa mais na decisão do futuro aluno do que o curso em si. E, finalmente, os motivos pessoais, como influência de familiares e amigos, proximidade da IES da casa ou local de trabalho do aluno, ligação sentimental do aluno com a IES, na média, tiveram menor influência sobre a decisão do indivíduo na escolha do curso e da IES. Em suma, estes resultados apontam que as influências de fatores ligados ao mercado de trabalho, seguidos de fatores ligados as IES, são os fatores a serem considerados quando se busca atrair alunos.

Em um segundo momento, analisou-se os grupos formados pelos entrevistados. Na pesquisa, foi proposto que os respondentes classificassem os 42 fatores em seis grupos com sete fatores cada. Os grupos iam de fatores fundamentais para a escolha do curso (grupo A) até fatores sem importância (grupo F). Como esta classificação é mais trabalhosa, 35% dos alunos deixaram o quadro em branco. Apesar deste grande número de abstenções, os demais resultados foram aproveitados, visto que os mesmos foram validados pelo testes de confiabilidade de Cronbach e pela análise fatorial exploratória do software LHStat (LOESCH, HOELTGEBAUM, 2005). Os resultados foram apresentados na tabela 2 e trouxeram alguns esclarecimentos. No grupo A, o grupo dos itens fundamentais, confirmou-se o que se viu no gráfico 2, que fatores ligados ao mercado de trabalho (no caso do grupo A, aceitação da IES pelo mercado de trabalho, empregabilidade, reconhecimento da IES pela sociedade, reputação do curso e da IES) são mais importantes na hora do indivíduo optar pelo curso da IES. Também se destacaram a qualidade do ensino no curso (que já tinha sido o primeiro colocado individual), a infra-estrutura (segundo colocado no individual) e a proximidade da IES da casa ou do trabalho do aluno. Este último item tinha sido mal classificado na avaliação individual (vigésimo sétimo lugar), porém, na construção

dos grupos, este item foi mais valorizado. Em suma, conclui-se então que estes sete fatores pertencentes ao grupo A são os diferenciais que uma IES deve ter para atrair novos alunos.

Com relação ao outro extremo, o grupo F, percebeu-se que apareceram somente fatores relacionados a IES e ao curso em si. Chama atenção a última colocação: abertura da IES para a participação democrática. Parece que este fator não vem fazendo diferença para os alunos, pois, no individual, este item ficou no trigésimo quinto lugar, ou seja, também mal posicionado. Destacam-se também as práticas pedagógicas e o corpo docente. Ambos não são valorizados antes da entrada do aluno na IES (no individual, estes itens ficaram em trigésimo quarto e quadragésimo lugares). Outro ponto importante é que o atendimento dos funcionários da IES também não atraiu alunos, ficando no grupo F. Este porém pode ser considerado um requisito obrigatório das IES, pois se o atendimento for ruim antes do aluno entrar, possivelmente ele nem entra. Portanto, por mais que os alunos tenham valorizado pouco este item, deve-se estar atento ao atendimento prestado aos futuros alunos. Por fim, vale lembrar que mudanças de posição de diversos itens, quando comparados os grupos com as medidas individuais, devem-se a proximidade dos resultados no individual, que, por vezes, distorcem os resultados. A aplicação da estratégia de construção de grupos visou justamente refinar as medidas e corrigir estas distorções. Em resumo, os fatores encontrados nos grupos (A a F) devem ser levados em conta pelos gestores das IES pesquisadas, em especial, os itens que foram bem classificados na medida individual e na medida em grupos. Reconhecer estes fatores e trabalhar para fortalece-los pode ser um diferencial das IES na atração de novos alunos para os seus cursos de graduação em administração.

Ao final deste estudo, pode-se afirmar que o objetivo inicial foi atingido. O objetivo deste trabalho era identificar os fatores que atraíram estudantes para os cursos de graduação em administração em duas IES, uma de Joinville/SC e outra de Blumenau/SC. A partir de uma pesquisa descritiva quantitativa transversal, com a aplicação de questionários com perguntas predominantemente fechadas e com afirmações baseadas no escalograma de Likert, pode-se chegar a classificação individual dos 42 fatores testados. Ao se refinar a escala, com a análise dos quatro fatores gerais (curso em si, IES, mercado de trabalho e motivos pessoais) e dos grupos já descritos, validados estatisticamente, obteve-se então os principais fatores que atraíram os recém entrantes nos cursos de administração das IES pesquisadas, atingindo-se então o objetivo deste trabalho. Como limitação, vale destacar os 35% de abstenções na construção dos grupos, pois estes eram bastante trabalhosos para os respondentes e vários deixaram de preenche-lo, sendo uma limitação importante neste estudo. Ressalta-se que esta pesquisa visou contribuir com as IES pesquisadas, bem como com outras IES também, pois os resultados mostraram os caminhos para atrair novos alunos para os cursos das IES em questão. Este estudo também buscou contribuir com os indivíduos que estão para entrar no ensino superior, oferecendo uma série de fatores a se analisar antes de escolher a IES a estudar. Por fim, a pesquisa em questão procurou ampliar os estudos em gestão universitária, contribuindo assim com a academia. Como recomendações, os autores sugerem a ampliação e o detalhamento desta pesquisa nas IES estudadas, bem como em outras IES também. Pode-se realizar análises multivariadas na caracterização dos alunos recém entrantes, caracterizando assim o cliente em potencial das IES. Pode-se também testar somente os fatores dentro dos grupos, refinando as análises. Em suma, esta pesquisa foi bastante ampla e pode ser redirecionada de diversas formas. O importante é que mais pesquisas sejam realizadas, pois o assunto é relevante para as IES no contexto atual.

## REFERÊNCIAS

ALFINITO, Solange; GRANEMANN, Sérgio R. Escolha de uma IES em função da utilidade do usuário potencial: o estudante. In: ROCHA, Carlos H.; GRANEMANN, Sérgio R. (org.). **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2003, p. 93-103.

ANDERSON, Jonathan R. The relationship between student perceptions of team dynamics and simulation game outcomes: an individual-level analysis. **Journal of Education for Business**. 2005, v. 81, n. 2, p. 85-90. Disponível em <www.proquest.com>. Acesso em 06 de junho de 2006. 09:35:00

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001.

CIURANA, Anna M. G.; LEAL FILHO, Walter. Education for sustainability in university studies: experiences from a project involving european and latin american universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**. 2006, v. 7, n.1, p. 81-93. Disponível em <www.emeraldinsight.com>. Acesso em 03 de junho de 2006. 09:18:00

DORNBUSCH, Sanford M.; GLASGOW, Kristan L.; LIN, I-Chun. The social structure of schooling. **Annual Review of Psychology**. 1996, v. 47, p. 401-429. Disponível em <www.proquest.com>. Acesso em 03 de junho de 2006. 10:34:00

HIDES, Michael T.; DAVIES, John; JACKSON, Sue. Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors. **The TQM Magazine**. 2004, v. 16, n. 3, p. 194-201. Disponível em <www.emeraldinsight.com>. Acesso em 07 de junho de 2006. 12:07:00

KOC, Erdogan. Extended review of Shakespeare, Einstein and the bottom line: the marketing of higher education by D.L. Kirp. **On The Horizon**. 2006, v. 14, n. 1, p. 19-21. Disponível em <www.emeraldinsight.com>. Acesso em 03 de junho de 2006. 08:25:00

LOESCH, Cláudio; HOELTGEBAUM, Marianne. **Métodos estatísticos multivariados aplicados à economia de empresas**. Blumenau: Nova Letra, 2005.

MANTOVANI, Neodir O. Avaliação do ensino de administração na perspectiva de egressos e dirigentes de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 6, 1995, Natal. **Anais...** Natal, ENANGRAD, 1995. Disponível em <http://www.angrad.org.br>. Acesso em: 01 maio 2006. 15:15:00.

MAVONDO, Felix T.; CHIMHANZI, Jacqueline; STEWART, Jillian. Learning orientation and market orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance. **European Journal of Marketing**. 2005, v. 39, n. 11/12, p. 1235-1263. Disponível em <www.emeraldinsight.com>. Acesso em 07 de junho de 2006. 08:55:00

MELO, Simone L. de; BORGES, Lívia de O. Transição universidade-mercado de trabalho na ótica do jovem. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, ENANPAD, 2005. CD-ROM

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO  
SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

MICHAEL, Steve O. American higher education system: consumerism versus professorialism. **International Journal of Education Management**. 1997, v. 11, n. 3, p. 117-130. Disponível em <[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)>. Acesso em 06 de junho de 2006. 08:05:00

REINERT, José N.; REINERT, Clio. Estudante não é cliente: é parceiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, ENANPAD, 2005. CD-ROM

ROWLEY, Jennifer. Information marketing: seven questions. **Library Management**. 2003, v. 24, n. 1/2, p. 13-19. Disponível em <[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)>. Acesso em 06 de junho de 2006. 09:25:00

SEEMAN, Elaine D.; O'HARA, Margaret. Customer relationship management in higher education Using information systems to improve the student-school relationship. **Campus-Wide Information Systems**. 2006, v. 23, n. 1, p. 24-34. Disponível em <[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)>. Acesso em 03 de junho de 2006. 08:53:00

TARI, Juan J. An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university. **Journal of Educational Administration**. 2006, v. 44, n. 2, p. 170-188. Disponível em <[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)>. Acesso em 03 de junho de 2006. 09:44:00

WALTER, Silvana A.; TONTINI, Gerson; DOMINGUES, Maria J. C. S. Identificando oportunidades de melhoria em um curso superior através da análise da satisfação dos alunos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, ENANPAD, 2005. CD-ROM