

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR, GESTÃO ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

Julio Simões Junior

Tese no âmbito do Programa Inter-universitário de Doutoramento em Psicologia, especialidade Psicologia da Educação, orientada pelo Professor Doutor Eduardo João Ribeiro dos Santos, da Universidade de Coimbra – FPCE, apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

2022

1 2  9 0

UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Dedico este trabalho à minha esposa Maria Cecília, pela sua compreensão, paciência e apoio neste importante período e como prova do meu amor por ela. Aos meus filhos, Mônica Cecília e Luiz Antonio, pelas muitas alegrias que me deram e continuam dando, entre elas minhas amadas netinhas Beatriz, Juliana e Mariana. Que Deus abençoe a todos.

Agradecimentos

Em primeiro lugar e acima de tudo e de todos, agradeço a Deus pela vida que me concedeu, pela família com que me presenteou, por tudo, enfim, do que hoje sou.

Ao Vô Francisco Simões e Vó Adelaide, que vieram constituir família no Brasil, oriundos de Ponte dos Freixos, e que me transmitiram todo o sentimento lusitano.

Aos meus pais, minha gratidão pelos ensinamentos e princípios transmitidos e que me possibilitaram chegar onde cheguei.

À minha nora Graziela e meu genro Rodrigo, meus agradecimentos por fazerem parte da minha família.

Ao prezado Prof. Doutor Eduardo João Ribeiro dos Santos que, gentilmente, aceitou ser meu orientador. Pelos inúmeros contatos que mantivemos ao longo de diversos anos e por sua fidalguia em seus princípios, faz-me considerá-lo um amigo em terras camonianas.

Ao prezado Prof. Doutor Joaquim Armando Gomes Alves Ferreira pelos ensinamentos recebidos ao longo do curso em nível de doutoramento.

Aos meus estimados colegas e amigos, Ambrósio, Carlos Roberto, Cláudio, Eveline, Fábio, Hernâni e Nilton, que souberam, com galhardia, coragem e determinação, enfrentar o desafio de realizarem o seu doutorado além-mar.

À Professora Me. Inês Esteves por sua parceria na recuperação dos conhecimentos estatísticos.

À Professora Dra. Julia Antonieta Felgar Simões (em memória), por sua disponibilidade e informações importantes para a realização deste trabalho.

Por fim, à Universidade Santa Cecília (UNISANTA), onde tive a honra de dirigir a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, por facilitar, a mim e aos demais colegas, a realização deste doutorado.

**“Educar é crescer. E crescer é viver.
Educação é, assim, vida no sentido mais autêntico da palavra.”
Anísio Teixeira**

Resumo

Ainda que o ensino superior no Brasil tenha se iniciado por ocasião da vinda da Família Real Portuguesa, em 1808, o crescimento do setor começou a ganhar força a partir dos anos 1990, quando cresceram o número de Instituições de Ensino Superior [IES] particulares por todo o país. A ideia do governo da época era ampliar as possibilidades de ingresso do maior contingente possível nesse setor da educação que, hoje, está significativamente composto por Instituições particulares, passando a existir elevada concorrência entre elas, no intuito de receber o maior número possível de alunos, a cada ano letivo. Grupos de investidores foram formados com o intuito de explorar o setor da educação superior, mediante a aquisição de Instituições já existentes e que possuíam algum atrativo que justificasse suas aquisições. Adotaram princípios rígidos de controle e de planejamento, uma vez que têm de atender aos interesses de seus acionistas. Utilizam-se de instrumentos de gestão, como por exemplo, o Planejamento Estratégico, o *Balanced Scorecard*, que lhes permitem definir os objetivos e metas a serem atingidos em determinados prazos. Buscam, também, a gestão da qualidade no desenvolvimento de seus serviços e/ou processos, modernos recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para auxiliar na gestão da instituição, além de recursos que estimulem o relacionamento entre os diversos atores envolvidos nas atividades de uma IES. Por outro lado, aquelas IES que não estão vinculadas a grupos de investidores, na maioria das vezes, não se utilizam desses recursos de gestão, vindo a sofrer, em algum momento, com os resultados de uma gestão não profissional. A presente tese busca chamar a atenção para a importância desses instrumentos de gestão. Para tal, utilizou-se de questionário aplicado a 271 alunos de uma Universidade da cidade de Santos, a fim de se conhecer o pensamento dos alunos a respeito do meio acadêmico em que se inserem. A partir desses resultados fica a abertura em direção às mudanças que se fizerem necessárias para reduzir os aspectos negativos apontados, além de procurar melhorar os positivos. Esses aspectos negativos acabam por interferir no psicológico dos alunos, podendo ocasionar baixo desenvolvimento acadêmico. Já os aspectos positivos, naturalmente, propiciam melhor desempenho, motivando-os ao sucesso acadêmico. Acrescente-se a tudo isso que o aspecto psicológico tem peso relevante, uma vez que envolve muito mais do que os recursos físicos e financeiros que estão disponibilizados pelas IES. A forma como são transmitidos os conhecimentos, o conforto do ambiente de aulas, a necessidade de se motivar e estimular os alunos e as dificuldades apresentadas por eles devem ensejar um trabalho voltado para o relacionamento positivo professor-aluno, de modo a se construir um ambiente de aprendizagem saudável e com bons resultados para ambos: alunos-IES.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade do ensino superior; Gestão Organizacional; Sustentabilidade Institucional; Psicologia da Educação; Desempenho escolar.

Abstract

Although higher education in Brazil began at the time of the arrival of the Portuguese Royal Family in 1808, the growth of the sector began to gain momentum in the 1990s, when the number of private HEIs All country. The idea of the government of the time was to increase the possibilities of entry of the largest possible contingent in this sector of education, which today is significantly composed of private institutions, and there is a high competition between them, in order to receive as many students as possible, Every school year. Investor groups were formed with the purpose of exploring the higher education sector by acquiring existing institutions and possessing some attraction to justify their acquisitions. They have adopted rigid principles of control and planning, since they have to meet the interests of their shareholders. Management tools are used, such as the Strategic Planning and Balanced Scorecard, which allow them to define the objectives and goals to be achieved in certain deadlines. They also seek quality management in the development of their services and / or processes, modern Information and Communication Technologies (ICT) resources to assist in the management of the institution, as well as resources that stimulate the relationship between the various actors involved in the activities Of an IES On the other hand, those HEIs that are not tied to groups of investors, most of the time, do not use these management resources, at some point suffering from the results of a non-professional management. The present thesis seeks to draw attention to the importance of these management tools. For that, a questionnaire was applied to 271 students of a University of the city of Santos, in order to know the students' thinking about the academic environment in which they are inserted. From these results is the opening towards the changes that are necessary to reduce the negative aspects pointed out, besides seeking to improve the positives. These negative aspects end up interfering in the psychological of the students, and can lead to low academic development. Positive aspects, of course, provide better performance, motivating them to academic success. Added to all this is that the psychological aspect has a relevant weight, since it involves much more than the physical and financial resources that are available from the HEI. The way knowledge is transmitted, the comfort of the classroom environment, the need to motivate and stimulate the students and the difficulties presented by them should lead to a work oriented towards a positive teacher-student relationship, in order to build an environment of healthy learning and with good results for both: students-IES.

KEYWORDS: Quality of higher education; Organizational Management; Institutional Sustainability; Educational psychology; School performance.

Lista de Ilustrações

Ilustração 1	Teoria da Aprendizagem: Behaviorista ou Comportamentalista.....	43
Ilustração 2	Teoria da Aprendizagem: Gestalt.....	43
Ilustração 3	Teoria da Aprendizagem: Cognitiva.....	43
Ilustração 4	Teoria da Aprendizagem: Humanista.....	44
Ilustração 5	Teoria da Aprendizagem: Socioculturais.....	44
Ilustração 6	Contingente de jovens desempregados por faixa etária – 18 a 24 anos.....	48
Ilustração 7	Resumo das principais ideias pedagógicas (séculos XVI a XIX).....	50
Ilustração 8	Fatores que influenciam a aprendizagem.....	51
Ilustração 9	Atributos da qualidade total.....	57
Ilustração 10	Plano corporativo – objetivos e atividades estratégicas.....	69
Ilustração 11	Indicadores corporativos.....	71
Ilustração 12	Atratividade do curso.....	74
Ilustração 13	Atratividade do curso – atribuição de notas.....	75
Ilustração 14	Plano Tático – objetivos e atividades estratégicas.....	75
Ilustração 15	Plano Tático – alguns ndicadores.....	76
Ilustração 16	Planos Operacionais.....	77
Ilustração 17	O <i>Balanced Scorecard</i> fornece estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos peracionais.....	79
Ilustração 18	O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para a ação estratégica.....	80
Ilustração 19	Construção do BSC – Adaptado de Kaplan & orton.....	83
Ilustração 20	Temas, objetivos e indicadores estratégicos.....	84
Ilustração 21	Exemplos de indicadores associados a <i>stakeholder</i> primário.....	85
Ilustração 22	Razões para fidelizar clientes.....	88
Ilustração 23	Etapas básicas para o desenvolvimento de ações de marketing.....	89
Ilustração 24	Funções básicas do <i>atabase</i>	93
Ilustração 25	As características básicas da cultura organizacional.....	97
Ilustração 26	Número de cursos de Administração – por décadas.....	103
Ilustração 27	Cursos com maiores números de matrículas da graduação – por gênero.....	103
Ilustração 28	Fusões e Aquisições de IES – 2007 a 2015.....	107
Ilustração 29	Negociações por Comprador – 2007 a 2015.....	107
Ilustração 30	Investimentos em Fusões e Aquisições – 2007 a 2015.....	108
Ilustração 31	Participação dos Investidores no Setor – 2007 a 2015.....	109
Ilustração 32	Modelo de pergunta realizada na pesquisa de campo.....	112
Ilustração 33	Distribuição dos respondentes, por sexo.....	113
Ilustração 34	Fatores que influenciam no aprendizado do aluno-trabalhador.....	115
Ilustração 35	Distribuição dos respondentes, por faixa etária.....	115
Ilustração 36	Mapa da Região Metropolitana da Baixada Santista.....	117
Ilustração 37	Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	123
Ilustração 38	Acesso ao Portal do Aluno.....	144
Ilustração 39	Página inicial do Portal do Aluno.....	144
Ilustração 40	Portal do Aluno – Menu dos serviços acadêmicos.....	145
Ilustração 41	Portal do Aluno – Menu de convênios e normas.....	145
Ilustração 42	Portal do Aluno – Menu de acesso a outros serviços.....	146
Ilustração 43	Portal do Aluno – Horário de Provas.....	146
Ilustração 44	Portal do Aluno – Material Didático.....	147
Ilustração 45	Vivência – Resumo.....	165
Ilustração 46	Nível de Satisfação –Universidade e Curso.....	167
Ilustração 47	Relacionamento, Retenção, Referência e Recuperação.....	171

Ilustração 48	Imagem da Faculdade.....	175
Ilustração 49	Expectativa dos alunos.....	178
Ilustração 50	Qualidade Percebida.....	184
Ilustração 51	Valor agregado.....	187
Ilustração 52	Satisfação explicada.....	188
Ilustração 53	Sítio da Biblioteca da Uni “A”	192
Ilustração 54	Biblioteca.....	193
Ilustração 55	Representação gráfica do processo do Método Delphi.....	206
Ilustração 56	Perfil dos alunos que participaram do grupo focal.....	207
Ilustração 57	Tipos de respostas.....	208
Ilustração 58	Posicionamento dos alunos do grupo focal – Salas de aula.....	209
Ilustração 59	Sugestões dos alunos do grupo focal – Salas de aula.....	210
Ilustração 60	Posicionamento dos alunos do grupo focal – Sanitários.....	211
Ilustração 61	Sugestões dos alunos do grupo focal – Sanitários.....	212
Ilustração 62	Posicionamento dos alunos do grupo focal – Laboratórios de Informática..	213
Ilustração 63	Sugestões dos alunos do grupo focal – Laboratórios de Informática.....	214
Ilustração 64	Posicionamento dos alunos do grupo focal – Instalações.....	215
Ilustração 65	Sugestões dos alunos do grupo focal – Instalações.....	215
Ilustração 66	Posicionamento dos alunos do grupo focal.– Direção/Coordenação.....	216
Ilustração 67	Sugestões dos alunos do grupo focal – Direção/Coordenação.....	217
Ilustração 68	Posicionamento dos alunos do grupo focal – Secretaria Acadêmica.....	217
Ilustração 69	Sugestões dos alunos do grupo focal – Secretaria Acadêmica.....	218
Ilustração 70	Posicionamento dos alunos do grupo focal – Vivência (conhecimento da Instituição)	218
Ilustração 71	Sugestões dos alunos do grupo focal – Vivência (conhecimento da Instituição)	219
Ilustração 72	Posicionamento dos alunos do grupo focal – Relacionamento dos alunos com a Instituição.....	220
Ilustração 73	Sugestões dos alunos do grupo focal – Relacionamento dos alunos com a Instituição.....	220
Ilustração 74	Posicionamento dos alunos do grupo focal – Retenção de alunos.....	221
Ilustração 75	Sugestões dos alunos do grupo focal – Retenção de alunos.....	221
Ilustração 76	Posicionamento dos alunos do grupo focal – Referências (indicaria aos amigos)	222
Ilustração 77	Sugestões dos alunos do grupo focal – Referências (indicaria aos amigos)	222
Ilustração 78	Posicionamento dos alunos do grupo focal – Recuperação (de alunos).....	223
Ilustração 79	Sugestões dos alunos do grupo focal – Recuperação (de alunos).....	223
Ilustração 80	Posicionamento dos alunos do grupo focal – Qualidade percebida – Instalações.....	224
Ilustração 81	Sugestões dos alunos do grupo focal – Qualidade percebida – Instalações..	224
Ilustração 82	Posicionamento dos alunos do grupo focal – Disponibilidade de locais de trabalhos/estudos.....	225
Ilustração 83	Sugestões dos alunos do grupo focal – Disponibilidade de locais de trabalhos/estudos.....	225
Ilustração 84	Posicionamento dos alunos do grupo focal – Disponibilidade de locais de convívio.....	226
Ilustração 85	Sugestões dos alunos do grupo focal – Disponibilidade de locais de convívio.....	226
Ilustração 86	Percepção dos alunos do grupo focal a respeito da Instituição e do curso escolhido.....	227

Lista de Tabelas

Tabela 1	Número de Instituições de Educação Superior segundo categoria – 2009/2012	29
Tabela 2	Evolução do número de cursos de Graduação por Categoria Administrativa – Brasil – 2009/2012.....	30
Tabela 3	Evolução no número de matrículas de graduação, segundo a Organização Acadêmica – Brasil – 2009/2012.....	30
Tabela 4	Evolução do número de ingressos total em cursos de graduação presencial – Região Geográfica – Brasil – 2009/2012.....	31
Tabela 5	Evolução do número de concluintes de cursos de graduação, segundo Categoria Administrativa – Brasil – 2012.....	31
Tabela 6	Número de Ingressos Total, segundo o Gênero – Brasil – 2009/2012 (cursos presenciais)	32
Tabela 7	Número de IES por região geográfica do Brasil e por categoria Administrativa – 2019.....	35
Tabela 8	Resultado do IDEB – Ensino Médio.....	46
Tabela 9	Número de matrículas em cursos superiores no período de 2015 a 2019.....	45
Tabela 10	Distribuição dos respondentes – por sexo.....	113
Tabela 11	Distribuição dos respondentes por estado civil.....	114
Tabela 12	Distribuição dos respondentes por faixa etária.....	114
Tabela 13	Distribuição dos respondentes por cidade onde trabalha.....	116
Tabela 14	Distribuição dos respondentes por cidade onde nasceu.....	117
Tabela 15	Distribuição dos respondentes por cidade onde residem.....	118
Tabela 16	Distribuição dos respondentes por nível de renda individual.....	118
Tabela 17	Distribuição dos respondentes por nível de renda familiar.....	119
Tabela 18	Distribuição dos respondentes por escolaridade do pai.....	120
Tabela 19	Distribuição dos respondentes por escolaridade da mãe.....	120
Tabela 20	Distribuição dos respondentes por tipo de moradia.....	121
Tabela 21	Distribuição dos respondentes por importância da escolha da Instituição.....	122
Tabela 22	Distribuição dos respondentes – Escolha da IES x Renda Individual.....	124
Tabela 23	Percepção dos alunos em relação às salas de aulas – Limpeza.....	126
Tabela 24	Percepção dos alunos em relação às salas de aulas – Iluminação.....	126
Tabela 25	Percepção dos alunos em relação às salas de aulas – Ventilação.....	127
Tabela 26	Percepção dos alunos em relação às salas de aulas – Acústica.....	127
Tabela 27	Percepção dos alunos em relação às salas de aulas – Carteiras.....	129
Tabela 28	Percepção dos alunos em relação às salas de aulas – Interações.....	129
Tabela 29	Percepção dos alunos em relação às salas de aulas – Tranquilidade.....	131
Tabela 30	Percepção dos alunos em relação às salas de aulas – Satisfação.....	131
Tabela 31	Salas de aulas (resumo)	132
Tabela 32	Percepção dos alunos em relação aos sanitários – Localização	132
Tabela 33	Percepção dos alunos em relação aos sanitários – Limpeza.....	133
Tabela 34	Percepção dos alunos em relação aos sanitários – Ventilação.....	133
Tabela 35	Sanitários – Número suficiente?	133
Tabela 36	Percepção dos alunos em relação aos Sanitários – Sinalização.....	134
Tabela 37	Sanitários (resumo)	134
Tabela 38	Percepção dos alunos em relação aos laboratórios de informática – Atende necessidades das aulas?	135

Tabela 39	Percepção dos alunos em relação aos laboratórios de informática – Limpeza..	135
Tabela 40	Percepção dos alunos em relação aos laboratórios de informática – Iluminação	136
Tabela 41	Percepção dos alunos em relação aos laboratórios de informática – Ventilação	136
Tabela 42	Percepção dos alunos em relação aos laboratórios de informática - Manutenção	136
Tabela 43	Percepção dos alunos em relação aos laboratórios de informática – Nível de satisfação.....	137
Tabela 44	Laboratórios de Informática (resumo)	137
Tabela 45	Percepção dos alunos quanto às instalações – Corredores.....	138
Tabela 46	Percepção dos alunos quanto às instalações – Elevadores.....	138
Tabela 47	Percepção dos alunos quanto às instalações – Salas de Estudos.....	139
Tabela 48	Percepção dos alunos quanto às instalações – Espaços de convivência.....	139
Tabela 49	Percepção dos alunos quanto às instalações - Cantinas.....	140
Tabela 50	Percepção dos alunos quanto às instalações – salas para internet	140
Tabela 51	Instalações (resumo)	140
Tabela 52	Percepção dos alunos em relação ao setor Protocolo – Interesse em atender.....	141
Tabela 53	Percepção dos alunos quanto ao setor Protocolo – Trajes adequados.....	142
Tabela 54	Percepção dos alunos quanto ao setor de Protocolo – Atendentes preparados..	142
Tabela 55	Percepção dos alunos em relação ao setor de Protocolo – Limpo e organizado.....	143
Tabela 56	Setor de Protocolo (resumo)	143
Tabela 57	Percepção dos alunos em relação ao Portal do Aluno – Acesso.....	147
Tabela 58	Percepção dos alunos em relação ao Portal do Aluno – Planos de Ensino.....	148
Tabela 59	Percepção dos alunos em relação ao Portal do Aluno – Informações importantes.....	149
Tabela 60	Percepção dos alunos em relação ao Portal do Aluno – Serviços acadêmicos...	149
Tabela 61	Percepção dos alunos em relação ao Portal do Aluno – Comunicação com a Instituição e professores.....	150
Tabela 62	Percepção dos alunos em relação ao Portal do Aluno – Comunicação geral	150
Tabela 63	Portal do aluno (resumo)	151
Tabela 64	Percepção dos alunos em relação à Direção/Coordenação – Disponibilização para atendimento.....	152
Tabela 65	Percepção dos alunos em relação à Direção/Coordenação – Interesse pela evolução do curso.....	152
Tabela 66	Percepção dos alunos em relação à Direção/Coordenação – Normas.....	153
Tabela 67	Percepção dos alunos em relação à Direção/Coordenação – Assuntos pessoais	153
Tabela 68	Percepção dos alunos em relação à Direção/Coordenação – Despacha no prazo	154
Tabela 69	Percepção dos alunos em relação à Direção/Coordenação - Apresentam seriedade?	154
Tabela 70	Comparação entre a seriedade e a evolução demonstradas pela Direção/Coordenação.....	155
Tabela 71	Direção/Coordenação (resumo)	155
Tabela 72	Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – Interesse em ajudar	156
Tabela 73	Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – trajes adequados?	156
Tabela 74	Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – Atendentes preparados?	157
Tabela 75	Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – Ambiente.....	157
Tabela 76	Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – Educados e prestativos	158
Tabela 77	Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – Dirimir dúvidas...	158

Tabela 78	Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – Respondem no prazo?	159
Tabela 79	Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – Atendem as necessidades	159
Tabela 80	Secretaria Acadêmica (resumo)	159
Tabela 81	Interferem no seu desempenho escolar?	160
Tabela 82	Vivência – Faria outra graduação na IES?	161
Tabela 83	Vivência – Faria especialização na IES?	161
Tabela 84	Vivência – Faria Mestrado na IES?	162
Tabela 85	Vivência – Indicaria a IES para seus amigos?	162
Tabela 86	Vivência – Seu curso tem bom conceito no mercado?	163
Tabela 87	Vivência – Conceito da Universidade	163
Tabela 88	Vivência (resumo)	164
Tabela 89	Nível de Satisfação - Com a Universidade.....	165
Tabela 90	Nível de Satisfação – Com o curso	166
Tabela 91	Nível de Satisfação (resumo)	166
Tabela 92	Relacionamento – Instituição/aluno	167
Tabela 93	Retenção – Permanecer na Instituição	169
Tabela 94	Referência – Indicaria a Instituição para outros?	169
Tabela 95	Recuperação – Voltaria a estudar na Instituição?	170
Tabela 96	Relacionamento, Retenção, Referência, Recuperação (resumo).....	170
Tabela 97	Imagem da Faculdade – É boa para se estudar.....	171
Tabela 98	Imagem da Faculdade – Voltada para o futuro	172
Tabela 99	Imagem da Faculdade – Proporciona boa formação.....	172
Tabela 100	Imagem da Faculdade – Boa imagem na região	173
Tabela 101	Imagem da Faculdade – Boa prática de negócios.....	173
Tabela 102	Imagem da Faculdade – É uma Faculdade com ética.....	174
Tabela 103	Imagem da Faculdade – Tem Responsabilidade Social.....	174
Tabela 104	Imagem da Faculdade (resumo)	174
Tabela 105	Expectativa dos alunos – Quanto à preparação profissional	176
Tabela 106	Expectativa dos alunos – Capacidade e conhecimento dos professores.....	176
Tabela 107	Expectativa dos alunos – Em relação ao curso escolhido.....	177
Tabela 108	Expectativa dos alunos (resumo)	177
Tabela 109	Qualidade percebida – Global	179
Tabela 110	Qualidade percebida – Capacidade e conhecimento dos professores	179
Tabela 111	Qualidade percebida – Conteúdo oferecido pelo curso	180
Tabela 112	Qualidade percebida – Relacionamento com os professores.....	180
Tabela 113	Qualidade percebida – Relacionamento entre os alunos	181
Tabela 114	Qualidade percebida – Serviços prestados pela Faculdade	181
Tabela 115	Qualidade percebida – Instalações.....	182
Tabela 116	Qualidade percebida – Disponibilidade de locais de trabalho/estudo.....	182
Tabela 117	Qualidade percebida – Disponibilidade de locais de convívio.....	183
Tabela 118	Qualidade percebida (resumo)	183
Tabela 119	Valor agregado – Permite a obtenção de bom emprego	185
Tabela 120	Valor agregado – Estudar na faculdade é um bom investimento.....	186
Tabela 121	Valor agregado – Faculdade valorizada pelos empresários.....	186
Tabela 122	Valor agregado (resumo)	186
Tabela 123	Biblioteca – Acervo compatível	189
Tabela 124	Biblioteca – Utiliza Biblioteca Virtual?	189
Tabela 125	Biblioteca – Ambiente limpo e organizado?	190
Tabela 126	Biblioteca – Atendentes são educados e prestativos?	190

Tabela 127	Biblioteca – Serviço informatizado atende necessidades?	191
Tabela 128	Biblioteca – Ambiente adequado ao estudo e reflexão.....	191
Tabela 129	Biblioteca (resumo)	192

Lista de Abreviaturas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AMA	American Marketing Association
BSC	Balanced Scorecard
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CNE	Conselho Nacional de Educação
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EAESP	Escola de Administração de Empresas do Estado de São Paulo
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
ENADE	Exame Nacional de Desempenho do Estudante
ENC	Exame Nacional de Cursos
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDBE	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais "Anísio Teixeira"
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Avançadas
ISO	International Organization for Standardization
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
NBR	Norma Técnica Brasileira, emitida pela ABNT
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
OnG	Organização não governamental
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PROUNI	Programa Universidade para todos
RMBS	Região Metropolitana da Baixada Santista
ROI	Retorno sobre Investimentos (Return on Investment)
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEADE	Fundação Sistema Estadual de Avaliação de Dados
SEMESP	Sindicato das Mantenedoras do Estado de São Paulo
SESu	Secretaria de Educação Superior
SGBD	Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

Índice

Introdução.....	18
Parte I	
Capítulo 1	
Breve apresentação do Sistema Educacional Brasileiro – ensino superior.....	24
Capítulo 2	
A aprendizagem e a psicologia da educação: a realidade do aluno-trabalhador.....	36
2.1 O aluno-trabalhador e o mercado de trabalho.....	47
Capítulo 3	
Instrumentos de sustentabilidade Institucional e fixação à marca.....	54
3.1 Qualidade no Ensino e nos procedimentos administrativos.....	56
3.2 Planejamento Estratégico e o <i>Balanced Scorecard</i>	64
3.3 Marketing de Relacionamento.....	85
Capítulo 4	
Gestão Organizacional de Sustentabilidade Institucional.....	94
Síntese da Parte I.....	98
Parte II	
Capítulo 5 – Estudo Empírico	
5.1 Apresentando a Instituição de Ensino Superior e a Faculdade	101
A – A Instituição.....	101
B – A Faculdade.....	101
C – O “mercado” do Ensino Superior.....	106
Capítulo 6 - Metodologia aplicada	
6.1 Metodologia aplicada segundo abordagem quantitativa.....	111
6.2 Análise e discussão dos resultados	
a. Perfil do aluno respondente.....	112
b. Percepções dos alunos respondentes	
• Salas de aulas.....	125
• Sanitários.....	132
• Laboratórios de Informática.....	134
• Instalações.....	138
• Setor de Protocolo.....	141
• Portal do Aluno.....	143
• Direção e Coordenação dos cursos.....	151
• Secretaria Acadêmica.....	155
• Interferência no seu desempenho escolar.....	160
• Vivência.....	160
• Nível de Satisfação.....	165
• Relacionamento, Retenção, Referência, Recuperação..	167
• Imagem.....	171
• Expectativa do aluno.....	175
• Qualidade percebida.....	178
• Valor agregado.....	184
• Biblioteca.....	188
Uma síntese preliminar com vistas a ações saneadoras.....	194
Capítulo 7 - Pesquisa com abordagem qualitativa	
7.1 Metodologia aplicada.....	205
7.2 Análise e discussão dos resultados do Grupo Focal.....	207

Síntese da Parte II.....	232
Conclusão.....	248

Introdução

A partir dos anos 1990 o Brasil vem experimentando grande crescimento e expansão no número de cursos superiores oferecidos. Mais recentemente, a implantação de políticas públicas que visam ao atendimento de grande número de jovens em condições de cursar uma Universidade, tem contribuído para esse crescimento e essa expansão. Uma das políticas é o Programa Universidade para Todos [PROUNI], criado em 2004, mediante a concessão de bolsas de estudos em Instituições de Ensino Superior [IES] particulares para aqueles que ainda não tenham curso superior. O outro programa é o Fundo de Financiamento Estudantil [FIES], criado em 1999, possibilitando o estudo, mediante financiamento do investimento estudantil, para aqueles que queiram estudar em universidades não gratuitas.

As recentes políticas públicas direcionadas para a educação superior proporcionaram o crescimento no número de matrículas nos cursos já existentes, assim como fizeram surgir novas IES, com novos cursos, de modo a atender às diversas necessidades regionais do país. No contexto do referido cenário, o setor da educação superior despertou o interesse de investidores, ocasionando a fusão e a criação de várias IES, tornando o setor altamente competitivo.

Em razão desse crescimento e a fim de garantir a manutenção da qualidade do ensino, em 1996, o Ministério da Educação [MEC] do governo Fernando Henrique Cardoso, introduziu o Exame Nacional de Cursos [ENC] que visava a avaliar a qualidade dos cursos oferecidos, mediante o desempenho dos respectivos alunos. Às IES eram atribuídos conceitos que variavam de A a E, cuja escala identificava as IES como "ótimas", "muito boas", "boas", "ruins" e "péssimas". As IES que obtivessem resultados D e E por dois anos seguidos, ou mais, corriam o risco de terem esses cursos encerrados. Esse processo de avaliação ocorreu no período de 1996 a 2003.

A partir de 2004, até os dias de hoje, aquele processo de avaliação de cursos sofreu modificações, passando a denominar-se Exame Nacional de Desempenho do Estudante [ENADE]. Os cursos foram separados em grupos e cada grupo passou a ser avaliado a cada período de três anos. Os conceitos atribuídos passaram a ser numéricos, com escala de 1 a 5, onde 1 indicava o pior curso e 5, aquele que tinha a melhor qualidade. Tanto o ENC como o ENADE propiciaram às Instituições utilizarem-se dos resultados como fator de divulgação de seus cursos e de suas marcas. No entanto, essa expansão também trouxe outras preocupações para as IES, qual seja a sua sustentabilidade em um cenário de muita competitividade no "mercado" educacional.

Esta tese procura jogar luz sobre a questão da organização das IES, da qualidade dos cursos e dos ambientes colocados à disposição dos alunos e como ocorre o relacionamento entre os atores envolvidos. Dentro desse escopo, destaca-se o problema a ser analisado:

A Instituição de Ensino Superior atende às expectativas de seus alunos quanto à qualidade do ensino oferecido, dos serviços prestados e dos espaços físicos disponibilizados, demonstrando trabalhar dentro de um planejamento que contemple esses aspectos, assim como o relacionamento com seus alunos, professores e demais colaboradores, à luz de práticas que contemplem o que se propõe segundo a psicologia da educação?

A preocupação governamental com a qualidade do ensino superior ofertada pelas IES particulares é verificada quando da análise, por parte de representantes do MEC, de dez dimensões de análise, conforme estabelecido no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior [SINAES], por ocasião das avaliações *in loco*. São elas:

- 1) A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional [PDI].
- 2) A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas: de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.
- 3) A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social e à defesa: do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.
- 4) A comunicação com a sociedade.
- 5) As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.
- 6) Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e a representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.
- 7) Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.
- 8) Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.
- 9) Políticas de atendimento aos estudantes.
- 10) Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

Cabe ressaltar que o indivíduo é o personagem central, para quem as instituições de ensino aplicam técnicas que permitem a aprendizagem dos alunos. O ser humano está em constante aprendizado e desenvolvimento. Portanto, há que se levar em consideração os conceitos da Psicologia da Educação, uma vez que é ela quem estuda o comportamento humano em relação às questões de aprendizagem.

O perfil dos alunos de IES particulares é o do aluno-trabalhador, ou seja, é aquele que trabalha durante o dia, normalmente oito horas e, após essa jornada de trabalho, é que se dirige à Universidade para seus estudos. Isso quer dizer que esse aluno-trabalhador, após ser pressionado ao longo de sua jornada de trabalho pelos resultados que a empresa exige, apresenta-se para os estudos já com alto grau de estresse e cansaço para cumprir mais um período diário de aulas. Daí a necessidade de a IES ter em conta essa peculiaridade dos alunos-trabalhadores, ofertando a eles um

curso de qualidade, com espaços de estudos adequados, de modo que possam se sentir pertencentes à Instituição que escolheram.

Desse problema decorre a seguinte hipótese: **a qualidade** do ensino estaria vinculada às instalações, ao corpo docente e à estrutura curricular ofertada, aliada ao nível de relacionamento entre os diversos setores envolvidos no desenvolvimento do curso, permitindo perceber a sustentabilidade da instituição.

A somatória das instalações apropriadas, do corpo docente, da estrutura curricular ofertada e do bom nível de relacionamento entre os diversos atores poderia ser, por si só, garantia da oferta de ensino de qualidade. No entanto, a manifestação da qualidade do ensino somente é sentida com os resultados positivos desses esforços assimilados pelos alunos. Não se pode deixar de considerar que o aluno-trabalhador, além das dificuldades com sua jornada de trabalho, tem de enfrentar outras, entre as quais: pouco tempo de convívio com a família; dificuldade para realização de atividades extraclasse; alto nível de estresse; dificuldade de aprendizado em decorrência da carga de trabalho; horas de sono reduzidas.

Não bastassem esses aspectos a dificultar o desempenho dos alunos-trabalhadores, somam-se outros como: distâncias a serem percorridas de sua residência ao trabalho e deste, muitas vezes, direto para a Faculdade. Apenas depois haverá o retorno para casa e para o descanso, antecedendo uma nova jornada de atividades. Soma-se a isto, ainda, para alguns outros, os hábitos adquiridos em relação a alimentar-se mal e dormir tarde.

Em âmbito desse cenário, faz-se necessário que o aluno-trabalhador direcione seu tempo de forma adequada para que possa usufruir de momentos de lazer e de estudos, buscando a satisfação acadêmica. Nesse sentido, o aluno deverá saber planejar o tempo de forma a permitir-lhe um estudo eficiente por um período determinado, aplicando-se à vida acadêmica.

As manifestações dos próprios alunos são importantes para os gestores das IES, uma vez que estes são os principais interessados em estudar numa IES que ofereça o melhor para sua formação profissional e pessoal. Dada essa importância e para efeito desta tese, os estudos foram baseados em uma Faculdade de importante Universidade da cidade de Santos, estado de São Paulo, Brasil, Faculdade essa que congrega os cursos de Administração, Ciências Contábeis (ambos em nível de bacharelado) e o de Tecnólogo em Logística (esse considerado curso de curta duração). A Universidade em questão será citada como Uni "A", mantendo-se omissos o seu nome original.

Em decorrência do problema anunciado, torna-se objetivo geral conhecer a percepção dos alunos em relação ao curso que escolheram, tendo em vista suas expectativas futuras. Em relação ao corpo docente, devem conhecê-lo em sua avaliação pelo contexto societário, sem omitir os serviços acadêmicos oferecidos e os espaços físicos disponibilizados, sempre na perspectiva da formação superior que almejam, alcançando as singularidades desse objetivo.

Por conseguinte, ao buscar por um curso superior, a intenção do aluno é ter uma formação adequada que lhe permita obter melhores colocações no mercado de trabalho. Assim, é importante que o curso escolhido tenha uma estrutura curricular construída com conhecimentos atualizados,

ministrada por professores não só com titulação acadêmica, mas, também, com experiência no mercado de trabalho na área. Dessa forma, poderá haver melhor interação entre a teoria e a experiência profissional, redundando em ganho de aprendizado para os alunos.

Por intermédio da aplicação de questionário estruturado aos alunos dos cursos citados, os resultados permitiram atender aos seguintes objetivos específicos, constituintes deste estudo:

- 1 - Analisar as necessidades não atendidas e que podem comprometer a qualidade e a imagem pedagógica da Instituição e do curso.
- 2 - Mostrar como ferramentas de gestão, associadas a recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação [TICs], podem ajudar a melhorar a relação Instituição/aluno, com o intuito de possibilitar a qualidade do ensino, a integração entre todos os setores da IES, por meio de um planejamento estratégico participativo e do uso de instrumentos e técnicas de relacionamento de modo a “conquistar” e “atrair” seus alunos, ajudando na sustentabilidade estratégica da IES.

Assim, a estrutura desta tese, buscando resposta para os problemas apontados, se apresenta construída da seguinte forma: na Parte I, em seu Capítulo 1, é apresentada uma breve explanação acerca do Sistema Educacional Brasileiro, em nível do Ensino Superior; no Capítulo 2, são apresentadas as principais escolas de Aprendizagem e a importância de se conhecer os principais conceitos da Psicologia da Educação, considerando-se a condição da maioria dos alunos dos cursos superiores em Instituições de Ensino Superior no Brasil, que é a de aluno-trabalhador.

Já no Capítulo 3 são apontados os Instrumentos de sustentabilidade institucional e de fixação da marca, destacando-se, nesse particular, a questão da Qualidade no Ensino e nos procedimentos administrativos; a importância do Planejamento Estratégico e do *Balanced Scorecard* [BSC] e, fechando este capítulo, destaca-se a importância da adoção de instrumentos de Relacionamento para solidificar a "parceria" IES/alunos. Por fim, encerrando a Parte I, no capítulo 4 são feitas considerações em relação à Gestão Organizacional, com base nos instrumentos tratados em capítulo anterior, visto que a introdução de procedimentos com base nos recursos apresentados deverá levar a mudanças estruturais e culturais, com reflexos positivos para a Instituição. É também abordada neste capítulo a busca da e pela Sustentabilidade Institucional que exige atenção e determinação por parte dos gestores da IES, para que os investimentos realizados para atender às demandas necessárias à oferta de cursos de qualidade possam permitir a continuidade dos cursos e o acolhimento de novos alunos.

Na Parte II, no Capítulo 5, apresenta-se o estudo empírico empregado na direção de obter os elementos necessários para conhecer a percepção dos alunos. Antes, porém, é feita a apresentação da IES, lócus da pesquisa, assim como a apresentação da Faculdade que congrega os cursos de Administração, Ciências Contábeis (estes em nível de Bacharelado) e o de Logística (em nível de Tecnólogo - curta duração). Após essa apresentação da Instituição e da Faculdade, apresenta-se a situação do mercado do ensino superior no Brasil.

Na sequência, discorre-se sobre o resultado da pesquisa de campo, praticada como estudo quantitativo, apresentando a metodologia utilizada e os resultados obtidos, mediante a utilização do programa estatístico SPSS. Da mesma forma, nesse tópico, é apresentado o resultado de pesquisa qualitativa realizada com alguns alunos (grupo focal) dos diversos cursos envolvidos, assim como a metodologia adotada.

Destaca-se que, ao término da Parte I e da Parte II, está apresentada uma síntese do que foi abordado em cada uma das partes.

Seguem-se, a partir daí, as Considerações Finais, considerando-se as Limitações e as Perspectivas para estudos futuros e dando fechamento aos componentes textuais da tese. Para apresentar os componentes pós-textuais, registra-se o conteúdo bibliográfico que deu sustentação aos presentes estudos, composto por consultas à internet, material bibliográfico impresso e demais elementos essenciais ao trabalho, complementando-os por anexos. Portanto, esta tese pretende apresentar a percepção dos alunos de uma Faculdade, buscando-se os pontos positivos e negativos, por ventura apresentados, e que podem ser mais bem trabalhados, à luz da Psicologia da Educação e com a utilização de importantes instrumentos de gestão, a saber: Qualidade do Ensino e dos Serviços Prestados, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* [BSC] e Relacionamento entre os diversos atores.

As diversas interferências que podem ocorrer na relação IES/alunos, sejam elas de ordem interna ou externa, passam a exigir atenção dos gestores das Instituições de Ensino Superior, uma vez que podem constituir-se em instrumentos eficazes para a sustentabilidade dessas Instituições, em mercado altamente competitivo.

PARTE I

Capítulo I Breve Apresentação do Sistema Educacional Brasileiro – Ensino Superior

Para realizar uma breve apresentação acerca do ensino superior brasileiro, torna-se necessário recorrer aos historiadores. Assim é que, diferentemente do ocorrido com países hispânicos no continente americano, uma vez que já no século XVI essas Colônias Espanholas tiveram universidades católicas criadas no decorrer desse século, o Brasil, durante todo o seu período colonial, não possui registro da criação de instituições de ensino superior. As razões para tal fato residiam na política adotada pela coroa portuguesa em impedir que intelectuais fossem formados em suas colônias, centralizando-se toda a formação superior na Metrópole.

Com o desenrolar do cenário europeu e a iminente invasão dos exércitos napoleônicos, a Coroa portuguesa, sentindo-se ameaçada, resolve vir para o Brasil com toda sua corte. Assim, pode-se considerar o ano de 1808 como o início da história do ensino superior no país, uma vez que consta a fundação, nesse mesmo ano da chegada do Rei português, de três escolas: a de Cirurgia e Anatomia da Bahia (dando origem a atual Faculdade de Medicina da Universidade Federal da Bahia); a de Anatomia e Cirurgia do Rio de Janeiro (denominando-se, hoje, Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro) e a da Academia de Guarda da Marinha, igualmente sediada no Rio de Janeiro. Dois anos mais tarde, surge a Academia Real Militar (hoje Escola Nacional de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro).

Em nenhum desses momentos procurava-se formar professores. A intenção era ter profissionais que permitissem o pleno funcionamento da estrutura do Estado e atendessem às expectativas da sociedade local como advogados, engenheiros e médicos. Também, diferente das colônias espanholas, não foi cogitada a transferência da responsabilidade pelo ensino superior a congregações religiosas.

Durante esse período e o início do século XIX, nos demais países da América Latina, verifica-se uma tendência em substituir as antigas universidades católicas da contra-reforma, ou mesmo criar ao lado destas, um novo sistema universitário estatal e leigo que viesse por acompanhar o estabelecimento de governos republicanos nos novos países independentes.

Em razão da vinda da Corte portuguesa para o Brasil e com a manutenção da Monarquia e, conseqüentemente, da própria dinastia de Bragança, o país experimentou

um atraso no seu processo de independência, em relação aos demais países do continente, os quais já vivenciavam um processo político de base republicana.

No âmbito educacional, prevalecia o modelo tradicional português no qual não havia a participação da Igreja Católica na gestão da educação, não se criando Universidades, mas escolas autônomas para a formação de profissionais liberais. Cabia, unicamente à Coroa, a criação dessas escolas. Contrariamente à colonização espanhola na América Latina, os portugueses mostravam-se hostis à criação de escolas superiores e de universidades em sua colônia brasileira. Dessa forma, as primeiras instituições de ensino superior (IES) no Brasil foram criadas somente no início do século XIX, ao passo que, já nos séculos XVI e XVII já existiam universidades na América Latina nas colônias espanholas. (Neves & Martins, 2019. – pag.2). Esses autores relatam que, ao final do período imperial no Brasil (1889), o país contava com somente seis escolas superiores voltadas para a formação de juristas, médicos e engenheiros. Ao início da fase republicana, no ano de 1900, informam os autores acima:

Não existiam mais que 24 escolas de ensino superior; três décadas depois o sistema contava com uma centena de instituições, sendo que várias delas foram criadas pelo setor privado, principalmente pela iniciativa confessional católica. Até o início da década de 1930 o sistema de ensino superior era constituído por um conjunto de escolas isoladas, de cunho profissionalizante, divorciado da investigação científica e que absorvia aproximadamente 30 mil estudantes. A atividade de pesquisa era realizada nos institutos de pesquisa que, em geral, não possuíam laços acadêmicos com o sistema de ensino superior existente.

No período compreendido entre a Proclamação da República e o ano de 1918, foram criadas 56 novas escolas superiores, em sua maioria privadas. Havia, também, as instituições católicas que ofereciam alternativa confessional ao ensino público. As iniciativas das elites locais buscavam dotar seus estados de instituições de ensino superior, algumas contando com a ajuda dos governos estaduais ou encampadas por estes e outras permaneciam predominantemente privadas.

Nesse período tem início a diversificação do sistema que permanece até os dias atuais, no ensino superior brasileiro: públicas, federais ou estaduais, nestas de condição leigas, ao lado de instituições particulares (privadas), de origem confessional ou não. Portanto, no período correspondente à Primeira República (1889 a 1930), manteve-se o modelo de escolas autônomas, voltadas à formação de profissionais liberais, sendo raras as tentativas de criação de universidades, dentre as quais nenhuma delas se consolidou.

A tenra República sofre seu primeiro impacto político em 1930 com a chamada Revolução de 1930. Na realidade um golpe de estado que pôs fim à Primeira República

Brasileira, conhecida como “República Velha” ou “República do Café com Leite”, esta última sendo uma alusão à participação de políticos de São Paulo (onde a economia era baseada na produção de café) e de Minas Gerais (grande produtor de leite), que se revezavam nos cargos de presidente e vice-presidente. Esse golpe tem origem na quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, em outubro de 1929, afetando a economia de diversos países com alguma participação no mercado internacional, incluindo-se o Brasil, em função de suas exportações de café.

Nos conchavos políticos à época, há um sentimento de se romper o tradicional processo eleitoral capitaneado por São Paulo e Minas Gerais, a se confirmar já nas eleições marcadas para 1930. Para esse pleito, o governo federal do presidente Washington Luiz apóia para sucedê-lo o paulista Prestes Maia. É criada a Aliança Liberal, constituída por políticos de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraíba. Saem candidatos a presidente e vice-presidente, respectivamente, Getúlio Vargas (Rio Grande do Sul) e João Pessoa (Paraíba).

Dada a situação econômica insustentável pelo “*crack*” da Bolsa de Nova Iorque e mais um agravante, ou seja, o estranho assassinato do candidato à vice-presidência da Aliança Liberal, João Pessoa, relacionado com um caso de lutas políticas regionais agregado a um crime passional, o então presente contexto passa a ser considerado como uma manobra do governo para silenciar qualquer um que se opusesse a ele. Vindo do Sul do país, Getúlio Vargas derruba, facilmente, o governo federal, assumindo o governo em caráter provisório no dia 03 de novembro de 1930.

No entanto, somente após a Revolução de 1930 é que se retomou o protagonismo do Estado nacional na educação, criando-se, em 14/11/1930, o Ministério da Educação e Saúde Pública, aliado aos decretos da chamada Reforma Francisco Campos em 1931, entre os quais estão o estabelecimento do Estatuto das Universidades e a reforma da Universidade do Rio de Janeiro (Saviani, 2010, p.7).

A autonomia universitária era, de igual modo, prevista e restringida no estatuto das Universidades. Francisco Campos reconhecia a importância da autonomia na constituição da universidade. No Estatuto das Universidades, o artigo 9º previa que as “universidades gozarão de personalidade jurídica e de autonomia administrativa, didática e disciplinar”, com a ressalva de que ela seria limitada pelo estatuto. Eis o texto do Art. 9º do Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931, com seu texto na grafia da época:

Art. 9º As universidades gozarão de personalidade jurídica e de autonomia administrativa, didáctica e disciplinar, nos limites estabelecidos pelo presente decreto, sem prejuízo da personalidade jurídica que tenha ou possa ser atribuída pelos estatutos universitários a cada um dos institutos componentes da universidade.

Paragrapho unico. Nas universidades oficiais, federais ou estaduais, quaisquer modificações que interessem fundamentalmente à organização administrativa ou didáctica dos institutos universitários, só poderão ser efectivadas mediante sanção dos respectivos governos, ouvido o Conselho Nacional de Educação.

Observa-se que a autonomia financeira não estava prevista no decreto, apesar de ser atribuída ao reitor a administração das finanças da universidade, conforme Art. 18, item IV do Decreto acima referido. Claro está que esse estatuto, a princípio, tratava exclusivamente das universidades públicas existentes no Brasil à época. Ainda com base nesse Decreto, a escolha do reitor, do diretor e de membro do Conselho técnico-Administrativo dependeria da escolha do “governo” ou do Ministro da Educação e Saúde Pública, dentre uma lista tríplice de nomes apresentados pelos órgãos universitários.

A partir dos anos 1950, o país experimenta um crescimento no ritmo de desenvolvimento no país, motivado pela industrialização e pelo crescimento econômico. Paralelamente às diversas transformações que ocorrem, tanto no campo econômico quanto no sociocultural, surge, ainda que tímidamente, a tomada de consciência, por vários setores da sociedade, da precária situação em que se achavam as universidades brasileiras em decorrência da tramitação do projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, principalmente na segunda metade de 1950, tendo como principal questão aquela relacionada à escola pública *versus* escola privada. Essa discussão, a princípio, estava restrita ao meio acadêmico, deixando os debates e as reivindicações de ser exclusividade de professores e estudantes para associarem novas vozes em uma análise crítica e sistemática da universidade no Brasil.

Ao se chegar no ano de 1961, a capital do país passa para a recém construída cidade de Brasília, ocorrendo, por essa ocasião, a abertura da Universidade de Brasília. Ao mesmo tempo, também é aprovada a Lei nº 4024, após tramitar por 14 anos no Congresso Nacional, que passa a ser a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira a qual, ainda que trouxesse em seu bojo certa flexibilidade concedida às Universidades, acabou por confirmar o modelo tradicional vigente no país e utilizado pelas Instituições de Ensino Superior. Essa lei deixa poucas modificações em níveis

organizacionais, mantendo foco maior no ensino, sem se preocupar com o desenvolvimento da pesquisa.

Em 1964, o Brasil, a partir do dia 31 de março, em função da Revolução, passa a ser governado pelos militares que tomaram o poder. A educação superior passa a sofrer ingerências do novo governo, com a dispensa de diversos professores universitários, principalmente aqueles ligados à Universidade de Brasília. O governo militar assumia, dessa forma, a necessidade de profissionalizar os quadros internos das universidades, desde a formação acadêmica dos professores, melhorias no planejamento educacional até o investimento em infraestrutura e equipamentos (Silva, 2016, p. 9).

Ainda que refém do governo estabelecido, o setor da educação começou a experimentar pressão pelo aumento de vagas, principalmente no ano 1968, quando o setor privado se expande, mediante a criação de diversas faculdades isoladas, mormente nas cidades consideradas de médio porte do interior dos estados mais desenvolvidos. Como nos relata Silva (2016),

Embora o regime militar tenha adaptado demandas do movimento estudantil e outros grupos progressista, o processo de adoção de medidas reformadoras foi extremamente arbitrário. Nos primeiros anos do governo, centenas de professores foram afastados de seus cargos e estudantes acabaram expulsos das universidades. O movimento estudantil foi controlado, a UNE – União Nacional dos Estudantes extinta e as instituições de ensino superior, vigiadas.

E conclui:

Esse modelo autoritário foi ampliado com o conhecido quinto Ato Institucional (AI-5), que promoveu novos expurgos nas universidades, o que afetou completamente o cotidiano nas instituições com a saída de muitos cientistas para o exterior e o conseqüente prejuízo na condução das pesquisas.

Ressalte-se que as faculdades isoladas incumbiam-se somente do ensino superior, cabendo ao setor público as atividades de pesquisa e o desenvolvimento da pós-graduação.

O término do regime de exceção a que foi submetido o Brasil teve início a 8 de maio de 1985, quando o Congresso Nacional aprovou emenda constitucional que punha fim a alguns resquícios da ditadura que havia sido implantada em 1964. A partir do fim do regime de exceção, é chamada uma Assembléia Nacional Constituinte que foi empossada em 01 de fevereiro de 1987. Essa constituinte funcionou até 05 de outubro de 1988, com a promulgação da Constituição em vigor no país até a presente data de 2017.

Tabela 1 - Número de Instituições de Educação Superior segundo categoria - 2015/2019

Ano	Total	Categoria Administrativa			
		Federal	Estadual	Municipal	Privada
2015	2364	107	120	68	2069
2016	2407	107	123	66	2111
2017	2448	109	124	63	2152
2018	2537	110	128	61	2238
2019	2608	110	132	60	2306

Fonte – MEC/INEP – Resumo Técnico do Censo da Educação Superior – 2015-2019
Compilado pelo autor.

Por não ser escopo deste trabalho, as questões políticas e sim os impactos que estas tiveram sobre a educação brasileira, o que mais marcou nessa área com a promulgação da Constituição de 1988 está contido no Capítulo II que trata da Educação, da Cultura e do Desporto que, em sua Seção I – Da Educação, em seu Art. 207, estabelece que “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Em 1996, durante o Governo Fernando Henrique Cardoso, é aprovada a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação [LDB], sob nº 9394/96. A partir da década de 1990, o Ministério da Educação tem investido no sentido de acompanhar a qualidade dos cursos superiores oferecidos, mormente aqueles mantidos por Instituições particulares, a princípio por intermédio de parâmetros relacionados à questão da oferta dos cursos em suas dimensões pedagógicas, de infraestrutura e da qualificação de seu corpo docente.

Concomitantemente com este tipo de acompanhamento, avaliações têm sido realizadas envolvendo diretamente os alunos. Primeiramente pela mediação do Exame Nacional de Cursos [ENC] – o conhecido PROVÃO (que vigorou de 1996 a 2003) e, mais recentemente, a partir de 2004, as mudanças introduzidas pelo Governo Federal por meio da criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior [SINAES] que teceu as políticas vigentes para a avaliação, credenciamento e recredenciamento dos cursos superiores no Brasil e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes [ENADE], aos cuidados do Instituto Superior de Estudos e Pesquisas Educacionais “Anísio Teixeira” [INEP], vinculado ao MEC.

Em virtude das políticas adotadas, é possível verificar o crescimento significativo, tanto com respeito às novas Instituições de Ensino Superior (IES), como em relação ao

número de novos cursos oferecidos pelo setor privado, conforme observado nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 2 - Evolução dos cursos de Graduação, por modalidade de ensino – 2015-2019

Ano	Total	Presencial	À distância
2015	33.501	32.028	1.473
2016	34.366	32.704	1.662
2017	35.380	33.272	2.108
2018	37.962	34.785	3.177
2019	40.427	35.898	4.529

Fonte – MEC-INEP –Resumo Técnico do Censo da Educação Superior – 2015-2019
 Compilado pelo autor.

No período compreendido pelo relatório que serviu de fonte para as tabelas apresentadas, verifica-se que, em relação às Instituições de Ensino Superior no Brasil, as mesmas apresentaram crescimento da ordem de 10,32%. Há que se destacar a participação das Instituições privadas que, do total de 2.608 IES em 2019, representam 88.42% desse total.

O crescimento verificado no período de 2015 a 2019 representa aumento de 20,67% na oferta de cursos no ensino particular no Brasil, em nível de graduação. Observa-se, também, que os cursos presenciais cresceram 12,08%, no período de 2015 a 2019, enquanto que, os cursos à distância, apresentaram crescimento de 207,47%. Em face desses expressivos aumentos na oferta, verificou-se, também, com relação ao período já referido, significativo crescimento em relação ao número de alunos matriculados nos diversos cursos superiores, conforme se verifica na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Evolução no número de matrículas de graduação, segundo a Organização Acadêmica - Brasil - 2015/2019

Organização Acadêmica	2015	2016	2017	2018	2019
Total	8.027.877	8.048.701	8.286.663	8.450.755	8.603.824
Faculdade	2.251.464	2.146.870	2.070.197	1.819.228	1.636.828
Centro Universitário	1.357.802	1.415.147	1.594.364	1.906.327	2.263.364
Universidade	4.273.155	4.322.092	4.439.917	4.467.694	4.487.849
IF/CEFET	144.876	164.592	182.185	197.506	215.843

Fonte – MEC-INEP – Resumo Técnico do Censo da Educação Superior – 2015-2019
 Compilado pelo autor

Observa-se que no período compreendido pela Tabela 3, houve crescimento de 7,17% no número total de matrículas, já incluídos os contemplados pelo Programa Universidade para Todos [PROUNI] (MEC-PROUNI).

A distribuição dos ingressantes matriculados no ensino superior, abrangendo todo o território brasileiro, está assim distribuída, com base em suas regiões geográficas:

Tabela 4 – Evolução do número de Ingressos Total em Cursos de Graduação presencial por Região Geográfica – Brasil – 2015 a 2019

Regiões	2015	2016	2017	2018	2019
Brasil	1.944.178	1.858.106	1.876.626	1.780.080	1.751.122
Norte	139.991	128.778	128.937	122.209	121.942
Nordeste	389.407	371.596	392.454	384.348	381.703
Sudeste	939.520	906.386	902.260	850.227	841.792
Sul	283.018	265.208	267.334	245.863	228.518
Centro-Oeste	192.242	186.138	185.641	177.433	177.167

Fonte – MEC-INEP – Resumo Técnico do Censo da Educação Superior – 2015-2019
 Compilado pelo autor

O destaque é para a região Sudeste, que compreende os estados: Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo e São Paulo, os quais representam 48,07% do total de ingressos em todas as IES brasileiras.

Com relação aos concluintes dos cursos superiores no Brasil, ao analisar a tabela 5, observa-se que as Instituições Privadas se destacam nessa formação acadêmica, contribuindo com 79,89% desses concluintes. Ainda com relação aos concluintes, o mesmo Relatório Técnico apresenta as seguintes informações:

Tabela 5 – Evolução do número de Concluintes de Cursos de Graduação, segundo Categoria Administrativa – Brasil – 2015/2019

Categoria Administrativa	2015	2016	2017	2018	2019
Brasil	1.150.067	1.169.449	1.199.769	1.264.288	1.250.076
Federal	134.447	145.367	151.376	156.918	149.673
Estadual	86.770	81.279	83.951	85.886	87.006
Municipal	18.679	19.229	16.466	16.498	14.695
Privada	910.171	922.574	947.976	1.004.986	998.702

Fonte – MEC-INEP – Resumo Técnico do Censo da Educação Superior – 2015-2019
 Compilado pelo autor.

Nessas breves considerações acerca do ensino superior no Brasil, merece destaque a crescente participação do sexo feminino em relação tanto ao ingresso nesse tipo de formação, quanto à conclusão desses cursos superiores. Considerando o mesmo Relatório Técnico já citado, extraíram-se as informações constantes da próxima Tabela nº 6, onde se pode atestar a evolução da proporcionalidade entre pessoas do sexo feminino e do sexo masculino.

Tabela 6 – Evolução do número de Matrículas em Cursos de Graduação presenciais, por gênero – Brasil – 2015/2019

Ano	Ingressos por processo seletivo			Matrículas			Concluintes		
	Total	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino
2015	1.944.178	1.047.661	896.517	6.633.545	3.687.371	2.946.174	916.363	548.682	367.681
2016	1.858.106	998.080	860.026	6.554.283	3.641.263	2.913.020	938.732	562.063	376.669
2017	1.876.626	1.012.117	864.509	6.529.681	3.618.763	2.910.918	947.606	565.272	382.334
2018	1.780.080	970.308	809.772	6.394.244	3.551.116	2.843.128	990.415	589.383	401.032
2019	1.751.122	965.548	785.574	6.153.560	3.430.115	2.723.445	934.037	551.521	382.516

Fonte: MEC/INEP – Sinopse Estatística da Educação Superior – 2015/2019.
 Compilado pelo autor.

O contingente de pessoas do sexo feminino que ingressa no ensino superior brasileiro representa 55.14% do total de ingressantes, em 2019, o que pode ser um indicador de que a mulher está procurando se qualificar para ingressar no mercado de trabalho, almejando desenvolvimento e independência. Já, em relação às matrículas no mesmo ano, elas representam 55,74% do total. Com relação aos alunos concluintes em 2019, as mulheres representam 59,05% do total.

O rápido crescimento no número de cursos superiores (Tabela 2, pag. 28) traz a preocupação com a perda de qualidade do ensino superior. Essa preocupação cresce ainda mais quando se verifica que o aumento na oferta de cursos ocorre nas instituições particulares que têm, como destaque em seus objetivos, o componente financeiro.

Dados informados pelo Sindicato das Entidades Mantenedoras do Estado de São Paulo [SEMESP], relativos ao período de 2000 a 2007, apresentam um crescimento de 108%, com predominância das instituições particulares. Aliado a esse crescimento do número de cursos superiores e como consequência desse aumento de oferta de cursos, vem a consequente elevação da demanda de públicos com perfis diferentes e que, portanto, têm níveis diferentes de exigências e expectativas em relação ao curso escolhido.

Na gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso e do então Ministro da Educação, Prof. Paulo Renato Souza (1995-2002), foram estabelecidos novos critérios para a abertura de Instituições de Ensino Superior, além de terem sido determinadas as Diretrizes Curriculares Nacionais [DCN] para os diversos cursos existentes. Dessa forma, o conteúdo programático, até então utilizado, passa a ser mais flexível, permitindo o desenvolvimento de assuntos transversais, assim como a adequação às questões regionais. Até então não existia, no Brasil, nenhum mecanismo que procedesse a avaliação das instituições quanto à qualidade do ensino e outros requisitos necessários para se atingir parâmetros mínimos de qualidade.

Após muitos embates políticos, pesquisas junto ao meio acadêmico, é aprovado o Exame Nacional de Cursos [ENC], que ficou popularizado como PROVÃO, por intermédio da Lei nº 9.131, sancionada pelo Presidente da República em 24 de novembro de 1995. O primeiro ENC foi realizado em 1996, contando com a participação de alunos concluintes dos cursos de Administração, Direito e Engenharia.

Ao final do governo FHC (2002), o Exame Nacional de Cursos passou desses três cursos a avaliar 24 áreas de graduação. De 616 cursos avaliados em todo o país no ano de 1996, foram avaliados, em 2002, 5.030 cursos. E de 56 mil alunos presentes em 1996, foram avaliados em 2002, 396 mil alunos (Souza, 2005, p. 164). O processo atingia todos os alunos concluintes dos cursos existentes no Brasil.

Ainda no período do governo FHC existiam, em 1995, 6.252 cursos de nível superior no Brasil. Ao final desse governo, portanto em 2002, a quantidade de cursos atingia o total de 14.399, demonstrando um crescimento considerável. Com base nos últimos números disponibilizados pelo INEP, esse total passa para 23.488 cursos em 2007. Por consequência, esse aumento em número de cursos superiores provocou aumento significativo no número de vagas oferecidas, ou seja, de 610.355 vagas existentes em 1995, contava-se, em 2002, com 1.773.087 vagas ofertadas. Em 2007, o INEP informa a existência de 2.823.942 vagas nos diversos cursos superiores oferecidos no Brasil. O critério de avaliação adotado no governo FHC visava a submeter ao ENC, anualmente, alunos concluintes de todos os cursos de graduação.

No governo de Luiz Inácio Lula da Silva, pela mediação de seu Ministro da Educação, Fernando Haddad, promoveram-se mudanças nesse processo pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior [SINAES], que introduziu o Exame Nacional de Desempenho do Estudante [ENADE], com o escopo de avaliar os alunos ingressantes e concluintes de cada curso, a cada intervalo de três anos. Posteriormente, os ingressantes foram isentos de participação no processo, cabendo, somente aos concluintes, a obrigatoriedade de participarem do ENADE.

A partir do estabelecimento de critérios de avaliação da qualidade do ensino, a procura por instituições que apresentam resultados positivos nesse processo passou a ser determinante para os interessados em ingressar em um curso superior. A necessidade de pesquisar em busca dos cursos melhores avaliados fez com que as Instituições de Ensino Superior preparassem adequadamente seus alunos, assim como suas instalações e recursos para que houvesse melhoria nas condições de oferta, afastando-se a possibilidade

de alguma sanção por parte do MEC em virtude do baixo desempenho de seus alunos nesse processo avaliativo.

As Instituições de Ensino Superior particulares têm seu funcionamento regulamentado pelo Ministério da Educação do Brasil [MEC], conforme consta da Lei de Diretrizes e Bases da Educação [LDB], sendo classificadas como:

- a. **Universidades** – devem ofertar regularmente no mínimo 12 cursos de graduação, em pelo menos três áreas de conhecimento. Devem possuir avaliação positiva do Ministério da Educação – MEC, e devem ter, também, cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu* (mínimo de três mestrados e um doutorado); seu corpo docente deve ser constituído por 50% de doutores e mestres e deve possuir um terço desse corpo docente com dedicação exclusiva ou tempo integral de trabalho. Devem atuar nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.
- b. **Centros Universitários** – trata-se de uma instituição com no mínimo seis cursos de graduação, em duas áreas de conhecimento, credenciados e avaliados pelo MEC. Devem possuir extensão em duas áreas de conhecimento nas quais têm curso de graduação. Um quinto de seus professores deve trabalhar em regime integral ou dedicação exclusiva, sendo um terço de seus professores com título de mestrado e doutorado.
- c. **Faculdades** – são instituições que não podem criar e extinguir cursos, nem fixar número de vagas e nem registrar os diplomas por elas emitidos. A abertura de novos cursos ou seu encerramento deve ser previamente autorizada pelo MEC.

As Faculdades Isoladas podem ministrar cursos de Licenciatura, Bacharelado e Tecnólogos, em nível de graduação, mediante autorização prévia dada após análise pelo MEC das condições de oferta, para posterior reconhecimento, a fim de possibilitar a emissão dos diplomas.

Já os Centros Universitários e as Universidades têm autonomia para a abertura de cursos de graduação, mediante aprovação de seus conselhos internos; porém, dependem do reconhecimento por parte do MEC para que possam emitir seus diplomas.

Em virtude do grande número de cursos (40.427, cf. Tabela 2) e instituições de ensino superior (2.268, cf. Tabela 7), um fator decisivo na escolha de um curso ou instituição está na qualidade do serviço que é prestado aos discentes. Esta qualidade implica diretamente na satisfação de seus alunos, atuais clientes/consumidores que, em última instância, são os responsáveis pelo crescimento do setor.

Tabela 7 - N° de IES por região geográfica do Brasil e por categoria Administrativa - 2019

Categoria	Regiões Geográficas					Totais
	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	
Pública	24	37	163	32	20	276
Privada	79	304	965	381	263	1992
						2268

Fonte – MEC-INEP – Resumo Técnico do Censo da Educação Superior – 2019

Tem-se notado grande evolução no comportamento e nas características dos clientes e/ou consumidores, mormente após a introdução do Código de Defesa do Consumidor no Brasil, que estabelece as relações entre os produtores/prestadores de serviços e os clientes. A adoção desse Código e a implantação de organismos de defesa desses consumidores têm incentivado a busca dos seus direitos com relação aos produtos fabricados e vendidos e dos serviços de que se utilizam, enquanto os produtores e prestadores de serviços têm sido impelidos a aprimorarem seus níveis de qualidade na produção ou prestação de serviços, a fim de que não venham a ser alvo de reclamações que possam desabonar sua imagem.

Em última instância, as IES particulares são prestadoras de serviços educacionais, o que enseja que tenham, também, essa preocupação com a qualidade dos cursos que oferecem. A sobrevivência (ou não) de uma organização depende do nível de satisfação que ela confere a seus clientes. Quanto maior for esse nível, tanto maior será a sobrevivência da empresa. Quando uma organização se propõe a prestar serviços, precisa estar atenta aos desejos e necessidades particulares de seus clientes/consumidores. As organizações que entenderem essas necessidades serão aquelas com maiores probabilidades de prosperar em um mercado extremamente competitivo. Nesse particular, é importante que o cliente/consumidor seja constantemente ouvido em suas necessidades. Diversas IES já implantaram a figura do *Ombudsman*, ou Ouvidor, com a finalidade de captar as necessidades de seus discentes, procurando obter soluções que atendam às expectativas deles, como forma de manter uma aproximação constante entre a IES e seus alunos.

Conhecendo-se a origem e o crescimento das Instituições de Ensino Superior no Brasil, é necessário conhecer-se como ocorre o aprendizado dos alunos, assim como a assertiva de que a Psicologia da Educação deve interferir positivamente no meio estudantil superior.

Capítulo 2 A Aprendizagem e a Psicologia da Educação: a realidade do aluno-trabalhador

A questão da aprendizagem tem sido estudada por diversos autores entre os quais ressaltamos Piaget, Paulo Freire, Vygotsky, Wallon e outros, cujos pensamentos a respeito do assunto estão explicitados nos parágrafos deste capítulo.

Parte-se da ideia de que a importância da Psicologia da Educação reside, principalmente, nas questões relacionadas ao ensino-aprendizagem. Os estudos realizados ao longo dos anos consideram algumas situações envolvendo os seres humanos, criando conceitos de acordo com a situação analisada.

Assim, para os primeiros estudiosos, o ser humano aprendia tudo a partir do ambiente onde estava inserido. Esse pensamento, desenvolvido por John B. Watson, considerava o processo de aprendizagem como questão comportamentalista, base da teoria behaviorista. Para esse estudioso, o ser humano nascia sem conhecimento algum, inexistindo herança biológica alguma. Watson era contrário e rejeitava os processos mentais como objeto de pesquisa, ou seja, não julgava como possível ser objeto de estudo aquilo que não fosse, consensualmente, observável.

Há que se ressaltar que Watson sofreu forte influência de Ivan Pavlov que considerava a psicologia como parte das Ciências Naturais, tendo no comportamento seu objeto de estudo, desenvolvendo diversas experiências com base em estímulos e respostas, com seres humanos e animais.

Um desses experimentos de Pavlov, o mais conhecido, foi desenvolvido com um cão para o qual era oferecido alimento simultaneamente ao soar de uma campainha – ao ouvir o som, o animal já o identificava com a comida. Publicando um artigo desse estudo, relatou o fenômeno de reflexo condicionado, que podia ser adquirido mediante experiência e ao qual chamou de condicionamento, o que lhe rendeu o Nobel de Medicina em 1904. Na mesma direção do behaviorismo, surge uma outra vertente, classificada como radical, contrapondo-se ao que Watson considerava peculiar ao ser humano.

Essa vertente, cuja criação é atribuída a Burrhus Frederic Skinner, parte do pressuposto de que o ser humano não aprende somente a partir do ambiente em que está inserido, ou que nasça desprovido de qualquer atributo fisiológico e genético. Skinner não considerava o behaviorismo como um estudo científico do comportamento humano, uma vez que, para ele, tratava-se de uma filosofia da ciência que tinha como preocupação os métodos e objetos de estudo da psicologia. Skinner também aceitava a visão mentalista

da psicologia, uma vez que, para ele, os processos mentais são de natureza física e material, podendo, portanto, serem mensurados.

Ainda na mesma direção da Teoria Behaviorista, aparece um outro pensador, Edward Thorndike, que se destacou em função de sua influência tanto na psicologia quanto na educação, contribuindo teoricamente mediante a Lei do Efeito, segundo a qual a aprendizagem se fortalece na medida em que a conexão se fortalece quando acompanhada de uma consequência satisfatória, ou seja, torna-se mais provável que resposta idêntica seja dada outra vez, ao ocorrer o mesmo estímulo.

Segundo Thorndike, nessa situação, caberia ao professor externar ao aprendiz um reforço positivo, representado por um elogio, ao ocorrer uma resposta desejada proferida pelo aprendiz. Porém, caso a resposta dada seja indesejável, caberia ao professor aplicar uma punição. É de sua concepção, também, a Lei do Exercício e da Prontidão, aplicada ao processo ensino-aprendizagem, no qual coloca que o aluno necessita praticar aquilo que aprende para que fortaleça as conexões estabelecidas; caso contrário, ou seja, quando interrompe a prática, ocorre o esquecimento ou o enfraquecimento das conexões.

Nessa situação, cabe ao professor propor aos seus alunos a prática constante para a obtenção de respostas desejáveis (corretas), fortalecendo as conexões a serem aprendidas, de sorte a melhorar o seu desempenho. Em relação à Prontidão, necessário que haja ajustamentos preparatórios e atitudes para se atingir uma ação satisfatória do aprendiz, ou seja, se o professor mostrar ao aprendiz que sua resposta é aceita culturalmente, por exemplo, mais o aprendiz estará predisposto a responder de uma determinada forma.

Entre o behaviorismo clássico e o cognitivismo, surge uma teoria de transição, criada por Robert Gagné, para o qual a aprendizagem é uma modificação na vontade ou na capacidade cognitiva do ser humano que não pode ser unicamente atribuída ao processo de crescimento. É o estímulo do ambiente externo (*input*), provocando modificações de comportamento que são observadas como desempenho humano (*output*).

Gagné, diferentemente de Skinner, tem como preocupação o processo de aprendizagem, ou seja, com o que se realiza “dentro da cabeça” do indivíduo. Para Gagné, a função de ensinar visa a organizar as condições exteriores próprias à aprendizagem (estimulação que atinge o estudante e os produtos que resultam de sua resposta), com o objetivo de ativar as condições internas: motivação, expectativa, apreensão, aquisição, retenção, memorização, generalização, desempenho e retroalimentação. Considerando essa situação, compete ao professor promover a aprendizagem pela instrução, mediante a

utilização de um conjunto de eventos externos planejados com o propósito de iniciar, ativar e manter a aprendizagem do aluno.

Diferentemente da abordagem behaviorista clássica, a teoria de Edward Tolman se ocupa mais das variáveis intervenientes do tipo cognições e intenções, dos processos mentais superiores do que de estímulos e respostas. Tolman chama de cognição o que intervém entre estímulos e respostas e sua teoria remete às seguintes implicações para o ensino-aprendizagem: o que dirige o comportamento é a intenção e a meta e não a recompensa em si; as conexões que explicam o comportamento envolvem ligações entre estímulos e conexões ou expectativas, que se desenvolvem como função de exposição a situações nas quais o reforço é possível. Aquilo que se apreende é uma relação entre sinal e significado, o conhecimento de uma ligação entre estímulos e expectativas para atingir um objetivo.

Surgindo, praticamente ao mesmo tempo do behaviorismo, a Teoria da Gestalt, como uma reação ao estruturalismo, consiste em uma tentativa de analisar um certo campo de estudos, considerando-o como um sistema complexo de pequenas partes correlacionadas. A Gestalt, contrariamente, argumentava que conhecer as partes não implica conhecer o todo.

Criada pelos psicólogos alemães Max Wertheimer, Wolfgang Kohler e Kurt Koffka, a Gestalt parte da premissa de que o *todo* é mais do que a soma de *suas partes*. Considera a interpretação e a percepção como importantes papéis na Gestalt. Essa teoria não era, exatamente, uma teoria de aprendizagem, mas, antes, uma teoria psicológica, cujo conceito mais importante para o estudo da aprendizagem é o de “*insight*”, ou seja, uma súbita percepção das relações entre elementos de uma situação problemática.

Outra contribuição da Teoria da Gestalt para o ensino-aprendizagem é a Lei da Pregnância, segundo a qual, a mente tende a organizar as percepções de forma a poder capturar as sensações da forma mais simples, simétrica e ordenada possível. Alguns princípios norteiam essa Lei: a) o princípio da similaridade – onde itens semelhantes tendem a formar grupos na percepção; na proximidade grupos perceptuais são favorecidos de acordo com a proximidade das partes; b) o princípio do fechamento – áreas fechadas formam mais rapidamente figuras na percepção; e c) o princípio da continuidade, onde fenômenos perceptuais tendem a ser percebidos como contínuos.

Ainda na perspectiva da Gestalt, o físico e filósofo Norwood Russel Hanson dizia que observação e interpretação são indissociáveis. No processo ensino-aprendizagem, a organização psicológica será tão boa quanto o permitirem as condições de contorno: a

experiência consciente será mais organizada se uma figura apresentada, por exemplo, for o mais simples, concisa, simétrica e harmônica possível para que sua percepção assim o seja. Devem ser ressaltadas as semelhanças e proximidades entre conteúdos, pois itens semelhantes e próximos tendem a formar grupos na percepção.

Outra teoria que também se desenvolveu com vistas a estudar o processo ensino-aprendizagem está ligada à corrente cognitivista, na qual a pessoa atribui significados à realidade em que se encontra. Existe a preocupação com o processo que envolve compreensão, transformação, armazenamento e uso da informação que permeia a cognição, procurando regularidades nesse processo mental. Um representante dessa linha teórica é Jerome Bruner, para quem se torna possível ensinar qualquer assunto honestamente a qualquer criança, qualquer que seja seu estágio de desenvolvimento.

Por outro lado, a Teoria de Aprendizagem Cognitiva, na qual se destaca o psicólogo, biólogo e epistemólogo suíço Jean Piaget, enfatiza o processo de cognição, por intermédio do qual a pessoa atribui significados à realidade em que se encontra. Esse pensamento de Piaget não pode ser considerado como uma teoria de aprendizagem, porém, uma teoria de desenvolvimento mental. Para ele, o crescimento cognitivo da criança ocorre por intermédio da assimilação e da acomodação. A assimilação tem seu esquema construído e toda abordagem sobre a realidade leva a supor um esquema de assimilação. Por outro lado, a acomodação leva à construção de novos esquemas de assimilação, acabando por promover o desenvolvimento cognitivo.

Dessa forma, para Piaget, só há aprendizagem quando o esquema de assimilação sofre acomodação, ou seja, para ele, ensinar significa provocar o desequilíbrio na mente da criança, a fim de que ela, buscando o reequilíbrio, se reestruture cognitivamente e aprenda.

Já a teoria de David Ausubel considera a aprendizagem como um processo pelo qual uma nova informação se relaciona de maneira não arbitrária e substantiva a um aspecto relevante da estrutura cognitiva do indivíduo. Ausubel, mediante a ideia de sua teoria e suas implicações para o ensino e a aprendizagem, considera que se tivesse que reduzir toda a psicologia em um só princípio, diria que o fator isolado mais importante que influencia a aprendizagem é aquilo que o aprendiz já sabe. Esses conceitos determinam os princípios da teoria da aprendizagem significativa, sendo considerada como a mais importante na aprendizagem escolar.

Outra teoria de aprendizagem diz respeito àquelas de objetivos humanistas, cujos principais representantes são Carl Rogers e George Kelly. O primeiro tem sua abordagem

diferente das teorias anteriores, uma vez que não tem como objetivo o controle do comportamento, o desenvolvimento cognitivo, nem a formulação de um bom currículo. Esta teoria se preocupa com o crescimento pessoal. Portanto, o aluno é uma pessoa e o processo de ensino deve permitir sua autorrealização, buscando a aprendizagem pela pessoa inteira, transcendendo e englobando as aprendizagens afetiva, cognitiva e psicomotora.

Para Carl Rogers, o objetivo educacional deve ser tornar fácil o processo de aprendizagem. Encara o professor como um facilitador, devendo, para tal, portar-se como uma pessoa verdadeira, despojando-se do papel de ser o professor, apresentando-se como uma pessoa real para seus alunos. Outra atitude que deve permear a relação professor-aluno é aquela que se origina de uma relação de confiança e aceitação duradouras. Entende esse psicólogo que os estudantes devem ser compreendidos, não avaliados, não julgados, não ensinados.

George Kelly, por sua vez, de acordo com a chamada Psicologia dos Construtos Pessoais, considera que os processos de uma pessoa são psicologicamente direcionados pelas maneiras segundo as quais ela antecipa eventos. Para ele, a construção da realidade é subjetiva, pessoal, ativa, criativa, racional e emocional.

A partir da proposta de Kelly, em um dos corolários de sua Psicologia dos Construtos Pessoais, relacionados à individualidade, as pessoas diferem umas das outras na sua construção de eventos. Considera que os alunos, antes mesmo de estudar a ciência na escola, são cientistas, ou seja, têm suas teorias pessoais e realizam experiências, sendo estas a base sobre a qual eles constroem o conhecimento formal. No entanto, torna-se essencial que tal conhecimento formal seja apresentado como hipotético e passível de reconstrução e avaliação por parte do aluno.

Outras teorias de cunho sociocultural apresentam como principais representantes: Lev Semenovitch Vygotsky, James V. Wertsch e o brasileiro Paulo Freire. Destaca-se, na Teoria de Vygotsky, psicólogo russo, o conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal, que consiste numa espécie de desnível intelectual avançado, sob o qual uma criança, com o auxílio direto ou indireto de um adulto, é capaz de desempenhar tarefas que, sozinha, não teria condições de fazê-las por estarem acima do seu nível de desenvolvimento (Ostermann & Cavalcanti, 2010, pp. 6 - 36).

A noção desse conceito capacita a propor uma nova fórmula, a de que o bom aprendizado é somente aquele que se adianta ao desenvolvimento. De forma geral, Vygotsky resgata o papel do professor como identificação e modelo, sendo elemento-

chave nas interações sociais do estudante. Os recursos utilizados pelo professor, que envolvem os sistemas de signos, a linguagem e os diagramas utilizados assumem um papel importante para a psicologia vygotskyana, uma vez que a aprendizagem depende da riqueza do sistema de signos transmitido e de como são utilizados os instrumentos. Por fim, considera como objetivo geral da educação, na perspectiva de sua teoria, o desenvolvimento da consciência construída culturalmente.

Segundo Coelho e Pisoni (2012, p. 3) a Teoria Vygotskiana considera:

As características humanas não estão presentes desde o nascimento, nem são simplesmente resultados das pressões do meio externo. Elas são resultados das relações homem e sociedade, pois quando o homem transforma o meio na busca de atender suas necessidades básicas, ele transforma-se a si mesmo. A criança nasce apenas com as funções psicológicas elementares e a partir do aprendizado da cultura, estas funções transformam-se em funções psicológicas superiores, sendo estas o controle consciente do comportamento, a ação intencional e a liberdade do indivíduo em relação às características do momento e do espaço presente.

Fortemente enraizado na teoria de Vygotsky, James V. Wertsch apresenta seu conceito da aproximação sociocultural. Apropriando-se dos estudos de Vygotsky, Wertsch delinea essa teoria alicerçada em três temas gerais presentes em suas obras, a saber: a confiança no método genético ou evolutivo; a afirmação de que as funções mentais superiores no indivíduo derivam da vida social; e a afirmação de que a ação humana, tanto no plano individual como no social, é mediada por instrumentos e signos.

Wertsch desloca o foco das origens sociais das funções mentais superiores para o terceiro tema relativo à mediação. Para ele, a mediação de instrumentos e signos é analiticamente mais interessante, uma vez que fornece a chave para compreender as mudanças quantitativas e qualitativas no desenvolvimento, assim como a transição das formas de funcionamento interpsicológico em intrapsicológico.

A ação mediada é caracterizada por uma tensão irreduzível entre agentes e as ferramentas culturais que eles empregam. No entendimento de Wertsch, o domínio de ferramentas culturais indica um importante aspecto em relação à capacidade dos agentes: o fato de que o desenvolvimento de certas habilidades é originário da experiência adquirida pelo agente. Esse pensamento contrasta com as práticas tradicionais, cuja principal atividade docente é a aplicação de aulas expositivas.

Dentre os pensadores das teorias socioculturais, sobressai-se um brasileiro, conhecido e reconhecido nacional e internacionalmente, na área da educação. Trata-se de

Paulo Freire que desenvolveu, inicialmente, projetos para a alfabetização de adultos, a partir dos anos 1950, com base em seu trabalho realizado nos círculos de cultura.

Por esse trabalho, em 1963, foi convidado pelo então Presidente da República, João Goulart, para reformar o sistema de alfabetização de adultos no Brasil. No entanto, a perspectiva de Paulo Freire é muito mais uma teoria do conhecimento e uma filosofia da educação do que um método propriamente dito.

Em relação aos círculos de cultura por ele criados, não havia um programa de conteúdos definidos previamente. Os assuntos eram debatidos e o grupo os estabelecia, razão pela qual cabia aos educadores a orientação dos alunos, enriquecendo os debates e propondo temas secundários que alavancavam o processo educativo.

Para Freire, os passos da aprendizagem-codificação e problematização da situação permitem aos educandos um esforço de compreensão do “vivido”, até chegar ao nível mais crítico do conhecimento de sua realidade, sempre pela mediação de troca de experiência em torno da prática social.

Para Freire, existe uma sabedoria popular, o que vale dizer que os alunos trazem consigo vivências, conhecimento e hábitos que devem ser considerados no sentido de uma conscientização, buscando uma transformação social. Essa forma de trabalhar partia do pressuposto de que havia uma hierarquia horizontal entre educador e educando.

Ao contrário da tradicional forma de ensino, muito centrada na pessoa e autoridade do professor, a forma horizontal em que alunos e professor aprendem juntos, com intensa interação, se mostrou bastante mais eficiente. Essa hierarquia horizontal pressupõe participação igualitária do professor e do aluno no processo de aprendizagem.

A contribuição da Psicologia de Educação para o entendimento acerca do processo de aprendizagem leva a compreender o quê e como devem ser motivados os alunos para que assimilem os conhecimentos transmitidos.

A aplicação de uma ou de várias teorias aqui apresentadas permeia todo o trajeto escolar, desde a mais tenra idade, não deixando de lado as questões socioeconômicas da família da qual o aluno é originário.

Ao chegar à fase adulta, ainda que seja necessária a participação do professor como transmissor e facilitador do processo ensino-aprendizagem, há que se reconhecer que os interesses daqueles que fazem um curso superior – cenário da presente tese – passam a ter outros ingredientes e situações, como visto ao longo deste trabalho, qual seja, trabalham e estudam, entendem precisar do diploma de curso superior para que possam progredir profissional e socialmente.

Efetivamente aquilo que os motiva é poder, com a ajuda desse diploma, atingir o topo da Pirâmide de Maslow, qual seja a sua auto-afirmação. Cabe lembrar que, quando se abordou o curso superior brasileiro desenvolvido em uma IES particular, essa referência, com toda certeza, se direcionava à narrativa de que esses alunos se encontram na situação de aluno-trabalhador.

Ilustração 1 – Teoria da Aprendizagem: Behaviorista ou Comportamentalista

Teoria	O que dizem	Pensadores
Behaviorista ou Comportamentalista	Todo ser humano aprendia tudo a partir de seu ambiente, estando o ser humano à mercê do meio em que vive.	John B. Watson (criador); Burrhus Frederick Skinner; Ivan Pavlov; Edward Thorndike

Ilustração 2 – Teoria da Aprendizagem: Gestalt

Teoria	O que dizem	Pensadores
Gestalt	O todo é mais do que a soma de suas partes. Conceito de insight, súbita percepção de relações entre elementos de uma situação problemática. Lei da Pregnância estabelece que nossa mente tende a organizar nossas percepções de forma a capturar as sensações da forma mais simples, simétrica e ordenada possível.	Max Werthelmer; Wolfgang Kohler; Kurt Koffka (criadores). Trata-se de uma teoria mais psicológica do que de aprendizagem. Para essa área, contribuiu com o conceito de insight e Lei da Pregnância.

Ilustração 3 – Teorias da Aprendizagem: Cognitiva

Teoria	O que dizem	Pensadores
Cognitiva	Enfatizam o processo de cognição, pelo qual a pessoa atribui significados à realidade em que se encontra. Preocupa-se com o processo de compreensão, transformação, armazenamento e uso da informação envolvido na cognição e procura regularidades nesse processo mental.	Jerome Bruner: é possível ensinar qualquer assunto, de maneira honesta, a qualquer criança em qualquer estágio de desenvolvimento; Jean Piaget: o crescimento cognitivo da criança se dá por meio da assimilação e da acomodação, de tal sorte que o indivíduo constrói esquemas de assimilação mentais para abordar a realidade; David Ausubel: aprendizagem significativa, processo pelo qual uma nova informação se relaciona de maneira não arbitrária e substantiva a um aspecto relevante da estrutura cognitiva do indivíduo.

Ilustração 4 – Teorias da Aprendizagem: Humanista

Teoria	O que dizem	Pensadores
Humanista	Visa à aprendizagem pela "pessoa inteira".	Carl Rogers: dá à aprendizagem o objetivo de crescimento pessoal do aluno. Considera o aluno como pessoa e o ensino deve facilitar sua autorrealização; George Kelly: criou uma teoria formal, "Psicologia dos Construtos Pessoais", onde os processos de uma pessoa são psicologicamente canalizados pelas maneiras nas quais ela antecipa eventos. A construção da realidade é subjetiva, pessoal, ativa, criativa, racional e emocional.

Ilustração 5 – Teorias da Aprendizagem: Socioculturais

Teorias	O que dizem	Pensadores
Socioculturais	Diversos pensadores de destacam, em contraposição às teorias anteriores.	Lev Semenovich Vygotsky: o conceito mais importante de sua teoria é o da "zona de desenvolvimento proximal", que é uma espécie de desnível intelectual avançado dentro do qual uma criança, com o auxílio, direto ou indireto, de um adulto, pode desempenhar tarefas que ela, sozinha, não faria, por estarem acima do seu nível de desenvolvimento. Paulo Freire: para quem os passos da aprendizagem-codificação e problematização da situação - permitem aos educandos um esforço de compreensão do "vivido", até chegar ao nível mais crítico do conhecimento da sua realidade, sempre por intermédio de troca de experiência em torno da prática social. James V. Wertsch: são temas gerais de seu pensamento: a) a confiança no método genético e evolutivo; b) a afirmação de que as funções mentais superiores no indivíduo derivam da vida social; c) a afirmação de que a ação humana, tanto no plano individual como no social, é medida por instrumentos e signos.

Fonte: Ostermann, F. & Cavalcanti, C. (2011, pp. 13-52).
Elaborado pelo Autor.

Vistas tais reflexões, considera-se, em definitivo, que o ser humano está em constante processo de aprendizagem, desde seu nascimento. No seu primeiro momento de vida, seus “professores” são aquelas pessoas mais próximas - mãe, pai, avós, tios -, que começam a lhe inculcar os primeiros ensinamentos, os quais irão ajudá-lo em seu desenvolvimento intelectual e pessoal.

Endler (2016 p. 4) assim se manifesta em relação à aprendizagem:

A aprendizagem é um processo contínuo que ocorre durante todas as fases do indivíduo. Desde a infância recebemos diversos tipos de informações que são necessárias para a formação do ser. Isto permite

que o sujeito compreenda os fatores que estão a sua volta, preparando-o para o seu progresso individual e o convívio social.

Por ser um processo contínuo, tem-se observado preocupação das pessoas em buscar novos conhecimentos ou especializações em diversas áreas como forma de melhor enfrentar a concorrência no mercado de trabalho. É com essa visão que os estudantes procuram ingressar no ensino superior, a fim de, por meio de um aprendizado direcionado à formação em determinada profissão, obterem seu espaço e permanência nesse mercado.

A partir dessa breve apresentação de diversas teorias sobre a aprendizagem, é de se ressaltar que o processo acontece com todo ser humano, ainda que de formas diversas em relação às pessoas, uma vez que cada indivíduo vive em diferentes ambientes socioculturais, ainda que compartilhando uma característica fundamental, qual seja, o momento histórico em que vive. Além dessa questão, sabe-se que os indivíduos possuem características diferentes; uns têm mais facilidades de aprendizagem por intermédio de meios manuais, outros, visuais e, ainda, outros, auditivos.

Quaisquer que sejam as competências e habilidades individuais, o certo é que cada qual necessitará estar em contato com outros seres humanos para que eles se desenvolvam num processo de crescimento mútuo e contínuo.

Em relação ao ensino superior, que é o público de interesse para o desenvolvimento desta tese, enquanto utilizador dos serviços acadêmicos, a psicologia tem dado grandes contribuições em relação a esse nível de aprendizagem. Essas contribuições têm ocorrido pela mediação de diversas correntes teóricas, cada qual tendo um foco de estudo diferente.

No Brasil, criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais “Anísio Teixeira” [INEP], ligado ao Ministério da Educação, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica [IDEB] vem avaliando sistematicamente o desempenho dos alunos da educação básica, onde se inserem os futuros alunos do ensino médio brasileiro, aqueles que, posteriormente, irão alimentar os bancos acadêmicos. Importante observar que, considerando a escala de notas de zero a dez, os melhores resultados são obtidos por alunos do setor privado em comparação com aqueles do setor público.

Ressalte-se que esse índice aborda dois conceitos importantes para a qualidade da educação: aprovação e média de desempenho dos estudantes em língua portuguesa e matemática. Esse indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar,

obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do INEP, Sistema de Avaliação da Educação Básica [SAEB] e a Prova Brasil ¹ realizada pelo INEP.

Tabela 8 – Resultado do IDEB - Ensino Médio

	IDEB Observado								Metas							
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Total	3,4	3,5	3,6	3,7	3,7	3,7	3,8	4,2	3,4	3,5	3,7	3,9	4,3	4,7	5,0	5,2
Dependência Administrativa																
Estadual	3,0	3,2	3,4	3,4	3,4	3,5	3,5	3,9	3,1	3,2	3,3	3,6	3,9	4,4	4,6	4,9
Privada	5,6	5,6	5,6	5,7	5,4	5,3	5,8	6,0	5,6	5,7	5,8	6,0	6,3	6,7	6,8	7,0
Pública	3,1	3,2	3,4	3,4	3,4	3,5	3,5	3,9	3,1	3,2	3,4	3,6	4,0	4,4	4,7	4,9

Os resultados marcados em cor diferente referem-se ao Ideb que atingiu a meta.

Fonte – IDEB – Resultados e Metas – Brasil 2019 (<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>)

Tem-se observado, em especial na IES qualificada neste trabalho, que a maioria dos ingressantes nos seus cursos de graduação, nos quais se incluem os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Tecnólogo em Logística são originários da escola pública (em torno de 60% dos inscritos), que apresentam baixos índices de desenvolvimento, ainda que esbocem alguma melhora entre um e outro período de avaliação do SAEB (que ocorre a cada dois anos).

Em que pesem as correntes de pensamento a respeito da aprendizagem apresentadas anteriormente, considera-se que as mesmas, ainda que aceitas e estudadas, apresentam algumas ponderações que necessitam ser feitas: deve-se ter em conta que este trabalho abrange, em seu escopo, a educação superior e o momento que hoje vivemos, especialmente no campo das Tecnologias da Informação e Comunicação [TICs]; que a maioria dos estudantes são alunos-trabalhadores, em função de terem, normalmente antes do período de aulas, um período de no mínimo oito horas de trabalho. Esses e outros fatores acabam por interferir no processo de aprendizagem.

Tabela 9 – Número de matrículas em cursos superiores presenciais, no período de 2015 a 2019

Ano	Matriculados		Instituições Públicas		Instituições Privadas	
	Total	Diurno	Diurno	Noturno	Diurno	Noturno
2015	6.633.545	1.158.425	665.327	1.358.533	3.451.260	
2016	6.554.283	1.189.263	678.214	1.390.628	3.296.178	
2017	6.529.681	1.879.784	673.507	1.434.592	3.215.305	
2018	6.394.244	1.219.196	685.358	1.428.138	3.061.552	
2019	6.153.560	1.229.244	693.245	1.379.407	2.851.664	

Fonte: MEC/INEP – Sinopse Estatística-Educação Superior 2015/2019
Compilado pelo autor

¹ Prova Brasil – também denominada de “Avaliação Nacional do Rendimento Escolar”.

Como se pode observar pela tabela 9, o número de matriculados em cursos superiores é sempre maior nas Instituições Particulares e, nestas, o período noturno é o mais procurado, haja vista que no ano de 2012, 51.97% estudavam nesse período nas escolas particulares. Significa dizer que esses alunos dirigem-se ao curso superior escolhido após uma jornada de, em média, oito horas diárias, tendo que se deslocar de casa para o trabalho e do trabalho para a faculdade, sem, muitas vezes, ter condição de tomar um banho e alimentar-se adequadamente para enfrentar mais de três horas e meia a quatro horas de aulas. Acumulam o estresse provocado pelo trabalho do dia a dia, fato que dificulta a atenção a ser dada em sala de aula e, muitas vezes, sendo vencidos pelo cansaço.

Hoje, ao aluno-trabalhador interessa a busca por cursos de graduação que permitam a sua formação profissional, que possibilitem a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades, confiando que, ao obter um diploma, terá aumentada suas chances de melhor se inserir no mercado de trabalho extremamente competitivo. Portanto, enxergam o diploma de curso superior como a grande oportunidade de melhorar sua condição profissional e social. No entanto, como nos apresentam Oliveira et al (2010, p. 8,

A conquista de um diploma de curso de nível superior é, ainda, o desejo da grande maioria dos jovens e, em especial, dos seus pais. Os esforços, principalmente, das famílias de classe social menos favorecida, para conquistarem um espaço na sala de aula requer, em geral, dispêndios financeiros elevados, sobretudo se o curso for realizado em IES privada.

Em função dessa questão socioeconômica brasileira, em que o aluno procura a melhor formação acadêmica que lhe permita o crescimento profissional, é que se pode justificar o crescente aumento da procura por cursos superiores, em especial por aqueles que se oferecem no período noturno.

2.1 O aluno-trabalhador e o mercado de trabalho

No caso específico da IES estudada, é facilmente constatado que a maioria dos alunos trabalha durante o dia, para estudar no período noturno. Por sua vez, a situação não é muito diferente para aqueles que estudam no período matutino, dado que possam trabalhar no período vespertino e parte no período noturno. Pode-se, também, constatar que a maioria dos alunos matriculados nos cursos que participaram da pesquisa, veio do ensino médio das carteiras das escolas públicas, cuja qualidade de ensino, frequentemente e por razões que não cabe aqui analisar, deixa a desejar, cabendo à Universidade tentar

resgatar-lhes o conhecimento. Verifica-se, mediante pesquisas específicas realizadas por renomados Institutos de Pesquisas, a situação do jovem na faixa de 18 a 24 anos, período em que, teoricamente, está cursando o nível superior.

Ilustração 6 – Contingente de jovens desempregados faixa etária dos 18 a 24 anos

		2º Trimestre 2020		2º Trimestre 2021	
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística		12.4%		29.40%	
Dados do Desemprego Total no Brasil, por sexo					
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	
	47%	53%	45.5%	54.5%	

Fonte: IBGE - Compilado pelo autor.

Pela Ilustração nº 6, nota-se a dificuldade que os jovens em idade entre 14 e 24 anos têm em obter um lugar no mercado de trabalho. Esse fato vem corroborar a necessidade que eles sentem de buscar o aumento de seu conhecimento por meio da realização de um curso superior, como forma de aumentar suas possibilidades de sucesso no mercado de trabalho. Em tempos recentes, tem sido observado o aumento de pessoas que buscam as Instituições de Ensino Superior para a realização de outra graduação ou para realizar um curso de pós-graduação, visando à atualização de seus conhecimentos, buscando ampliar seu nível de competitividade no mercado, além de poder galgar outros postos.

Essa relação do jovem com o mercado de trabalho apresenta motivos distintos, em decorrência de cada época. Nesse aspecto, diz-nos Moreno e Soares (2014, p. 3):

Um conjunto de experiências anteriores, em diferentes campos da vida, tais como a profissional, a social e a familiar, influenciam nas diversas escolhas e na trajetória do estudante em sua vida acadêmica. Algumas podem estar relacionadas com o sucesso e com o reconhecimento como um profissional da área. Nesse campo, estão associadas com uma alta remuneração ou a um status pessoal e profissional que a carreira oferece. O ingresso em determinado curso não é necessariamente a primeira opção do aluno.

É, portanto, a partir do cenário da realidade da educação superior brasileira, com destaque para as Instituições de Ensino Superior particulares que serão sugeridos procedimentos e utilização de instrumentos de gestão que permitam a elas, em especial à IES, que serve de apoio a esta tese, tornarem-se sustentáveis institucionalmente, mediante: oferecimento de processos de qualidade; envolvimento de todos os atores, internos e externos; objetivos e metas fixados; uma relação significativa com seus alunos,

ex-alunos e com a comunidade onde está inserida. De tal forma que se possa dar, aos que a procuram, a certeza de um ensino de qualidade que efetivamente contribua para o aprimoramento dos conhecimentos como forma de permitir melhor posicionamento profissional aos seus alunos.

Tão importante quanto conhecer os processos de ensino-aprendizagem, é se conhecer como os indivíduos reagem ao meio estudantil. De Boni Racy (2010, p. 17) assim define a Psicologia da Educação:

A Psicologia da Educação é uma área da psicologia e, sendo esta uma ciência que estuda a natureza tanto da alma quanto dos fenômenos psíquicos, há de se concluir que a psicologia surgiu como um ramo da filosofia, tornando-se, assim, uma ciência autônoma com o passar do tempo. Quando a filosofia passou a dedicar-se ao estudo da infância e da criança, iniciou-se a base para o desenvolvimento futuro da psicologia da educação.

É pela Psicologia da Educação que se pode tratar dos fundamentos psicológicos e das consequências psíquicas que intervêm numa situação educativa qualquer. Essas situações educativas podem estar relacionadas com o objeto específico de estudo e apresenta uma progressão e uma finalidade a ser atingida (caminho escolar a ser percorrido), como também estarem relacionadas à família, ao grupo de amigos, aos colegas de trabalho, etc.

Em função da proximidade com todas as especialidades psicológicas, a psicologia da educação pode auxiliar a compreender melhor o processo ensino-aprendizagem, norteando e sustentando todos os profissionais envolvidos para que as metas educativas sejam atingidas da melhor e mais abrangente forma possível. Não se deve perder de vista que os sujeitos estudados pela psicologia da educação são pessoas envolvidas no processo educacional, como alunos, professores, treinadores, orientadores, psicólogos, pais, grupos de amigos, grupos de trabalhos etc.

A educação é extremamente complexa e, para que seja compreendida, necessário se faz um conjunto de disciplinas como sociologia da educação, história da educação, biologia, neurologia, as diversas psicologias, onde se inclui a da educação. Assim, esta é apenas uma parte do todo e como contribuição à questão educacional está a análise das mudanças vividas pelos participantes do ato educacional (alunos), assim como das características dessas mudanças, dos fatores que as facilitam, ou não, da direção que tomam e dos resultados a que chegam.

A área de abrangência da Psicologia da Educação implica na análise psicológica de todos os aspectos da realidade educativa e não apenas na aplicação da psicologia à

educação. Dessa forma, passa a ser seu maior objetivo constatar ou compreender e explicar o que se passa no âmago da situação de educação. Face aos constantes progressos da área, atualmente é rejeitada a idéia de que a Psicologia da Educação seja resumida a um simples campo de emprego da Psicologia. Ela deve atender, simultaneamente, aos processos psicológicos e às características das situações educativas, já mencionadas anteriormente, embasadas que são em algumas correntes de pensamento pedagógico.

Ilustração 7 – Resumo das principais ideias pedagógicas (séculos XVI a XIX)

Período	Representantes	Características
Anterior ao século XVIII	Francis Bacon John Locke (empirismo) Descartes (idealismo)	Realistas: Empirismo – o conhecimento vem da experiência. Idealistas: O conhecimento parte da dúvida e da discussão das ideias.
Século XVIII	Jean-Jacques Rousseau (Naturalista) Johann Heinrich Pestalozzi	Naturalista: A natureza determina o desenvolvimento e tem valor permanente. A liberdade é essencial, mas regrada e regulada pela necessidade. A mente da criança difere da do adulto. A aprendizagem se dá pela experiência. Idealistas: <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de todas as capacidades humanas. A família é o núcleo primordial da educação. • Educação ativa e importância do método.
Século XIX	Johann Friedrich Herbart (realismo) Friedrich W. A. Froebel (idealismo)	Realistas: Pedagogia científica. <ul style="list-style-type: none"> • Caráter intelectualista • Educação pela instrução. • Finalidade da educação – virtude. Idealistas: <ul style="list-style-type: none"> • Valorização da atividade e do jogo. • Visão mística e humanitária. • A escola tem função social. • Os primeiros anos de vida são decisivos para o desenvolvimento mental.

Fonte: De Bonis Racy, P. M. P.. (2012, p. 29)

Em âmbito dessas considerações, o público que estará fornecendo as informações necessárias para esta tese se enquadra nesse perfil e tem que perder o menor tempo possível na resolução de seus problemas acadêmicos, o que requer um esforço da IES no sentido de que essas necessidades sejam prontamente atendidas e que o aluno possa ter todo o tempo do período escolar para se dedicar às aulas. Essas ponderações estão contidas nos fatores que influenciam a aprendizagem, uma vez que esta é produto de interação complexa e contínua entre a hereditariedade e o meio ambiente. Esses fatores podem ser de várias causas, entre elas: químicas, físicas, imunológicas, infecciosas, familiares, afetivas e socioeconômicas.

Ilustração 8 – Fatores que influenciam a aprendizagem

Fatores que influenciam na aprendizagem	Conceitos
Sociais e Econômicos	Quando as condições financeiras ou econômicas das família não permitem um maior cuidado ou zelo para com a criança, pode haver baixo rendimento escolar por falta de recursos que lhe proporcionem boa alimentação, boa vestimenta ou melhor qualidade de vida, de saúde, lazer, etc. Isso inclui o meio no qual essa criança ou adolescente está inserido, pois comportamentos inadequados por parte de pais ou responsáveis, principalmente promiscuidade, prostituição, drogas na família, violência doméstica, desemprego e dificultar sua aprendizagem. Fatores como desemprego ou subemprego dos pais ou responsáveis pela criança ou adolescente têm elevado as estatísticas de evasão, desistência, repetência e reprovação escolar, causadas, na maioria das vezes, pelo fato de ele ter que trabalhar para ajudar no aumento da renda familiar, deixando de lado os estudos.
Físicos e Mentais	Os fatores físicos e mentais também são limitantes da aprendizagem do alunos, pois alunos com dificuldade de locomoção enfrentam mais dificuldades que alunos ue não possuem essas limitações, principalmente quando as escolas não possuem condições de acessibilidade, como rampas para cadeirantes e banheiros adaptados, carteiras acessíveis, etc. Quando os fatores são mentais, as dificuldades são muito maiores, visto que muitas escolas ainda não estão preparadas para receber essas crianças em suas salas de aulas regulares, devido principalmente à falta de professores e funcionários qualificados, o que, sem sombra de dúvida, torna-se fator limitante da aprendizagem, principalmente quando eles precisam de cuidados especiais por parte de professores e acompanhantes, tornando esse fator determinante para a aprendizagem de alunos com necessidades especiais, notadamente quando a escola ainda não está inserida na perspectiva inclusiva.

Fonte: Gomes, M.M. (2018)

Elaborado pelo autor.

As particularidades da educação superior brasileira, em decorrência do pouco tempo de sua implementação no país, aliada às características do tipo de aluno ingressante, principalmente nas IES particulares, acabam por fazer com que muitos estudantess não consigam concluir o curso escolhido.

No seu início, visavam a atender a elite reinante. Posteriormente, já na época da segunda república brasileira, foram criadas diversas Universidades públicas, a fim de atender à população mais carente. Pensava-se que, nessas instituições públicas, estudariam aqueles que não teriam condições financeiras para arcar com o investimento na escola superior particular. As IES públicas acabaram por ganhar alto conceito pela qualidade dos cursos oferecidos, passando a atrair aqueles que possuíam posses financeiras e que haviam cursado escolas de ensino médio particulares, as quais ofereciam melhor formação escolar, o que permitia a obtenção de sucesso nos processos seletivos promovidos pelas Universidades públicas, acabando por preencher as vagas oferecidas.

De um lado, as Universidades públicas apresentavam crescimento discreto de estabelecimentos e de vagas. Por outro lado, as IES particulares passaram a apresentar

crescimento intenso, tanto de novas Faculdades/Universidades, como com maior oferta de cursos superiores.

Esse cenário provocou uma inversão de “intenções”, ou seja, a escola pública superior que foi criada com a finalidade de permitir o ingresso em algum curso superior para aquelas pessoas com dificuldades financeiras, passou a receber, contraditoriamente, estudantes oriundos de famílias com boas condições financeiras. Coube às IES particulares absorver o estudante de baixa renda e que, por essa razão, cursou seu ensino médio em escolas públicas.

Corroborar essa ocorrência o fato de ter sido necessário, em determinada fase de um governo recente, instituir cotas destinadas a atender, obrigatoriamente, alunos de baixa renda por parte das Universidades públicas.

O crescimento das Universidades particulares acabou por gerar um número muito maior de vagas ofertadas à população; porém, esse crescimento, que vem ocorrendo desde a década de 1990, tem propiciado o surgimento de IES que, além de não oferecer qualidade aceitável em seus cursos, atuam predatoriamente no mercado da educação superior. Praticamente ignoram a finalidade do ensino superior que é a de possibilitar a melhor formação profissional e pessoal a seus alunos.

Em bom tempo, a criação das avaliações institucionais pelo MEC veio minimizar essa situação, passando a exigir que as IES tenham um mínimo de qualidade, com o risco de sofrer sanções que podem chegar ao fechamento definitivo da Instituição.

Considerando a Teoria Behaviorista, pela qual todo ser humano aprendia tudo a partir de seu ambiente, estando o ser humano à mercê do meio em que vive e, ainda, a Teoria de Desenvolvimento, que propõe o desenvolvimento da pessoa completa, integrada ao meio em que está imersa, com os aspectos afetivo, cognitivo e motor, afirma-se que o ser humano não aprende somente dentro de quatro paredes de uma sala de aula, mas com tudo que o cerca e que lhe desperte a curiosidade em saber.

Há que se levar em consideração o ser em seu aspecto psicológico, com suas angústias, euforias, expectativas e esperanças, aspectos que estão presentes no dia a dia das pessoas, inclusive fazendo parte da atividade acadêmica de todos os alunos.

Nas IES particulares, de maneira geral e como já abordado, seu corpo docente é composto por trabalhadores que buscam condições que lhes permitam melhorar econômica e socialmente. Por esse fato, são pessoas que chegam para estudar com um nível de estresse considerável para mais uma jornada diária, agora tendo que ter concentração suficiente para absorver os conhecimentos passados em sala de aula.

Não raro, também, é a preocupação desses alunos com a família, visto que a maioria não tem condições de ir à sua residência antes de se dirigir à Universidade. Um outro fator que aflige esses estudantes relaciona-se às oscilações econômicas do país, provocando picos nos níveis de desemprego, o que acaba por afetar seu compromisso com a tesouraria da IES. Não raro, ainda, esse motivo acaba por provocar a evasão de alunos.

Na Ilustração nº 6, já apresentada, observa-se que o nível de desemprego na faixa etária de 18 a 24 anos, conforme dados do IBGE, chega quase aos 30% dos jovens economicamente ativos.

Todo esse cenário sinaliza que as IES devem estar preparadas para reduzir as dificuldades produzidas, facilitando a prestação dos serviços acadêmicos, sem perder o foco na qualidade do ensino ministrado. Assim, considerando além do perfil dos alunos, as demais atividades desenvolvidas pela Universidade, ela deve procurar conhecer o pensamento de seus alunos a respeito de tudo que tenha significado para que esse aluno possa desenvolver adequadamente sua vida acadêmica.

É importante questionar-se a respeito de todos: principais espaços físicos à disposição dos que frequentam a IES; como se dá o relacionamento com os colaboradores internos e externos da Universidade; como os alunos veem seu curso; enfim, ouvir seu aluno para entender como ele visualiza a Instituição, procurando melhorar o que for apresentado de negativo.

Isso tudo eneeja que as IES se utilizem de eficazes instrumentos de gestão, como os sugeridos nesta tese, lembrando, no entanto, que devem haver variações de IES para IES, considerando-se a missão, os valores e os objetivos da Instituição, bem como as necessidades e as expectativas de seus alunos.

Na sequência do presente trabalho, são apresentados alguns instrumentos de gestão que poderão ser utilizados pelas IES com vistas a possibilitar melhorias na oferta dos serviços educacionais.

Na parte II desta tese, ao se analisar os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada com os alunos, alguns desses fatores surgirão, em especial os relacionados aos fatores socioeconômico-culturais.

Capítulo 3 Instrumentos de Sustentabilidade Institucional e fixação à marca

Os alunos de curso superior, em sua maioria, realizam seus cursos no período noturno e em Instituições de Ensino Superior Privadas. Como já mencionado, o motivo de estudarem no período noturno está relacionado ao fato de trabalharem durante o dia e, buscam, através do estudo, obter condições de melhorias no concorrido mercado de trabalho. Via de regra, o ingresso ao ensino superior ocorre mediante realização de processo seletivo sendo que, nas IES particulares ou privadas, esses alunos são oriundos de escolas públicas.

Uma vez aprovados em processo seletivo, é formalizada a matrícula pela assinatura de um contrato de prestação de serviços no qual, em linhas gerais, estão estabelecidas as obrigações da Instituição e as do aluno. Assim, têm-se uma relação de consumo que, pelas Leis Brasileiras, são contempladas pela Lei de Defesa do Consumidor (Lei Federal nº 8078/1990, de 11 de setembro de 1990) que determina como deve ser essa relação.

Em função dessa relação de consumo, surgem algumas denominações e conceitos para os alunos. Seriam eles alunos-produtos ou alunos-clientes?

Uma vez que existe a assinatura de um contrato de prestação de serviço educacional, entre as partes, e até por força da legislação em vigor, esse aluno passa a ser “cliente” da IES e, portanto, deve ter seus direitos respeitados. Por outro lado, ao aderir a esse contrato, o aluno-cliente fica na obrigação de conhecer o regimento a que será submetido, que trazem quais são as obrigações e direitos desse aluno-cliente.

Por outro lado, há quem considere esse aluno como “produto”, tendo em vista que o mesmo passará por uma “transformação” para estar apto ao exercício de uma profissão.

Muito provavelmente, o modelo brasileiro para a educação de nível superior esteja induzindo a esse pensamento, uma vez que os cursos têm se preocupado muito mais com a formação para o mercado de trabalho do que para o pensamento mais acadêmico que leve os alunos a pesquisarem e buscar aprimorar seus conhecimentos científicos.

Para Pacheco, Jr., D. (2017),

Educação não é comércio. Educação não é produto. Educação não é prestação de serviço. Educar é a ação de promover a Educação, que compreende todos os processos, institucionalizados ou não, que visam a transmitir determinados conhecimentos e padrões de comportamento a fim de garantir a continuidade da cultura de uma sociedade. No

sentido mais amplo, educar é socializar, é transmitir os hábitos que capacitam o indivíduo a viver numa sociedade.

Para este autor,

Educar não é vender conhecimento, educar é preparar o alunos para os desafios de um mundo que avalia não por todos os acertos mas pelo único erro. Num único erro um médico mata seu filho, em um único erro um engenheiro derruba um prédio, uma ponte e mata centenas de pessoas, em um único erro um economista quebra um país inteiro.

No Brasil, os cursos superiores são regidos por Diretrizes Nacionais do respectivo curso. No caso dos cursos de Administração, as Diretrizes Nacionais do Curso de Graduação em Administração, instituída pela Resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, do Conselho Nacional de Educação [CNE], estabelece em seu Art. 5º:

Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem interrelações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada **de sua aplicabilidade no âmbito das organizações** (*grifo nosso*) e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação [...]

Portanto, entende-se que a utilização dos conhecimentos obtidos no curso de graduação citado, deva ocorrer dentro das organizações, ou seja, naquelas que fazem parte do mercado de trabalho, em âmbito das competências inerentes a um Administrador. Nessa perspectiva, a figura do aluno-produto se encaixa adequadamente. Todavia, interessa a este trabalho, a questão relacionada ao aluno-cliente, a partir da concepção de que há uma relação entre a IES e o aluno, no sentido de que este acredita que a IES escolhida tenha condições de lhe prestar, além do desenvolvimento de um bom conteúdo teórico/prático que o permita ingressar ou melhorar sua posição no mercado de trabalho, o devido diferencial no que tange ao atendimento das demais necessidades e expectativas suas.

Este aluno-cliente, desde o primeiro contato com a Instituição escolhida, começa a observar detalhes que possam ser fundamentais para o bom desenvolvimento de suas atividades, com vistas a estabelecer uma imagem que a diferencie das demais IES, reiterando-se que este mercado, no Brasil, está altamente competitivo. Assim, a Alta Direção das IES deve estar atenta a alguns instrumentos de gestão que podem fazer a diferença entre elas.

3.1 Qualidade no ensino e nos procedimentos administrativos

Em linhas gerais, Qualidade está relacionada com o fazer o melhor, com menos custo, entregando ao cliente produtos que correspondam a suas expectativas ou as superem (Pearson, 2011).

Uma vez que há percepções diferentes a respeito do mesmo produto ou serviço, por parte do ser humano, cada qual atribui o seu conceito acerca de cada produto ou serviço, levando em consideração suas necessidades, suas experiências e suas expectativas. Pode-se dizer, portanto, se tratar de visões subjetivas apoiadas por questões meramente de ordem pessoal. Há, também, o conceito de “Qualidade Total” que é o processo que visa o aperfeiçoamento contínuo da organização e que indica a necessidade de realizar constantes avaliações do que está sendo feito (Carmargo, W. 2011, p.23).

Depreende-se desse conceito de Qualidade Total, a importância do constante treinamento dos colaboradores envolvidos, no caso deste trabalho, com a prestação de serviço de qualidade, onde as informações a respeito do que é realizado na Instituição possam ser bem explicadas a quem as procura. Ninguém poderá “vender” algo que não conheça. Assim, fundamental é que os colaboradores que atuam diretamente no atendimento às pessoas tenham, efetivamente, condições de prestar a adequada orientação aos seus clientes, sejam eles internos ou externos, a fim de que toda gama de serviços oferecidos pela Instituição possa ser difundido adequadamente.

A adoção de uma gestão da qualidade, determina a mudança na forma de pensar de todos quanto labutam na empresa.

Não se muda uma forma de pensar por decreto. É preciso tempo, paciência e muito trabalho de educação e treinamento. Da mesma forma, não é possível implantar o TQC (*Total Quality Control*) sem o engajamento da alta administração, pois a mudança começa pela forma de gerenciamento da empresa e desce em cascata para todas as funções e processos, direcionando-os para os princípios da qualidade (Pearson, 2011 p. 66)

A adoção de uma gestão pautada nos conceitos de qualidade total leva a um novo modo de as pessoas se relacionarem, propiciando benefício comum ao grupo, superior ao que poderia ser gerado individualmente por seus membros.

A partir do ano de 2006, considerando a importância que o setor das Instituições de Ensino Superior apresenta, em especial as particulares, a Associação Brasileira de

Normas Técnicas [ABNT], baseando-se nos parâmetros da ABNT NBR ISO 9000:2000, é criada a ABNT NBR 15419, que passou a vigorar a partir de 30.11.2006.

Essa norma trata de Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 nas organizações educacionais, com aplicação em IES de todos os tipos e portes. Em âmbito das necessidades que as IES devem ter, na base dessa norma, está a de definir seus processos. A percepção da norma estabelece que processo é um conjunto de atividades interrelacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

Ilustração 9 – Atributos da qualidade total

Dimensões	Significados
1 – Qualidade intrínseca	Relativo à precisão do produto ou serviço para cumprir o objetivo ao qual se destina.
2 - Custos	Têm em si outros dois focos: custo da organização pelo serviço prestado e preço pago pelo cliente. Portanto, não é suficiente ter o produto mais barato, mas o maior valor pelo preço justo.
3 - Atendimento	Dimensão que contém três parâmetros: local, prazo e quantidade que, por si só, demonstram a sua importância na produção de bens e na prestação de serviços de excelência.
4 - Moral	Fator decisivo na prestação de serviços de excelência, porque funcionários desmotivados, mal treinados, inconscientes da importância de seus papéis na organização etc., não conseguem produzir o que deles se espera.
5 - Segurança	Permite que os clientes percebam qual o foco principal dessas organizações, ou seja, o cliente. Hoje, pode-se dizer que o foco no cliente tem primazia absoluta em todas as organizações.
6 - Ética	Representada pelos códigos ou regras de conduta e valores que têm de permear todos os processos de todas as organizações que pretendem sobreviver no mundo competitivo atual.

Compilado de Relatório Interno do Instituto de Pesquisas Econômicas Avançadas [IPEA], realizado por LONGO, R.M.J. em julho/1995.

Elaborado pelo Autor.

Há que se considerar como uma das principais entradas dos processos os requisitos do cliente, onde se expressam suas necessidades ou expectativas em relação ao serviço educacional. Se enquadram nesse tipo de processo, entre outros:

- a. o desenvolvimento intelectual;
- b. a qualificação profissional;
- c. o desenvolvimento de competências;
- d. o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de habilidades específicas (artes, esportes, idiomas etc.);
- e. a promoção da sociabilidade;
- f. o desenvolvimento da cidadania.

O âmbito de abrangência dessa Norma está ligado a toda organização educacional, referindo-se às atividades-fim, e compreende: a educação infantil (creche e pré-escola);

ensino fundamental; ensino médio; educação de jovens e adultos; educação profissional técnica de nível médio; graduação; especialização (pós-graduação *lato-sensu*); mestrado (pós-graduação *stricto-sensu*); doutorado (pós-graduação *stricto-sensu*); educação especial; cursos de idiomas; cursos preparatórios para processos seletivos; capacitação empresarial. Como se pode notar, é grande a participação das IES particulares, uma vez que parte significativa delas oferece desde a educação infantil até cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Ao lado desses processos, a IES terá que contar com os processos de apoio que são o conjunto de atividades interrelacionadas que dão suporte aos processos principais da organização.

A Norma cita, entre outros:

- a. desenvolvimento, revisão e atualização do plano institucional;
- b. desenvolvimento, revisão e atualização do projeto político-pedagógico;
- c. seleção e/ou admissão de educandos;
- d. acompanhamento psicopedagógico;
- e. expedição de documentos (diploma, certificado de conclusão, histórico, declaração, carteira de estudante etc.);
- f. atualização do acervo da biblioteca;
- g. aquisição de insumos;
- h. capacitação de pessoal;
- i. divulgação de cursos;
- j. controle financeiro (pagamento de mensalidades);
- k. manutenção (da limpeza, das instalações prediais, dos equipamentos etc.);
- l. segurança física e patrimonial.

A adoção de uma gestão da qualidade total em uma Instituição de Ensino Superior deve contar com o evidente comprometimento da Alta Direção com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua de sua eficácia mediante:

- a. comunicação à organização da importância em atender aos requisitos dos clientes, como também aos requisitos regulamentares e estatutários;
- b. estabelecimento da política de qualidade;
- c. garantia de que são estabelecidos os objetivos da qualidade;
- d. condução de análises críticas pela alta direção e
- e. garantia da disponibilidade de recursos.

A implantação de um sistema de qualidade demanda alguns procedimentos que devem ser observados pela Alta Direção da IES interessada, conforme sugere a Norma em questão, exposta a seguir.

- **Política da qualidade** – elaborada de acordo com as diretrizes e estratégias globais da organização educacional, contribui fortemente para o atendimento das necessidades e das expectativas dos clientes. Essa política da qualidade deve ser documentada, sendo recomendável que faça parte do manual da qualidade.
- **Planejamento** – é conveniente que a organização educacional implemente sua política da qualidade mediante o estabelecimento e o cumprimento de objetivos da qualidade, os quais podem ser alcançados após alguns anos, uma vez que o impacto de um serviço educacional não é percebido por completo logo após ser disponibilizado. Por outro lado, a velocidade das transformações nos campos científico-tecnológico e das relações sociais impacta os processos e resultados da organização educacional. Assim, torna-se recomendável que a organização educacional estabeleça objetivos em curto, médio e longo prazos. Após o estabelecimento dos objetivos da qualidade, é importante que a Alta Direção assuma a responsabilidade pela concretização dos objetivos por meio de um planejamento estruturado, que pode incluir planos de ação diversificados, definindo os responsáveis de cada etapa e os cronogramas que permitirão o acompanhamento da evolução de cada ação projetada, bem como os critérios para avaliação da eficácia da ação planejada.
- **Responsabilidade, autoridade e comunicação** – é atribuição da Alta Direção assegurar que as responsabilidades e autoridades sejam definidas e comunicadas às pessoas da organização educacional, docentes ou não, no que diz respeito ao sistema de gestão da qualidade. Por outro lado, a comunicação deve ser eficaz para que, em todos os níveis da organização, sejam conhecidas tais responsabilidades e autoridades. Por outro lado, a Alta Direção deve indicar um membro representante que tenha autoridade necessária para implantar, manter e melhorar o sistema de gestão da qualidade. Esse representante da direção deverá se reportar à Alta Direção e se comunicar com os clientes e outras partes interessadas com relação aos assuntos pertinentes ao sistema de gestão da qualidade. Ainda que o representante da direção seja um membro da organização, não deve ser dada essa responsabilidade para consultores ou estagiários. Nesta fase é importante que se estabeleça uma comunicação interna adequada, a fim de informar a política da

qualidade, os seus objetivos, o monitoramento de indicadores, os resultados de auditorias e outras realizações da organização educacional. Esse representante deve agir de forma sistêmica e levar em conta a apuração dos resultados do sistema de gestão da qualidade.

- **Análise crítica pela direção** – é uma atividade de monitoramento do desempenho do sistema de gestão da qualidade e de identificação das oportunidades de melhoria. Sua periodicidade deve ser planejada de acordo com a natureza e a dinâmica da organização educacional, sendo que nos primeiros ciclos do sistema de gestão da qualidade essa análise seja realizada em intervalos menores. Os registros da análise crítica pela Alta Direção podem ser a ata de reunião, juntamente com os planos de ações e os comunicados internos. Os registros dessa análise orientam a implementação das ações de melhoria. Por outro lado, a eficácia da análise crítica pela Alta Direção depende diretamente da pertinência das informações disponíveis; são tidas como entradas para análise crítica: as informações coletadas nas auditorias; as sugestões e as reclamações de clientes; os relatórios de desempenho dos serviços educacionais; os resultados das ações corretivas e preventivas realizadas; e os resultados das ações planejadas nas reuniões de análise crítica anteriores. Com base nessas informações, a Alta Direção poderá tomar decisões, planejar ações de melhoria e alocar recursos. As decisões e ações relacionadas a corrigir as informações obtidas pelas Entradas para a análise crítica, são conhecidas como Saídas da análise crítica que tratam das medidas que devem ser tomadas, buscando a eficiência do sistema de gestão da qualidade e de seus processos. Nesse ponto, também é importante que as pessoas responsáveis pelas ações que foram identificadas na análise tenham à sua disposição os recursos necessários para executá-las. É recomendável que a autoridade que lhes foi delegada pela Alta Direção seja eficazmente comunicada àqueles que serão afetados por estas ações (clientes, fornecedores, outras pessoas da organização etc.).
- **Gestão de recursos** – recursos são os meios necessários para atingir objetivos determinados. Podem ser financeiros, humanos, de infraestrutura e de meio ambiente. A avaliação da necessidade de recursos deve considerar a implementação, a manutenção e a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade e a satisfação dos clientes da organização educacional. Os recursos humanos, ou seja, o pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do

produto deve ser competente, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados. Certo é que os docentes, o pessoal técnico-administrativo, o pessoal das demais atividades de suporte e dos serviços contratados executam diferentes atividades com impactos distintos no desempenho do serviço educacional disponibilizado ao cliente. É recomendável que a organização educacional considere os diferentes papéis do seu pessoal no sistema de gestão da qualidade para determinar as competências necessárias a cada um. A elaboração do perfil profissional para os principais cargos da organização educacional pode-se constituir em um documento de referência para a contratação de pessoal, bem como para o levantamento de necessidades de capacitação, por meio da comparação das competências necessárias com aqueles que estão disponíveis. É de importância para a organização educacional considerar as transformações nos campos científico-tecnológico e das relações sociais no plano de capacitação para os docentes. É importante, também, que sejam disponibilizadas informações atualizadas e capacitação nos âmbitos geral e específico das áreas de atuação dos docentes. Além desses, é preciso propiciar acesso aos meios de comunicação, em instalações próprias ou em convênio com outras instituições, promovendo participação de seus docentes em eventos, como feiras, congressos, seminários e visitas a outras organizações educacionais, assim como o incremento de intercâmbio com docentes de outras organizações e pesquisadores, como forma de se manterem atualizados com o estado da arte nas áreas de conhecimento implicadas. Ainda em relação aos recursos humanos, a organização educacional deve se preocupar com as competências, conscientização e treinamento desses recursos. Assim, deve se preocupar em definir o desenvolvimento das competências de seu pessoal em termos de educação, capacitação, habilidade e experiência, de forma que os requisitos do cliente possam ser atendidos e o sistema de gestão da qualidade seja implementado, mantido e melhorado. Como se deve observar, o estabelecimento dessas competências necessárias é exclusivo de cada organização educacional, levando em consideração as suas particularidades.

- **Infraestrutura** – cabe à organização educacional determinar, prover e manter a infraestrutura necessária para a realização do serviço educacional, considerando as necessidades e as expectativas das partes interessadas. É recomendável que a organização educacional identifique, planeje e atenda as demandas de

infraestrutura em termos de objetivos, desempenho, manutenção, segurança e custos. A infraestrutura deverá permitir o desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem e a convivência social. Instalações, equipamentos e materiais devem ser compatíveis com as atividades educacionais em termos de segurança, higiene e ergonomia. Deve-se preocupar, também, com os requisitos de acessibilidade para portadores de necessidades especiais. Estão incluídos no quesito infraestrutura as salas de aula, dependências administrativas, bibliotecas, laboratórios, dependências sanitárias, cantinas, áreas de lazer, quadras de esportes, livros e periódicos, recursos audiovisuais, equipamentos de informática, serviços de transporte, comunicação, suporte administrativo, limpeza, alimentação, manutenção, segurança entre outros.

- **Ambiente de trabalho** – é uma combinação de aspectos físicos e psicossociais importantes para os processos educacionais. Em uma organização educacional, as instalações são geralmente compartilhadas pelo pessoal da própria organização e pelos usuários. Devem ser considerados aspectos segundo os quais o pessoal possa desenvolver adequadamente seus papéis na organização educacional: ambiente físico, responsabilidade e autoridade, competência e clima organizacional. Este é decorrente da cultura e da adequação das condições determinantes do ambiente de trabalho. A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta para analisar criticamente o ambiente de trabalho do ponto de vista do pessoal da organização educacional. Além dessa pesquisa, é importante, também, que se realizem pesquisas de satisfação do cliente, avaliando o ambiente físico do ponto de vista do usuário. As instalações para os processos educacionais devem ser estabelecidas considerando o conforto para o pessoal da organização educacional, os educandos e os visitantes, em termos de leiaute mobiliário, iluminação, acústica, climatização entre outros.
- **Realização do produto** – ao planejar a realização do serviço educacional, é necessário que a organização determine os requisitos relacionados a esse serviço, quais os processos necessários para transformar os requisitos em serviço educacional, os documentos necessários para descrever os processos, os métodos de avaliação dos processos, os critérios de aceitação para iniciar a realização de uma nova etapa ou processo e os registros que evidenciem o cumprimento das etapas de realização do serviço educacional. Nesta fase, ao cuidar dos processos relacionados a clientes, a organização educacional deve determinar os requisitos

relacionados ao produto. Além de atender aos requisitos estabelecidos pela legislação vigente e contratuais, recomenda-se que a organização educacional atenda a outros requisitos dos clientes, declarados ou não. É por meio da utilização da pesquisa de satisfação do cliente que a organização pode adequar continuamente os serviços educacionais aos requisitos dos clientes. As sugestões e reclamações de clientes constituem-se em fontes relevantes de informações para o planejamento de novos serviços educacionais ou para a melhoria dos atuais. É também fator importante a avaliação da satisfação dos egressos e que poderão tornar-se clientes de um outro serviço da mesma organização educacional. O acompanhamento da trajetória dos egressos pode ser um instrumento para verificar se o serviço atende às suas expectativas. Antes que a organização assuma o compromisso de fornecer um produto para o cliente, deve analisar criticamente os requisitos relacionados ao produto. Ela tem que assegurar que é capaz de cumprir os requisitos do cliente e os requisitos legais, antes de comprometer-se formalmente em prestar um serviço educacional. É recomendável que se analise criticamente a viabilidade de um serviço educacional em termos de conteúdo, duração, pessoal envolvido, instalações, equipamentos, materiais e custos, por exemplo. Na sequência, é conveniente que a organização educacional apresente ao cliente a sua missão, a sua política de qualidade e os seus serviços, devendo explicitar, também, as normas de conduta e as demais responsabilidades de ambos, incluindo o atendimento aos requisitos legais. Por intermédio de uma eficaz comunicação, permite-se ao cliente identificar o perfil da organização educacional e as características essenciais de seus serviços, como o projeto político-pedagógico e os cursos oferecidos, seus objetivos e programas. Informações quanto aos requisitos para utilização dos serviços devem ser sistematizadas em catálogos, manuais, regulamentos e contratos escritos, assim como garantir que toda a divulgação de seus serviços educacionais seja coerente com os serviços que pretende prestar.

Resumidamente, são esses os aspectos principais contemplados pela norma ABNT NBR 15419, no que tange ao início do processo de adoção de um sistema de gestão da qualidade, voltado para as organizações educacionais, onde está a IES objeto desta tese.

Há que se ressaltar que as IES mantêm a figura do “ouvidor”, responsável por acolher as sugestões, reclamações, aprovações dos serviços educacionais, fazendo com que, conforme o caso, a situação apresentada seja prontamente abordada, mediante comunicação ao cliente.

Como se pode ler nessas considerações, também no aspecto da gestão da qualidade, a importância do envolvimento de todos os colaboradores no processo educacional é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das IES.

3.2 Planejamento Estratégico e o Balanced Scorecard

Outro instrumento, objeto de sustentabilidade, segundo a ótica desta tese, é o planejamento estratégico que deve ser utilizado pelas organizações em geral, mas, inclusive, pelas Instituições de Ensino Superior. Quando da implantação, pelo Ministério da Educação do Brasil, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, considera-se como integrante do processo de avaliação das IES, o seu planejamento estratégico, ao qual se denomina de Plano de Desenvolvimento Institucional [PDI]. São quesitos determinados pelo MEC para a elaboração do PDI: o Perfil Institucional, a Gestão Institucional, a Organização Acadêmica, a Infra-estrutura, os Aspectos Financeiros e Orçamentários e a Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional.

No escopo dessa determinação legal, a construção do PDI não é tão-somente uma obrigação da IES, antes,

é uma forma de se estimular a participação dos membros da comunidade universitária no sentido de verem suas expectativas contempladas, assim como os ideais coletivos e sugestões para com a instituição formalizados em um documento que deve ser seguido pelos gestores (Silva, 2012, p. 32).

Como se pode inferir, mais uma vez fica ressaltada a importância da participação dos diversos membros da comunidade universitária. Todavia, para efeito deste estudo, aborda-se o aspecto relacionado ao planejamento estratégico voltado para o mercado, ou para as organizações, de forma a permitir que essas instituições possam fazer frente às questões que surgirão num determinado espaço de tempo e que possam vir a prejudicar o seu desempenho diante da concorrência.

Via de regra, as IES particulares brasileiras não têm sua administração profissionalizada. Muitos gestores desconhecem conceitos que permitiriam um melhor desempenho de suas Instituições.

Dentre esses conceitos, podem ser citados:

- a. **Planejamento** – consiste em identificar, analisar e estruturar os propósitos da instituição, com vistas a atingir suas metas, levando em consideração as políticas e recursos de que dispõe. Deve abranger os níveis Estratégicos, Táticos e Operacionais.
- b. **Estratégia** – abrange um conjunto de definições e decisões que venham a orientar as ações da organização, mobilizando as instituições a construir seu futuro com base no cenário em que estão inseridas. Ou seja, é a escolha dos caminhos ou a melhor maneira encontrada para alcançar os desafios estabelecidos.
- c. **Competitividade** – ligada diretamente ao processo de competir; as instituições não devem descartar fatores extremamente importantes no mercado competitivo, como: a educação superior particular no Brasil; o alto desempenho da organização; a liderança da excelência e do saber fazer; e, principalmente, o comprometimento dos envolvidos. Para ser competitivo é necessário ser diferenciado, é quebrar paradigmas, é trazer inovações e qualidade; é pensar antecipadamente (Godoy & Machado, 2011, p. 36).
- d. **Diagnóstico** – talvez a fase mais importante desse processo, considerando-se que a análise feita apontará e apresentará o diagnóstico da situação atual em que a instituição se encontra. Ela deve ser rica em detalhes. O diagnóstico é, portanto, a determinação da situação atual da IES, considerando-se o seu negócio, a sua missão, seus princípios, a análise do ambiente externo etc.

Partindo da necessidade de que a construção de um planejamento estratégico deva partir da Direção Executiva da empresa (no caso desta tese, da Direção Executiva da IES) e contar com o envolvimento de todos os atores que atuam direta ou indiretamente na instituição, é importante que se observem algumas expectativas que esse instrumento enseja. Basicamente, essas expectativas estão relacionadas ao efetivo conhecimento a respeito da empresa, levando-as a tecer estratégias que lhes permitam alcançar os objetivos propostos. São elas:

- a) conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial. Trata-se de uma variável controlável.

b) conhecer, eliminar ou adequar seus pontos fracos.

Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. É uma variável controlável, também.

c) conhecer e usufruir as oportunidades externas.

Oportunidade externa é a força ambiental incontrolável pela empresa que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura.

d) conhecer e evitar as ameaças externas.

Ameaças é a força ambiental incontrolável pela empresa que cria obstáculos a sua estratégia, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil.

e) ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:

- as premissas básicas que devem ser consideradas no processo;
- as expectativas de situações almeçadas pela empresa;
- os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa;
- o quê, como, quando, por quem, para quem, o porquê e onde devem ser realizados os planos de ação; e
- como e onde alocar recursos.

Dessas colocações depreende-se que há necessidade, primeiramente, de se conhecer a própria empresa e os concorrentes mais próximos. Saber o que a destaca em relação a essa concorrência e saber melhor utilizar os chamados pontos fortes. Paralelamente a estes, e em contrapartida, deve-se, também, conhecer quais são as deficiências que existem em relação à concorrência próxima e procurar eliminá-las ou reduzir a distância em relação à concorrência. Tanto os pontos fortes como os fracos são variáveis que podem ser controladas pelas empresas.

Por outro lado, o que foge ao controle das empresas são os fatores relacionados ao ambiente externo. Estes dependem das atuações de fornecedores, governos, condições climáticas etc. Por esse motivo, são consideradas variáveis incontroláveis, a menos que sejam anunciadas em tempo hábil.

A elaboração de um planejamento estratégico para empresas comerciais pode se basear em modelos já existentes. Porém, ainda não existem muitos modelos que possam orientar as IES quanto à elaboração de seus planejamentos. Basicamente, para a

elaboração de um planejamento estratégico, visando a atender às necessidades das IES, aplica-se o seguinte roteiro:

- a) **Missão** - por meio da qual a IES deixa expressa as razões da sua criação e os motivos que norteiam sua existência, de modo a que todos os colaboradores, parceiros e comunidade em geral tenham clareza de seus motivos. Pela forma objetiva como deve ser apresentada, assume um caráter inspirador e motivacional.
- b) **Visão** - ao declarar sua visão, a empresa mostra o que quer ser e aonde quer chegar, ou seja, com o diagnóstico do setor, da empresa e das questões relacionadas ao ambiente externo, ela traça o seu futuro para um determinado período de tempo.
- c) **Valores** - permite à empresa ressaltar os comportamentos que espera das pessoas e instituições que com ela se relacionam. Por intermédio dos valores, a empresa pode atrair pessoas que comunguem dos mesmos valores e, ao mesmo tempo, afastar aquelas que não os pratiquem. Assim, os valores servem para nortear o comportamento dentro da empresa.

Esses elementos (missão, visão e valores) devem ser divulgados a todos quantos queiram se relacionar com a empresa, em especial e principalmente, aos seus colaboradores. Na sequência, para o modelo de planejamento estratégico destinado às IES, tem-se:

- **Cenários Estratégicos** - É quando se começa efetivamente a estruturar o planejamento estratégico para um determinado período que, geralmente, é de cinco anos, sendo revisado anualmente, quando também se adiciona o plano para mais um ano, de forma a que o planejamento estratégico contemple o período de cinco anos. Como o planejamento estratégico, para que possa surtir os resultados projetados, deve ser do conhecimento de todos quantos atuam na empresa, a estes, dentro do nível hierárquico que ocupem, são atribuídas responsabilidades pela condução dos planos que levem ao atingimento dos resultados esperados para o período.

Dessa forma, o planejamento estratégico é subdividido nos seguintes níveis, de acordo com o escopo do plano:

- **Análise SWOT** - originária de palavras de origem inglesa é aplicada para avaliar os cenários internos (pontos fortes e pontos fracos) e externos à empresa (ameaças e oportunidades). Assim, o "S" de "*strengths*" diz respeito aos pontos fortes, o "W" de "*weakness*" identifica os pontos fracos (fragilidade, fraqueza); a letra "O" de

"*opportunities*" para as oportunidades e, por último, o "T" de "*threats*" identifica as ameaças.

- **Planos corporativos** - depois da análise SWOT, e consciente dos pontos fortes e fracos da empresa, assim como das oportunidades e ameaças que a análise apresenta, inicia-se o desenvolvimento dos objetivos estratégicos corporativos. O plano corporativo é de longo prazo e abrange toda a empresa. Trata-se de plano de alto risco e a decisão por sua implantação cabe à Alta Direção da empresa.
- **Planos táticos** - trata-se de plano de risco médio, com desenvolvimento de médio prazo. Desenvolvido em nível gerencial ou departamental, tem por finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos estabelecidos previamente.
- **Planos operacionais** - são planos que visam a assegurar que os departamentos envolvidos realizem tarefas e operações com base no que foi estabelecido pela empresa, a fim de que consigam atingir seus objetivos. São de curto prazo, apresentando baixo risco e as decisões são tomadas pela chefia imediata.

Para as IES particulares, o Plano Corporativo, após estudo da análise SWOT e realização do diagnóstico da Instituição, deve partir para o desenvolvimento de objetivos estratégicos corporativos que, em seu primeiro passo, devem definir qual o seu posicionamento competitivo, ou seja, como a empresa vai se posicionar frente ao mercado e à concorrência.

As IES particulares brasileiras, via de regra, consideram três opções de posicionamento competitivo, com base em Machado (2008, pp. 44-46):

- **Posicionamento competitivo de preço baixo:**
são aquelas que optam por oferecer cursos com preços abaixo do mercado, considerando que seu ganho ocorrerá por conta da escala. Para esse tipo de posicionamento, a Instituição deverá trabalhar bem a questão de sua localização, preço e acesso.
- **Posicionamento competitivo de valor agregado:**
são aquelas que buscam ser diferenciadas das concorrentes pelo valor que agregam ao seu “produto” e não pelo preço. Geralmente, são IES que apresentam grande investimento em sua marca; possuem projeção nacional; suas estruturas de ensino são modernas, mediante a utilização de tecnologias atuais; possuem poucos alunos por sala de aulas; praticam metodologias de ensino diferenciadas; mantêm rigidez

na aprovação dos alunos; realizam um processo seletivo concorrido; e detêm credibilidade junto ao mercado empregador.

▪ Posicionamento competitivo de atendimento às demandas regionais:

têm o foco de atuação nos mercados regionais ou locais bem definidos. Sua preocupação consiste em atender bem às demandas de seu público-alvo geograficamente definido. A partir desse posicionamento, a IES pode optar por atender a essa região escolhida pela oferta de preço baixo ou pelo valor agregado. Como todo o processo de elaboração do Planejamento Estratégico deve partir da Alta Direção da empresa, uma vez estabelecida sua opção pelo posicionamento que pretende ter no mercado, a próxima etapa deverá ser a de estabelecer objetivos e as atividades estratégicas a serem desenvolvidas para o período desse Plano.

Após as análises do cenário econômico, dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças, da definição do posicionamento competitivo da IES, a etapa seguinte consiste em estabelecer indicadores de desempenho e as metas relacionadas a cada um desses indicadores.

Ao estabelecer as metas, deve-se levar em consideração que as mesmas devem obedecer ao critério SMART:

- **Specific** – específica;
- **Mensurable** – mensurável;
- **Action oriented** – orientada para a ação;
- **Realistic** – realista, exequível;
- **Timely** – com tempo de duração.

Ilustração 10 – Plano corporativo: objetivos e atividades estratégicas

Objetivos	Atividades Necessárias
Reposicionamento mercadológico da IES	Agregar mais valor aos cursos ofertados. Melhorar a comunicação. Estreitar as relações com o ambiente externo. Estreitar o relacionamento com os alunos. Abrir um programa de Mestrado. Investir na marca e na comunicação visual.
Diminuição da Inadimplência e aumento da recuperação de crédito	Melhorar o controle interno. Estreitar o relacionamento com os alunos. Criar sistemática de cobrança e negociação.
Pagamento integral das dívidas	Cortar custos (desperdícios) Aperfeiçoar o uso de espaços físicos com novas ofertas de cursos. Estudar aporte financeiro de investidores externos. Renegociar com Bancos e Credores. Renegociar com o Fisco. Aumentar receita.
Profissionalização da gestão	Treinar os donos nas ferramentas gerenciais. Contratar profissionais de mercado. Treinar todos os funcionários.
Aumento da qualificação do corpo docente	Contratar professores titulados. Investir em treinamentos internos. Incentivar a qualificação docente.
Geração de novas receitas	Oferecer novos cursos de curta duração para nichos específicos. Oferecer cursos de extensão. Gerar receitas com fontes alternativas (lanchonete, venda de roupas, livraria, entre outros).

Fonte - Machado (2008)
 Compilado pelo autor.

A gestão por indicadores de desempenho é o que rege a moderna gestão empresarial. Pela intermediação desses índices, procede-se a medição dos resultados a partir de um momento até o momento seguinte determinado no plano. Só se pode melhorar algo conhecendo-se o seu real desempenho.

Impõe-se ter em mente que o estabelecimento das metas não deve se constituir em instrumento de ameaça, coação, terror. Como o processo do Planejamento Estratégico deve agregar todos os níveis hierárquicos dentro da empresa (a IES neste caso), os mesmos devem ser encarados como instrumentos de medição, a fim de se obter a melhoria contínua.

Para que o processo de estabelecimentos das metas não perca esse teor, torna-se necessário que, de alguma forma, haja a participação de todos os envolvidos, ou daqueles que os representem. Ao estabelecer esses indicadores, importante é que se considerem aqueles de ordem financeira como indicadores corporativos estratégicos.

Ainda com base em Machado (2008, p. 53-58), são apresentados, a seguir, alguns indicadores que devem ser considerados pelas IES, quando da realização de seus Planejamentos Estratégicos. Cada um desses indicadores deverá especificar as respectivas metas para cada período de ano pretendido ou projetado.

Ilustração 11 – Indicadores Corporativos

Alguns indicadores	
Indicadores	Origem
Faturamento mensal	Valor do faturamento
Faturamento mensal por funcionário	Valor do faturamento total / número total de funcionários
Faturamento mensal por aluno	Valor do faturamento total / número total de alunos
Faturamento mensal proveniente de receitas extras	Receitas e fontes extras
Índice de Liquidez corrente	Ativo circulante / passivo circulante
Margem líquida	Lucro líquido / receitas totais
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	Lucro líquido / patrimônio líquido
Rentabilidade do Ativo (ROI)	Lucro líquido / ativo total
Giro do Ativo	Vendas líquidas/ativo total
Endividamento geral	(Passivo circulante + exigível em longo prazo) / patrimônio líquido
Índice de Ocupação	Total de alunos matriculados / total de vagas existentes
Índice dos docentes com titulação	Titulações de mestre e doutor / total dos docentes
Indicador de dedicação	Número de docentes com 12 horas ou mais de dedicação / total de docentes
Índice de Evasão Anual	Total de alunos desistentes / total de alunos matriculados
Índice de alunos por docente	Total de alunos matriculados / quantidade total de docentes
Índice de alunos por funcionários técnico-administrativos	Total de alunos matriculados / quantidade total de funcionários técnico-administrativos
Taxa de inadimplência na rematrícula	Valor das inadimplências / faturamento previsto
Taxa de inadimplência mensal	Valor das inadimplências mensais / faturamento previsto
Custo total por alunos	Custo total mensal / quantidade de alunos
Egressos com emprego fixo	Quantidade de egressos com emprego fixo nos dois primeiros anos de formados / quantidade total de egressos
Cursos entre os três melhores da região	Quantidade de cursos classificados entre os três melhores da região / quantidade total de cursos da Instituição

Fonte: Machado (2008) - Elaborado pelo autor

Assim como no Planejamento corporativo devem ser elaborados os planos correspondentes a cada unidade de negócio (Escola, Faculdade etc.), levando-se em consideração os aspectos relacionados ao cenário em relação às demais unidades de outras IES, como: análise SWOT, estabelecimento dos objetivos, metas e indicadores táticos, sempre e totalmente em consonância com o planejamento corporativo.

Antes da elaboração dos planos táticos, é preciso que cada uma das unidades de negócios conheça, por intermédio de um diagnóstico, sua competitividade e sua atratividade. Com essa finalidade, cada unidade deverá utilizar-se dos seguintes conceitos: (1) Análise SWOT, (2) conceito de vantagem competitiva de mercado e (3) os fatores críticos de sucesso para o mercado. A análise SWOT, abordada quando do planejamento corporativo, deve manter as mesmas características para a elaboração do plano tático.

A vantagem competitiva forma-se pelas diferenças nos recursos da qual a empresa é possuidora, em relação aos seus concorrentes, uma vez que cada organização é um conjunto de recursos e capacidades únicos, os quais permitem que a empresa estabeleça suas estratégias.

Já como fatores críticos de sucesso para o mercado, consideram-se áreas que podem comprometer o desempenho da empresa (IES) e que necessitam ser do conhecimento dos gestores dessas áreas. São fatores críticos de sucesso para os cursos presenciais: localização geográfica; tradição da IES; imagem da organização; garantia de reconhecimento pelo MEC; valor da mensalidade menor que a concorrência; infraestrutura; campanha de *marketing*; serviços prestados pela secretaria e de pessoal; qualificação do corpo docente; atualização do corpo docente; interação da coordenação com o corpo discente; integração dos alunos com a IES; metodologia aplicada à realidade do mercado de trabalho (Lima et al. 2012, p. 250).

Como essa etapa abrange muitas situações que podem comprometer o desempenho da escola/faculdade, sugere-se utilizar de matriz que auxilie a avaliar sua atratividade em relação ao seu nível de competitividade ou seja:

- como se trata de um mercado altamente competitivo, deve-se ter em conta a facilidade, ou não, do ingresso de novos concorrentes que levem em consideração o mesmo público-alvo. Essa **ameaça de entrada de novos concorrentes**, quanto mais fácil ou iminente for, permitirá que o curso seja menos atrativo; se ocorrer o inverso, mais atratividade terá o curso.
- Importante realizar-se **análise dos alunos** do curso em questão, no que diz respeito ao comportamento desses alunos. Mapear esse comportamento típico dos alunos desse tipo de curso classificando-os como favorável e desfavorável. Quanto mais forem favoráveis os comportamentos típicos, mais atrativo será o curso. Em contrapartida, cursos com típicos e contínuos comportamentos desfavoráveis são menos atrativos para a IES.

- Outro fator importante nessa metodologia é proceder-se à análise do **corpo docente**, mediante a análise de seus comportamentos e características, uma vez que se revestem do papel de principais fornecedores de serviços. Deve se levar em consideração: titulação, disponibilidade de mercado, disposição de colaboração com a IES, salários pagos, habilidades didáticas, publicações etc. Quanto mais favoráveis forem os comportamentos do corpo docente e sua condição favorável à IES, grande será o nível de atratividade do curso.
- Conhecer-se os **concorrentes** que atuam no segmento é importante. Curso com muitos concorrentes ou com concorrentes considerados mais fortes são tidos como menos atrativos. Da mesma forma, cursos sem concorrentes ou com concorrentes mais fracos são mais atrativos para a IES.
- O passo seguinte é **analisar o tamanho do mercado**, ou seja, é saber o tamanho do mercado consumidor de determinado curso e a sua taxa anual de crescimento. Quando os cursos apresentam mercados consumidores grandes e que apresentem demanda crescente, são considerados mais atrativos. Caso o curso apresente pouca demanda, passa a ser menos atrativo.
- Analisar a **legislação, regulamentação** e a participação dos órgãos de controle que afetam cada curso oferecido devem ser objeto de interesse levado em consideração. Nesse aspecto, quanto mais favorável for a legislação, regulamentação e controle por parte das autoridades governamentais, mais atrativo será o curso. No caso de um curso ter sua legislação, regulamentação e controle desfavoráveis, menor será o nível de atratividade desse curso.
- Outro fator importante é **analisar o faturamento** médio gerado pelo curso. Quanto maior o faturamento maior será o atrativo desse curso. Por outro lado, quanto menos dinheiro entrar, menos atrativo será o curso.
- A contrapartida da análise do faturamento é a **análise da inadimplência**. Nesse critério, é considerado como atrativo aquele curso que apresentar o menor nível de inadimplência. Por sua vez, quanto mais alunos deixarem de honrar seus pagamentos, menor será a atratividade do curso.
- Considerando, ainda, o aspecto financeiro, a **análise da lucratividade** também deve ser levada em consideração. Trata-se do cálculo da margem de contribuição de cada curso. Quanto maior a lucratividade bruta, considerada em porcentagem e em valor, mais atrativo será o curso. Caso esse curso apresente margem menor de contribuição, menor o seu grau de atratividade.

- Uma vez que os cursos estão inseridos em uma comunidade e por vezes levam em consideração as características dessa comunidade, é importante a **análise do valor para a comunidade**. Por intermédio dessa análise, é avaliado o valor que o curso traz para a comunidade em que a IES está inserida. Dessa forma, quanto mais valor para a comunidade, mais atrativo será o curso. De igual forma, quanto menos valor inserir na comunidade, menor será o atrativo desse curso.
- Por fim, a **avaliação das agências reguladoras**, por meio das notas (conceitos) das avaliações aferidas pelas agências reguladoras oficiais. Quanto maior a nota atribuída pelo MEC, mais atrativo será o curso. Por outro lado, quanto pior for a avaliação do MEC, menos atrativo é o curso.

Feitas essas colocações, o próximo passo é atribuir peso a cada um dos critérios elencados. Ainda que todos os critérios sejam importantes, alguns apresentam mais importância que outros. Assim, é necessário ter-se em consideração quais critérios são mais importantes. Apropriando-se dos conceitos de Machado (2008, p.75), para a atribuição de pontos é sugerida uma escala simples: peso 3 = item muito importante; peso 2 = item importante; peso 1 = item desejável. Dentro dessa graduação teremos:

Ilustração 12 – Atratividade do curso

Atratividade do curso	Pesos
Ameaça de entrada de novos concorrentes	2
Análise dos alunos	2
Análise do corpo docente	2
Análise dos concorrentes	3
Análise do tamanho do mercado	3
Análise da legislação e regulamentação	2
Análise do faturamento	3
Análise da Inadimplência	1
Análise da Lucratividade	3
Análise do valor para a comunidade	1
Avaliação das agências reguladoras do MEC	1

Fonte: Machado, L. E. (2008, p. 75)

Após a atribuição dos pesos, deve-se atribuir notas a cada um dos critérios em análise, considerando-se a situação atual de cada um dos itens. A somatória dessas notas dará o valor de atratividade do curso.

Escala que poderá ser utilizada: nota 5 = desempenho excelente; nota 4 = desempenho muito bom; nota 3 = desempenho bom; nota 2 = desempenho razoável; nota 1 = desempenho ruim.precário.

Ilustração 13 – Atratividade do curso – atribuição de notas

Atratividade do curso	Pesos	Avaliação	Valor
Ameaça de entrada de novos concorrentes	2	4	8
Análise dos alunos	2	3	6
Análise do corpo docente	2	3	6
Análise dos concorrentes	3	5	15
Análise do tamanho do mercado	3	2	6
Análise da legislação e regulamentação	2	3	6
Análise do faturamento	3	4	12
Análise da Inadimplência	1	2	2
Análise da Lucratividade	3	3	9
Análise do valor para a comunidade	1	4	4
Avaliação das agências reguladoras do MEC	1	4	4
Soma			78

Fonte: Machado, L. E. (2008, p. 76).

Elaborado pelo autor.

Esse procedimento deve ser feito com todos os demais cursos oferecidos pela IES, a fim de se conhecer aqueles que são mais atrativos (mais vantajosos) para a instituição e aqueles que apresentam pouca atratividade. Seguindo o mesmo modelo do plano corporativo, a elaboração do plano tático deverá apresentar os objetivos a serem atingidos, em consonância com o plano macro (corporativo), assim como estabelecer iniciativas que possibilitem alcançar os objetivos propostos.

Ilustração 14 – Plano tático: objetivos e atividades estratégicas

Objetivos	Estratégias
Melhora no posicionamento mercadológico da “marca”	Criar um “logo” e uma programação virtual para a escola; Criar o conceito de “business school”; Investir na divulgação da “marca” da escola/curso.
Estreitamento do relacionamento com os alunos	Criar banco de dados; Monitorar os egressos; Criar sistemática de avaliação da qualidade do curso; Investir na valorização da “marca” diante dos alunos (fazer com que os alunos “usem” a marca da escola).
Aumento das receitas	Criar cursos de extensão; Criar pós-graduação “ <i>lato sensu</i> ”; Criar oferta de cursos “ <i>in company</i> ”; Criar um “ <i>call Center</i> ” para vender o curso; Visitar instituições de ensino e cursinhos pré-vestibulares.
Diminuição dos custos	Reduzir desperdícios; Aperfeiçoar o uso das salas de aulas e dos equipamentos.
Aumento na qualificação do corpo docente	Fazer treinamentos “pedagógicos”; Incentivar publicações; Incentivar titulação.
Agregação de mais valor ao curso	Criar sistema modular; Fazer parcerias com empresas de colocação profissional; Desenvolver a atuação da “Empresa Junior”; Aumentar as visitas técnicas externas; Mudar a cultura dos alunos (com relação a horários e procedimentos).
Fechamento de Parcerias	Fazer parcerias com empresas da região; e fazer parcerias com IES de outros países para intercâmbio.

Baseado em Machado, L. E. (2008, p. 79)

Elaborado pelo autor.

Da mesma forma, quando da elaboração do plano corporativo, estabelecidos os objetivos e as estratégias a serem implementados, torna-se necessário que sejam criados indicadores que permitam observar o atingimento das metas propostas para cada ano de vigência do Plano Estratégico da IES. A seguir alguns indicadores que podem interessar às IES:

Ilustração 15 – Alguns indicadores – plano tático [continua]

Plano Tático – Alguns Indicadores	
Indicadores	Origem
Posição na escolha	Posição na escolha de cursos “X” na região “Y”, em pesquisas realizadas junto a cursinhos pré-vestibulares e instituições de ensino particulares.
Índice de Qualidade do curso na opinião dos alunos	Índice numérico que revela a qualidade do ensino, obtido junto aos alunos por meio de monitoramento constante.
Faturamento mensal	Valor do faturamento.
Custos totais da escola	Valor dos custos mensais atribuídos ao centro de custo da Escola “X”.
Faturamento de cursos de extensão e <i>in company</i>	Valor do faturamento proveniente de cursos de extensão e cursos <i>in company</i>
Visitas externas para divulgação	Total de visitas externas em instituições de ensino, empresas e cursinhos para divulgação do curso.
Índice de ociosidade do espaço físico	Tempo efetivamente utilizado / tempo disponível para utilização.
Quantidade de cursos de extensão oferecidos por semestre	Total dos cursos de extensão oferecidos por semestre
Quantidade de projetos realizados pela empresa Júnior ao semestre	Total dos trabalhos realizados ou em andamento no semestre
Faturamento mensal por aluno	Valor do faturamento total da escola / número total de alunos
Margem líquida do curso	Lucro líquido / receitas totais
Índice de ocupação do curso	Total de alunos matriculados / total de vagas existentes
Índice dos docentes com titulação	Titulação de mestres e doutores / total dos docentes
Indicador de dedicação	Número de docentes com 12 horas ou mais de dedicação à escola
Índice de evasão anual	Total de alunos desistentes / total de alunos matriculados
Índice de alunos por docente	Total de alunos matriculados / total de docentes
Taxa de inadimplência mensal	Valor das inadimplências / faturamento previsto
Custo por aluno	Custo total mensal da escola / quantidade de alunos
Egressos com emprego fixo	Quantidade de egressos com emprego fixo nos dois primeiros anos de formados / quantidade total de egressos.

Baseado em Machado, L.E. (2008, p. 80)
Elaborado pelo autor.

Observa-se que até este momento, nada foi realizado de concreto a não ser na área do planejamento em si. O próximo passo é a elaboração do plano operacional ou o plano

de ação que levará à consequente ação para a busca do que foi proposto pelo planejamento estratégico. É o momento de determinar:

1. O que será feito?
2. Quem fará o quê?
3. Quando será feito o quê?
4. Onde será feito o quê?
5. Por que será feito o quê?
6. Como será feito o quê?
7. Quanto custará o quê?

Essas questões fazem parte da ferramenta chamada **5W2H**, do inglês, que significa, para cada um dos itens acima, o seguinte: **What? Who? When? Where? Why? How? How much?**

A ferramenta é chamada de **5W2H**, pois é constituída de cinco palavras iniciadas com a letra “W” e duas com a letra “H”, de acordo com a língua inglesa.

A partir da elaboração dos planos operacionais, começa-se a identificar os responsáveis pelas ações de *per si* que foram escolhidas para a obtenção dos objetivos estratégicos traçados. A cada um dos planos devem ser apresentados o respectivo Indicador de Desempenho e a respectiva Meta, exceção aos planos que são pontuais.

Continuando a resgatar as colocações de Machado (2008, p. 86), os planos operacionais devem refletir as perspectivas do plano tático e teriam as seguintes características:

Ilustração 16 – Planos Operacionais

Plano Operacional	
What	Visitar cursinhos, instituições de ensino e empresas.
Who	Prof. João
When	Todas as segundas-feiras pela manhã
Where	Nos cursinhos, instituições de ensino particulares e empresas.
Why	Para divulgar os cursos da IES
How	Apresentar <i>slides</i> , entregar <i>folders</i> , explicar os diferenciais, etc.
How much	R\$ 80,00 por visita.
Indicador de Desempenho	Quantidade de visitas por semana
Meta	Uma visita por semana.

Plano Operacional	
What	Desenvolver um logo e uma programação visual para o curso "X"
Who	Sr. José (do setor de Marketing)
When	Até dezembro
Where	No setor de marketing da IES
Why	Para ajudar na criação de uma cultura de marca de valor para o curso "X"
How	Procedimento de criação publicitária
How much	Nada

Plano Operacional	
What	Palestra de conscientização dos alunos
Who	Coordenador do curso
When	Uma vez em cada semestre para cada turma
Where	Na sala de aula
Why	Para conscientizar os alunos sobre a necessidade de cumprir os horários, sobre o padrão de comportamento adequado etc.
How	Palestra com audiovisual e discussão
How much	Nada
Indicador de Desempenho	Encontros por semestre por turma
Meta	Um encontro por semestre com cada turma

Fonte: Machado, L. E. (2008)

Observe-se que os três modelos de planos operacionais apresentados estão diretamente ligados com os respectivos objetivos do plano tático, constando o responsável pela execução e acompanhamento do mesmo e que, no último exemplo, é apresentado um plano operacional pontual, pois, uma vez criado o logo e a programação visual, ele não será repetido novamente, como os demais. Daí o porquê de não constar o Indicador de Desempenho e a Meta desse tipo de plano operacional.

Cumpridas as etapas do planejamento estratégico (plano corporativo, tático e operacional), a empresa deve se utilizar de um sistema que lhe permita ter uma visão rápida, mas abrangente, do seu próprio desempenho. Para tal, pode se utilizar do *Balanced Scorecard – BSC* que é uma metodologia que permite medir o atingimento das metas estabelecidas e gestão de desempenho e que contribui para que se altere a forma tradicional de percepção relativos à receita e saúde financeira das empresas/instituições. Sua adoção permite maior equilíbrio das funções empresariais, mediante a confecção de um amplo quadro estratégico, o que concede uma ampla e completa visão do negócio.

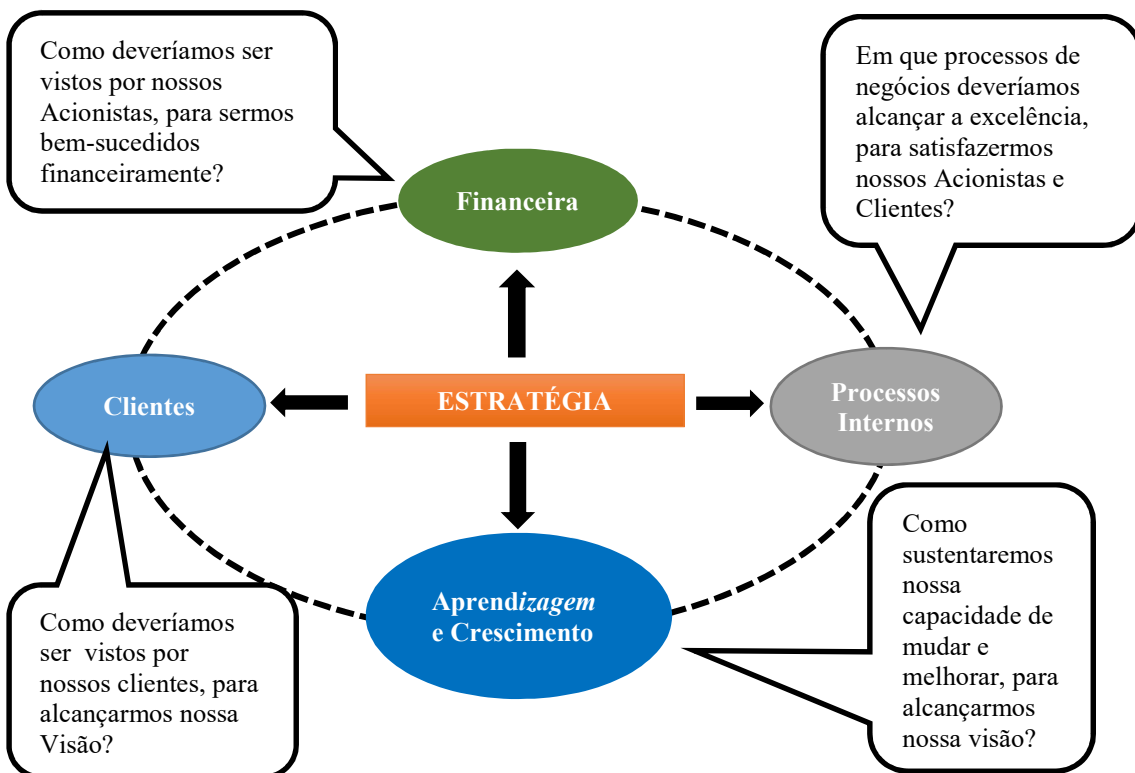
Criado por Kaplan & Norton em 1992, o *Balanced Scorecard*, mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, é usado por empresas inovadoras como um sistema de gestão estratégica, com a finalidade de administrar a estratégia em longo prazo. A ideia desse sistema é de viabilizar processos gerenciais críticos, de modo a:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Com base no que preceitua Kaplan & Norton (1997, p. 11), os criadores do *Balanced Scorecard*, a ideia de se "esclarecer e traduzir a visão e a estratégia" tem:

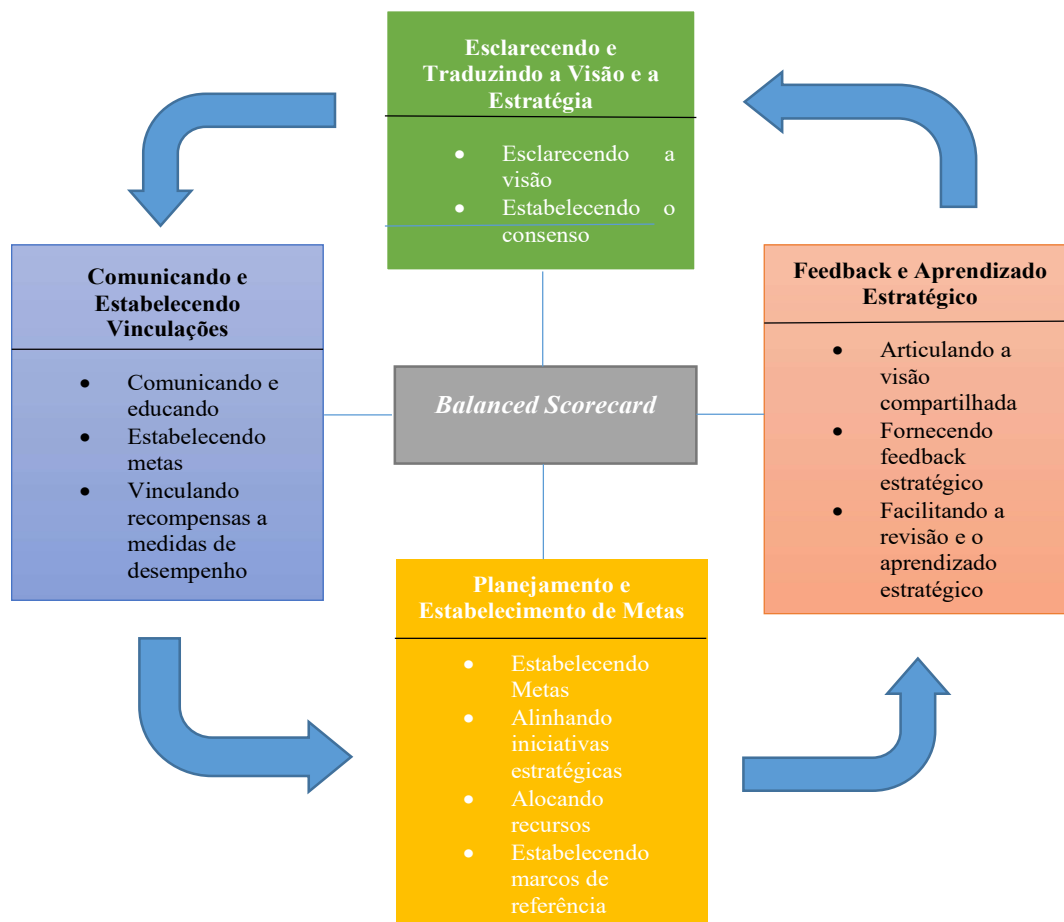
Início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Mas, particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo [...]. O processo de construção de um *Balanced Scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos.

Ilustração 17 – O *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais



Fonte: Kaplan, R. S. & Norton, D. P. em "A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*". (1997, p. 12).

Ilustração 18 – O *Balanced Scorecard* como estrutura para a ação estratégica



Fonte: Kaplan R. S & Norton, D. P. em “A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*”. (1997, p. 10)

Já, no que diz respeito a “comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, busca-se divulgar o conhecimento a respeito do que está sendo desenvolvido, objetivando o envolvimento de todos os colaboradores”. Na visão dos criadores do *Balanced Scorecard*, nessa fase (1997, p. 13-14):

Os objetivos e medidas estratégicos do *Balanced Scorecard* são transmitidos à empresa inteira através de *newsletters*, quadro de avisos, vídeos e até por via eletrônica usando softwares de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. O *scorecard* também serve de base para comunicar e obter o compromisso de executivos e diretores com a estratégia de uma unidade de negócios. O *scorecard* incentiva o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa, não apenas com relação aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com relação à formulação e à implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional do futuro.

No que tange a "planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas", Kaplan & Norton (1997, p.14) apontam:

O *Balanced Scorecard* produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do *scorecard*, com três a cinco anos de antecedência que, se alcançadas, transformarão a empresa. Para alcançar objetivos financeiros, os executivos devem estabelecer metas de superação para seus processos de atendimento aos clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento. As metas relacionadas a clientes devem derivar da satisfação ou da superação das expectativas do cliente.

O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

- a) Quantifique os resultados pretendidos em longo prazo;
- b) Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados;
- c) Estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras do *scorecard*.

Por último, o quarto processo gerencial diz respeito a “melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico”. Para Kaplan & Norton, este é o mais inovador e importante de todos. Este processo possibilita a criação de instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo. O *Balanced Scorecard* permite que esses executivos monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, em sendo necessário, promovam mudanças fundamentais na própria estratégia.

É, portanto, o *Balanced Scorecard* uma importante metodologia de gestão empresarial que possibilita medir o desempenho operacional, usando os indicadores financeiros de costume, assim como indicadores que verifiquem o grau de satisfação do cliente, a eficácia dos processos operacionais internos e a capacidade de inovação da empresa. Em sendo as Instituições de Ensino Superior particulares empresas prestadoras de serviços e que atuam em mercado muito competitivo, aplicam-se lhes, também, esses conceitos do *Balanced Scorecard*.

Tomando-se por base o Plano de Desenvolvimento Institucional da IES que serve de base para esta tese, a sua missão é assim comunicada: “A Uni ‘A’ tem por missão propiciar a formação de profissionais críticos e analíticos, a produção do conhecimento e o comprometimento com a responsabilidade social”.

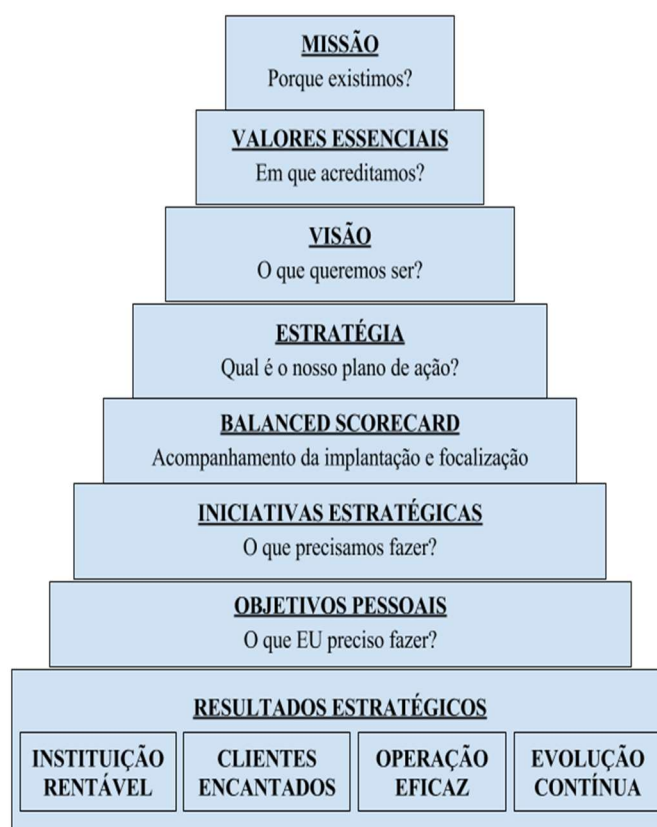
A partir dessa missão, a IES deve definir como atingirá sua missão, especificando objetivos que a levem a atingi-la. No caso, a IES em questão propõe os seguintes objetivos:

- a) Incentivar a criação cultural e o desenvolvimento do espírito crítico e do pensamento reflexivo, promovendo a divulgação dos conhecimentos científicos, culturais e técnicos, pela mediação do ensino presencial, itinerante e a distância, e de outras formas de comunicação do saber;
- b) Desenvolver o estudo sistemático dos problemas do mundo presente, em particular os da Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS), prestando serviços especializados à comunidade e estabelecendo com esta uma relação de reciprocidade e de parceria;
- c) Estimular o trabalho de pesquisa, iniciação e investigação científica, desenvolvendo o entendimento do homem e do seu meio;
- d) Ampliar a extensão aberta à comunidade, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e das pesquisas tanto científicas quanto tecnológicas, geradas na UNI "A";
- e) Qualificar profissionais, docentes e pesquisadores aptos para o exercício de suas funções e a participação no desenvolvimento do País e especialmente da RMBS, suscitando nos mesmos o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional.

Abrindo um parêntese no assunto em tela, resgatam-se dois psicólogos que se destacaram na Teoria de Aprendizagem Humanista: Abraham Maslow que estabeleceu, e se apresenta em forma de pirâmide, o rol de necessidades dos seres humanos, vindo das necessidades básicas, que constitui a base da pirâmide, até a autorrealização, que se constitui no seu topo. Ainda que essas necessidades possam ser diferentes para diferentes pessoas, deixam nas suas entrelinhas, o fato de que o ser humano está em constante construção pessoal, uma vez que, mesmo galgando determinado grau de necessidades, continua à procura de novos progressos. Ainda que esse psicólogo esteja mais relacionado com as questões administrativas, é no grupo das necessidades sociais que surge a preocupação de o ser humano se socializar mediante sua formação escolar, que lhe permitirá se sentir pertencente à sociedade que o rodeia, permitindo que possa se lançar em galgar outras etapas do seu percurso terreno.

De outro lado, temos Carl Rogers que considera a aprendizagem como o objetivo pessoal do aluno, devendo este ser tratado como uma pessoa, de tal modo que o ensino deve facilitar sua autorrealização. Trouxe da psicanálise todo o seu conhecimento, agora aplicado à Pedagogia, de maneira tal que se passou a considerar os sentimentos no ambiente pedagógico. Para Carl Rogers, a aprendizagem não ocorre quando apenas uma das partes está disposta a isso. Entende que, educador e educando, devem, ambos, estarem imbuídos da necessidade de participar do processo de aprendizagem. Portanto, dentro dessa abordagem Humanista, Carl Rogers entende que em nada diminui a autoridade do professor, nem sua responsabilidade. Os alunos, por sua vez, mostram-se mais expostos e aptos ao convívio em comunidade, levando-os ao amadurecimento do indivíduo.

Ilustração 19 – Construção do BSC – Adaptado de Kaplan & Norton, 1997.



Fonte: Bressiani, F.; Alt, P. R. C; Massote, A. A. (2001, p. 4).

O Planejamento Estratégico deve ser elaborado, especificando-se alguns tópicos importantes para que fique claro aonde a IES quer chegar. A par desse desenvolvimento, todos os colaboradores da Instituição devem ser preparados para o desenvolvimento do plano estratégico, usando da sinergia entre o plano tático e o operacional. Se não houver esse importante envolvimento, muito difícil será atingir os objetivos propostos.

Resumidamente, a **Ilustração nº 19**, adaptada de Kaplan & Norton (1997), apresenta a evolução da construção de um modelo de *Balanced Scorecard*. As respostas aos questionamentos (**Ilustração nº 20**) irão determinar quais os indicadores atenderão às necessidades das empresas e, conseqüentemente, das IES.

Ilustração 20 – Temas, objetivos e indicadores estratégicos

PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
FINANÇAS	Fortalecimento financeiro	. Retorno sobre investimento; . Utilização dos ativos existentes; . Crescimento rentável.	. Roí; . Retorno sobre ativos; . Margem líquida versus concorrência.
CLIENTES	Encantar o cliente	. Estimular a contratação de formandos; . Garantir estágios aos graduandos.	. Tempo de espera após diplomação; . Horas estágio/aluno.
PROCESSOS OPERACIONAIS	Eficiência didática	. Absorção de conteúdo; . Pesquisa pelos alunos.	. % de aprovações sem exame; . Utilização de livros da biblioteca.
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	Novos cursos	. Criação de novos cursos de atualização.	. Matrículas por curso; . Velocidade de chegada do curso ao mercado.
	Reciclagem de Professores	. Cursos internos de reciclagem.	. Horas frequentadas em cursos de reciclagem.

Fonte: Bressiani, F.; Alt, P. R. C. Massote, A. A. (2001, p. 5)

Assim, utilizando-se desses instrumentos de gestão (Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard*), a Alta Direção da IES e seus demais administradores e colaboradores poderão conhecer melhor a própria Instituição, podendo traçar, dentro da sua realidade, os caminhos para atingir seus objetivos.

Ocorre que as IES, como todas as demais empresas, contam – ou precisam contar – com colaboradores internos e externos, os chamados “*stakeholders*” que também precisam ser levados em consideração quando da elaboração dos indicadores que serão estabelecidos por ocasião da adoção do *Balanced Scorecard* da IES.

E quais são esses principais *stakeholders*? São: Alunos, Sindicatos, Ministério da Educação, Professores, Pessoal Técnico-administrativo, Ex-alunos, Sociedade, Mantenedor, Outras IES, Imprensa, Associação de classe, Órgãos de acreditação, entre outros. Nesse sentido, alguns indicadores podem ser utilizados pelas IES, conforme ilustração 21, acima.

Verificada a importância de oferecer serviços e atendimentos de qualidade aos clientes da IES (alunos), a necessidade de elaboração de um adequado Planejamento

Financeiro e a elaboração de um *Balanced Scorecard* que, em consonância com o Planejamento Estratégico aponte as metas e objetivos a serem atingidos por toda a Instituição.

Ilustração 21 - Exemplos de indicadores associados a *stakeholders* primários

Indicadores associados a Stakeholders primários		
Stakeholder primário relacionado à IES	Indicadores	Fontes
Alunos	Índice de Satisfação para com a IES	C.P.A.
	Taxa de Evolução Acadêmica (aprovados e reprovados)	Secretarias
	Desempenho Acadêmico por área de conhecimento	Relatórios ENADE/INEP
Pessoal Técnico-Administrativo	Média salarial comparada com o Mercado	C.P.A. e Órgãos de Classe
	Grau de Qualificação	Recursos Humanos
	Atendimento dos Tempos-Ciclo de Processos Acadêmicos	Secretaria
Professores	Taxas de Titulação por Programa/Curso	Conceito Preliminar de Curso Decomposto (INEP)
	Tempo de casa dos professores	Recursos Humanos
	Produção Acadêmica	Relatório CAPES, CPA, Coordenações
Mantenedor	Cumprimento do Orçamento	Departamento Financeiro
	Taxa de cumprimento de metas acordadas no PDI	Relatório de Autoavaliação (CPA)
	Taxa de Evasão por curso	Secretarias

Fonte: Barros Neto, J.P. de (org.) (2014, p. 137).

Outro instrumento de importância fundamental à IES – Marketing de Relacionamento - será abordado na sequência, uma vez que, por intermédio dele, ficará demonstrada a importância do relacionamento da IES com todos os seus parceiros internos e externos (*stakeholders*) na obtenção de resultados expressivos à Instituição, assegurando sua sustentabilidade.

3.3 Marketing de Relacionamento

Como vimos anteriormente, é necessário que os serviços oferecidos pela IES apresentem qualidade no que tange aos padrões de atendimento dos processos, assim como a elaboração de Planejamento Estratégico, com o envolvimento de todos os colaboradores, no sentido de se definir onde se quer chegar e em que período. Além do Planejamento Estratégico, há que ser de conhecimento de todos, também, o instrumento *Balanced Scorecard* que permite controlar o nível de atingimento das metas estabelecidas.

A par desses instrumentos, aborda-se, então, o Marketing de Relacionamento que, como indica seu nome, visa a estabelecer férteis relacionamentos com todos os que estejam de alguma forma envolvidos com a Instituição: professores, fornecedores, colaboradores, alunos, egressos etc.

Para Marques (2012, p. 30)

O Marketing Relacional tem vindo a ser definido, de forma basicamente conceitual, como o desenvolvimento e consequente manutenção de uma relação de caráter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização.

O Marketing de Relacionamento é uma ramificação do Marketing Geral e visa à perpetuação da parceria com seus clientes.

Hoje, para o cliente, não é mais importante a empresa ter bons produtos/serviços, ou realizar uma criativa propaganda, pois a percepção do consumidor em relação à empresa e à marca acontece em diversas fases do processo de atendimento. Ter a empresa com foco no cliente é cada vez mais importante à medida que a demanda excede a procura e o mercado se torna mais competitivo em razão do aumento da concorrência (Zenone, 2010, p. 21).

No caso de IES particulares, pode-se dizer que “ter bons produtos/serviços” está relacionado a ter cursos de qualidade ofertados; conhecer “a percepção do consumidor”, sendo que, no caso em tela, trata-se da percepção do aluno; conhecer a “empresa” - a própria IES; identificar “a marca” que é como a instituição é vista e respeitada no mercado educacional; manter o “foco no cliente” igual a foco no aluno e presidir o “processo de atendimento”, isto é, como ocorre o primeiro contato com a IES e o atendimento objetivo e esclarecedor que lhe é passado com cortesia.

Certamente, nos dias atuais, o cliente assume um papel importante em mercados altamente competitivos, no qual estão inseridas as IES particulares brasileiras. Nesse ponto é necessário refletir a respeito do que apresenta Marques (2012, p. 20):

O destino de uma empresa já não está só nas mãos dos seus executivos. Graças à Internet, aos telefones móveis e a toda uma infinidade de possibilidades, os clientes estão hoje equipados com novas ferramentas que permitem um melhor acesso às atividades comerciais de uma empresa (bem como às da concorrência), a todo momento e a partir de todo o mundo. O uso da Web móvel – smartphones e tablets – para pesquisar informação e ajudar a tomar decisões no contexto de compra conhece um crescimento impressionante e veio reforçar o poder dos clientes.

Dessa forma, deve-se ter em mente, a necessidade da utilização de recursos diversos, entre eles da Tecnologia da Informação e Comunicação que possibilitam às IES estarem mais próximas de seus clientes, a fim de que estejam atentos às necessidades que eles venham a apresentar. Considera-se esse fator como mais um a possibilitar a utilização de conceitos da psicologia, em especial da psicologia do consumidor. A IES precisa saber qual o desejo do cliente, qual a necessidade dele, a fim de criar um serviço que gere expectativa e estimule esse cliente.

Como já se pode antever, a utilização dos recursos desse instrumento de gestão de Relacionamento busca propiciar a fidelização de seus clientes (alunos). Mas, o quê traria para a IES essa fidelização? Serviria para: reduzir a rotação dos clientes e todos os custos que ela implica; reduzir a incerteza e as reclamações; assegurar a permanência e o crescimento dos negócios (Marques, 2012 p. 24).

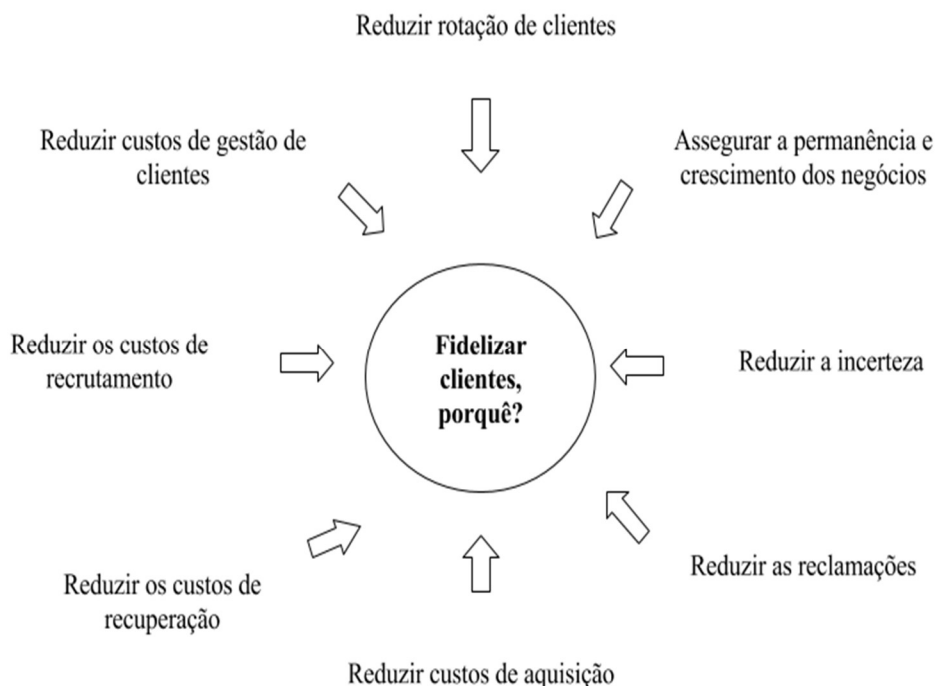
Ensinam Kotler & Fox (1998, p. 383) que “reter alunos matriculados é tão importante quanto atrair e matriculá-los. Alunos não são audiência cativa. Cada estudante matriculado renova sua decisão de matrícula todo ano ou semestre.

Pelo que está exposto, pode-se vislumbrar o quão delicada é a relação da Instituição com os seus alunos. Até bem pouco tempo, a maioria dos cursos superiores eram anuais. Hoje, a quase totalidade dos cursos é realizada em períodos semestrais. Dessa forma, o que antes era um problema a ser resolvido a cada doze meses, passou a ser um problema que necessita de um acompanhamento constante para se criar mecanismos que possibilitem a atração e a retenção dos alunos e até mesmo a permanência deles para desenvolver outros cursos oferecidos pela Instituição.

Na área da educação superior, que é o foco desta tese, a maioria das Instituições desenvolve, ao longo do ano, trabalho junto aos alunos do ensino médio, no sentido de expor sua Instituição, atraindo novos alunos. Todavia, não devem se esquecer daqueles que já estão cursando, ou seja, daqueles que já são seus “consumidores” uma vez que são estes que, em síntese, garantem a manutenção planejada da Instituição e que podem se constituir em importante arma para a atração de novos “consumidores”.

Assim como apontado em relação ao Planejamento Estratégico, é de fundamental importância que a Administração da Instituição de Ensino Superior conscientize todos os seus colaboradores na aplicação dos conceitos do Marketing de Relacionamento. Não são somente os professores os grandes responsáveis pelo sucesso da IES. É fundamental, também, o engajamento e o envolvimento de secretarias, coordenações, direção, que devem, do mesmo modo, estar envolvidas no processo de relacionamento.

Ilustração 22 – Razões para fidelizar os clientes



Fonte: Marques, A. (2012, p. 25).

Outro fator que pode auxiliar o desenvolvimento de um plano de relacionamento é a utilização de recursos de TICs como forma de divulgar a imagem da Instituição. Muitas IES acham que esses recursos, por si só, são suficientes para atrair e reter seus alunos. Com relação a este assunto, há que se ter em mente que cada ser humano possui características e necessidades diferentes dos demais. Dessa forma, deve-se tratar a cada discente de forma singular, considerando-se suas necessidades e valores.

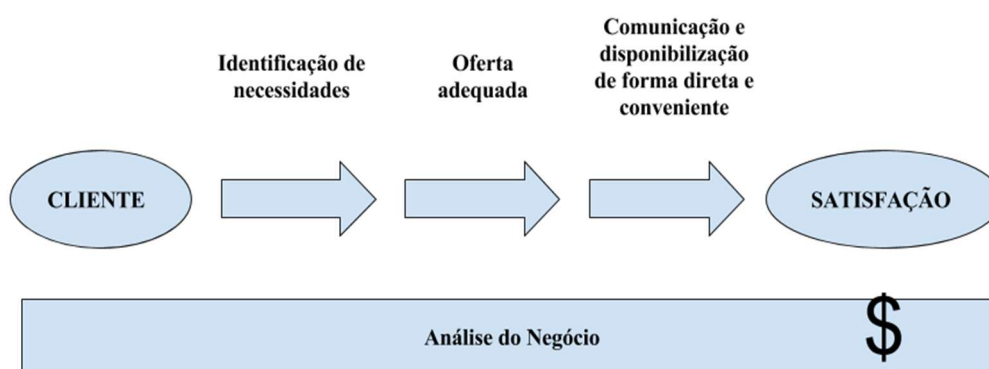
Certamente, o professor é a linha de frente, levando-se em conta o relacionamento direto que tem com todos os seus alunos e que, por estar constantemente reunido em sala de aula, este profissional conseguiria identificar as necessidades e conhecer o pensamento de cada um de seus alunos.

Todavia, as expectativas e necessidades dos discentes muitas vezes vão para além das quatro paredes de uma sala de aula e de seus professores, instalações e equipamentos. Outros fatores, muitas vezes não contemplados pela IES, por exemplo, cantina, setor de fotocópias, estacionamento, biblioteca, sanitários, laboratórios etc., precisam estar dispostos e bem equipados para darem o suporte necessário aos docentes e discentes, ajudando a retenção dos acadêmicos, propiciando à IES uma boa imagem perante a comunidade onde se encontra localizada.

Importante ressaltar que o cliente (aluno) da IES usufrui dos serviços que a Instituição presta com mais frequência, se comparado com outro tipo de organização. Isto porque o aluno frequenta a IES diariamente até completar a sua formação. Dessa forma, esse instrumento busca otimizar esta vantagem nas IES particulares, procurando fidelizar cada discente conforme as suas necessidades.

O instrumento de Relacionamento em questão se constitui na prática de relações de longo prazo, buscando satisfazer e construir laços com os seus consumidores, fornecedores e distribuidores, com a finalidade precípua de manter, em médio e longo prazos, a fidelização desses parceiros.

Ilustração 23 – Etapas básicas para o desenvolvimento de ações de marketing



Fonte: Zenone (2010, p. 10)

Zenone (2010, p. 4), enfatiza:

No século XX, para uma empresa ser bem-sucedida bastava ter um bom produto. À medida que chegamos à era da interatividade, o produto não é mais o principal bem de uma companhia e sim, os clientes. As empresas precisam estar organizadas ao redor deles, focadas em como aprender mais com cada um e fazê-los mais rentáveis.

Pelo exposto, é necessário conhecerem-se as necessidades e expectativas dos clientes, de forma a atendê-las no menor espaço de tempo, evitando-se que a concorrência venha a fazê-lo e acabe por atrair esse cliente. Há que se conhecer os clientes ou as necessidades que os motivam a procurar por seus produtos e serviços.

Bragaglia (2010) mostra que:

Seriam três as motivações principais do consumo: (1) busca da satisfação de necessidades diretamente ligadas à funcionalidade dos produtos; (2) busca do prazer emocional sem papel de comunicação social; (3) busca de prazer emocional por meio do uso das mercadorias/marcas como comunicadores sociais (à última estariam ligadas motivações mais específicas de comunicar *status* – seja no intuito de “distinção” visando à “competição” com alguém, ou de “inserção” visando ao reconhecimento de alguém – e ainda, de comunicar mensagens a outras pessoas sem objetivos de competição ou ingresso em um grupo).

Ainda que se tenha a certeza de que o elemento principal é o cliente, na adoção de uma política mercadológica deve se levar em consideração não só a satisfação do cliente, mas obter-se o equilíbrio entre essa satisfação e a lucratividade do cliente.

Para tal, parte-se do conhecimento do cliente, uma vez que é a partir desse conhecimento que uma empresa poderá desenvolver uma oferta adequada de seus produtos e serviços. Esse conhecimento não significa somente analisar seu comportamento no momento da compra, seus hábitos, características, desejos, mas, principalmente, analisar seu potencial e a lealdade em relação ao seu produto ou marca (Zenone, 2010, p. 10).

Não existe uma fórmula única para a implantação de uma política de relacionamento. Como cada empresa tem suas características próprias e objetivos diferentes, deve-se determinar qual a melhor forma de se manter e atrair clientes, em especial na área do ensino superior.

Evidente que, no caso de uma IES optar pela adoção de uma política de relacionamento, haverá, em um primeiro momento, acréscimo das despesas para que ela possa criar as condições necessárias para implantação da política escolhida. No entanto, há que se analisar o custo que ela teria para atrair novos alunos. Muito provavelmente irá constatar que esse custo é muito maior do que aquele que terá realizando atividades que visem a manutenção dos alunos já matriculados na Instituição. A se confirmar essa situação, fica claro que a implantação de políticas visando ao relacionamento constitui-se em uma estratégia de mercado lucrativa.

Em relação às Instituições de Ensino Superior particulares, tem-se que o relacionamento com os alunos inicia-se desde o primeiro contato deste com a Instituição, até sua graduação. Ao longo dessa trajetória, ele se relaciona com os professores, funcionários, fornecedores e parceiros que também têm responsabilidade pelo sucesso dessa relação, cada um deles exercendo suas funções de forma ética e objetiva.

Durante sua vida acadêmica, o aluno exercita diversos tipos de relacionamento e, conseqüentemente, acaba por fazer observações em relação ao que o circunda dentro da Instituição. Assim, se for notado que a IES não treina adequadamente seus funcionários e estes não fornecem as orientações e informações necessárias, poderá colocar em risco o nome e a imagem da Instituição.

Outro fator importante nesse relacionamento diz respeito à qualidade do corpo docente, uma vez que os professores acabam por ser os principais agentes desse

relacionamento. Seu papel é de suma importância na construção da marca institucional pelo aluno. No entanto, ainda que haja relação empregatícia, o professor também é cliente e, por isso, deve ser tratado de forma cuidadosa, pois ele deve se constituir em parceiro da Instituição.

Considerando que as IES são empresas prestadoras de serviços, Madruga (2010, p. 210) destaca as sete principais exigências do consumidor. São elas:

- a) acesso facilitado;
- b) facilidade de uso;
- c) garantia de frequência de abastecimento;
- d) direito a suporte;
- e) comunicação;
- f) prontidão da empresa;
- g) ser tratado com importância e atenção.

Essas sete principais exigências do consumidor, no caso das IES, estariam assim representadas:

a) O aluno precisa de suporte quando apresenta dificuldade para aprender ou quando não compreende matéria passada pelo docente. É importante que, nesse momento, o professor esteja preparado para dirimir as dúvidas apresentadas, de modo a que o aluno se sinta satisfeito e com a certeza de que o serviço foi bem desempenhado.

b) Nas IES, seus responsáveis devem divulgar os canais de comunicação existentes, assim como oferecer auxílio para que os alunos possam se utilizar dos recursos disponíveis.

c) O aluno busca praticidade para chegar ao local onde irá utilizar-se do serviço contratado, motivo pelo qual as IES devem investir na melhoria das condições de acesso. Ressalta-se e reitera-se que a maioria dos alunos universitários no Brasil trabalha durante o dia, utilizando-se dos serviços acadêmicos no período noturno.

d) O direito a suporte mostra a importância que a presença da Instituição tem na busca de soluções para os problemas apresentados pelo aluno. Quando este se apresenta insatisfeito, a atenção e o suporte devem ser intensificados até que se chegue a uma situação em que os problemas estejam resolvidos.

e) Os alunos de uma IES têm necessidade de se utilizar de canais de comunicação para dirimir dúvidas ou solucionar problemas, de qualquer lugar. As IES, portanto, devem criar maior interação entre os setores e seus clientes.

f) A prontidão da IES para a ação, pois os atores da rede de relacionamento devem estar atentos para que os alunos sejam ouvidos e devem agir junto aos anseios e pedidos dos consumidores, em qualquer situação pré-existente.

g) A importância e a atenção dada pela Instituição aos seus alunos devem ser consideradas como uma filosofia de trabalho para os funcionários. O aluno, assim como todos os demais consumidores, gosta de ser surpreendido mediante um tratamento diferenciado pela empresa, agregando ainda mais valor ao serviço oferecido.

Para o desenvolvimento de políticas, visando ao relacionamento com seus clientes internos e externos, a empresa (IES) deve contar com recursos tecnológicos importantes que auxiliarão na obtenção do resultado esperado.

O primeiro passo é a criação de um banco de dados (*database*) para o armazenamento e a definição do percurso das informações pela organização. Constitui-se, portanto, no sistema central para que se desenvolvam estratégias de marketing. Esse banco de dados tem como funções receber as informações acerca de seus clientes, dos diversos elementos de contato (p.e.: *e-mails*, Serviço de Atendimento ao Cliente [SAC], fax etc.), inclusive dos mais diversos setores da empresa (IES), que tenham algum tipo de relacionamento com os clientes, caso das Ouvidorias e do setor financeiro. Deve conter, também, informações a respeito do mercado que estejam disponíveis em outros sistemas da empresa. O banco de dados criado deverá armazenar os dados atualizados, completos e organizados, de modo padronizado, que permita a análise das informações.

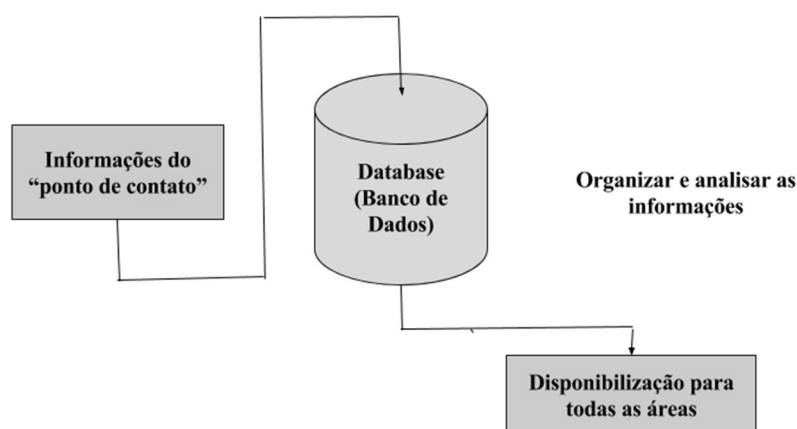
A outra função do banco de dados é possibilitar acesso a essas informações para todas as áreas organizacionais, de forma a colocar a empresa “ao redor do cliente”, ou seja, permitindo que cada área visualize o *status* do relacionamento ou o perfil do cliente e desenvolva uma estratégia mais adequada (Zenone, 2010, p. 51).

Para Zenone (2010, p. 52), o *database* (banco de dados) “pode ser entendido como sendo um conjunto de dados arquivados em um sistema, permitindo o interrelacionamento, ou seja, permitindo que todos os dados sejam cruzados, extraindo informações preciosas para o negócio.”

Para possibilitar que o *database* cumpra com suas funções, torna-se necessário contar com um *software* chamado de Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados [SGBD], que irá tratar, organizar e analisar os dados. Esse sistema permite as seguintes vantagens:

- a) compartilhar e organizar os dados entre os usuários em tempo real;
- b) apurar as inconsistências ou redundâncias de informações entre os diversos sistemas da empresa;
- c) trocar informações importantes entre as diversas áreas da empresa ou entre outros bancos de dados;
- d) possibilitar a segurança e o controle das informações que são disponibilizadas aos usuários, permitindo rastrear-se a origem da informação;
- e) permitir rapidez e facilidade na manipulação dos dados e a sua transformação em informações aplicadas nas diversas estratégias.

Ilustração 24 – Funções básicas do *database*



Fonte: Zenone (2010, p. 52)

Em linhas gerais, os objetivos do *database* (banco de dados) são diversos e podem auxiliar em diversas atividades que venham a ser desenvolvidas pela empresa como: campanhas de comunicação; desenvolvimento de novos produtos; possibilidade de redução de custos; apoio a vendas, tornando-se um instrumento importante de prospecção e fidelização; auxílio no desenvolvimento de diversas estratégias de marketing como o *cross-selling*², ou *up-selling*³ entre outros. Permitir, também, que cada uma das áreas de negócios poderá definir seus objetivos próprios ou até objetivos conjuntos.

Todavia, ainda que as IES possam contar com avançados sistemas de informação e comunicação, nunca é demais enfatizar que o melhor é ter uma equipe de colaboradores engajada com os princípios da Instituição, assim como adequadamente treinados para atender aos alunos em suas diversas necessidades acadêmicas.

² Entende-se por *cross-selling* a prática em que a empresa oferece aos seus clientes produtos complementares àqueles que já foram ou estão a ser adquiridos.

³ *Up-selling* ocorre quando a empresa indica a seu cliente produtos mais caros, encorajando-os a gastar um pouco mais, porém, fornecendo-lhe, em retorno, um melhor serviço/produto.

Capítulo 4 Gestão Organizacional e Sustentabilidade Institucional

Muito se tem falado a respeito de sustentabilidade, geralmente atrelada às questões ambientais. Todavia, as empresas (aí incluídas as Instituições de Ensino Superior) devem, se já não o fazem, preocupar-se com sua própria sustentabilidade, ou seja, com sua perenidade na sociedade em que estão inseridas. Nesse sentido, foram indicadas algumas ferramentas de gestão que podem auxiliá-las nesse aspecto.

A empresa, em geral, está alicerçada em três pilares que envolvem todo o ambiente micro e macro em que ela se encontra, também conhecido como os três pilares da sustentabilidade, são eles:

- a) **Social** – realizado por intermédio de atividades filantrópicas, mecenato, proximidade com a comunidade local, desenvolvimento de programas de voluntariado etc.;
- b) **Econômico** – contempla a economia e o controle interno, a gestão de risco e a responsabilidade na utilização do seu produto;
- c) **Ambiental** – constrói plano para reduzir o consumo, reutiliza o que for possível e recicla materiais; promovendo a eficiência energética, ainda que seja por meio da redução de consumo, e gera a criação de projetos ambientais com apoio financeiro.

Especificamente para as Instituições de Ensino Superior brasileiras, após a criação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior [SINAES], segundo a mediação do qual o governo federal avalia a Instituição e seus cursos – Avaliação Institucional interna e externa –, são levadas em consideração dez (10) dimensões que acabam por contemplar esses pilares. São elas:

- a) Missão e PDI.
- b) Política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.
- c) Responsabilidade social da IES.
- d) Comunicação com a sociedade.
- e) As políticas de pessoal, as carreiras dos corpos docente e técnico-administrativo.
- f) Organização de gestão da IES.
- g) Infraestrutura física.
- h) Planejamento de avaliação.
- i) Políticas de atendimento aos estudantes.

j) Sustentabilidade financeira.

É com base nessas dimensões que se concedem as autorizações, ou as renovam, para que as IES possam exercer seus objetivos educacionais. A última dimensão trata diretamente da sustentabilidade da Instituição em manter-se ativa.

Além da sustentabilidade financeira, conseguida pelos recursos oriundos das matrículas, mensalidades e outras receitas dos mais diferentes serviços que podem ser oferecidos pela IES, é fundamental que se considere a fixação de sua marca, atrelada à qualidade dos serviços oferecidos, às suas instalações, à qualidade do corpo docente que atua nos diversos cursos, à sua relação com a comunidade onde está inserida, à credibilidade perante os empresários que serão aqueles que absorverão os profissionais por ela formados, entre outros fatores.

Brito, C. (2010), assim se manifesta, em relação à marca de um produto ou serviço:

Segundo a American Marketing Association (AMA), “uma marca é um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outro elemento característico que identifica e distingue o produto ou serviço de uma empresa dos de outras empresas”. É interessante comparar esta definição com o que é proposta, em Portugal, pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial: “a marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que sejam adequadas a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas.”

Diante dessas considerações, no caso de uma Instituição de Ensino Superior, o seu destaque perante a sociedade pode se dar pelo nome construído ao longo de vários anos e que o consumidor entende ter credibilidade e respeito; pode estar representado pelo nível de qualidade que apresenta nos cursos (produtos) que oferece; e, ainda, pelo atendimento aos seus clientes, fornecedores e colaboradores. A marca pode sinalizar determinado nível de qualidade e, dessa maneira, formar consumidores satisfeitos que podem facilmente optar novamente pelo produto ou por outro produto que a empresa produza ou ofereça (no caso das IES).

A isso, dá-se o nome de “fidelização” que pode ser assim definida:

...interesse do cliente em permanecer relacionando-se com um produto ou empresa. Além de relacionar-se com a marca, um cliente fiela a defende, indica e dissemina esse sentimento a outras pessoas. (Benjamin, C.A.P. 2011 p. 87).

A adoção dos instrumentos propostos deverá levar a IES a promover modificações importantes no que tange ao comportamento organizacional de seus colaboradores. Para

tal se faz necessária a vontade de sua Alta Direção, no sentido de definir onde quer chegar e como quer chegar. Os instrumentos que foram apresentados anteriormente exigem, para que tudo aconteça o mais próximo dentro do previsto, que haja o envolvimento de todos os colaboradores da Instituição, assim como o planejamento operacional deve ser executado para que se atinja o máximo dos objetivos previstos. É importante que todos, em todos os níveis hierárquicos, estejam envolvidos nesse processo.

A implementação desses instrumentos deve levar à mudança de comportamento e da cultura organizacional, o que acaba por refletir o pensamento e a vontade dos próprios dirigentes da IES. Mencionou-se que, com a implementação dos instrumentos propostos, haveria mudança de comportamento e da cultura organizacional. Como definir cada um desses itens?

Apropriando-nos do que ensina Robbins et al (2010, p. 7),

“O Comportamento Humano (CO) é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.”

Depreende-se, portanto, que o Comportamento Organizacional tem, como variáveis, as diversas relações que ocorrem no interior da organização, estando relacionado com suas mais variadas instâncias, tais como: novas tecnologias; reduções ou novas posições na empresa; contratação (incluindo a contratação com recrutamento e seleção de pessoas); treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios; banco de talentos; segurança, saúde e qualidade de vida; comunicação com os empregados; engenharia de produção e ergonomia; sistemas de gestão de qualidade; desenvolvimento sustentável ou marketing social; competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais.

Por suas características, pode-se dizer que o Comportamento Organizacional utiliza-se dos conhecimentos psicológicos, sociais, biológicos e organizacionais, pelo menos nos níveis: pessoal, grupal e institucional, pressupondo a existência de uma cultura e de um espaço social próprio para cada empresa ou instituição, tendo por finalidade a solidariedade, a educação e lucratividade.

Por sua vez, a Cultura Organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais (Robbins et al, 2010, p. 501). Ela difere de empresa para empresa, de instituição para instituição.

Robbins (2010, p. 501) aponta as seguintes características:

Ilustração 25 – As características básicas da cultura organizacional

Inovação e propensão a riscos	O grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e a assumir riscos.
Atenção aos detalhes	Trata-se do grau esperado de precisão, análise e atenção aos detalhes.
Orientação para os resultados	O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los.
Orientação para as pessoas	O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas na organização.
Orientação para a equipe	O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em função das equipes do que dos indivíduos.
Agressividade	O grau em que as pessoas, em vez de afáveis e acomodadas, são competitivas e agressivas.
Estabilidade	O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em contraste com o crescimento.

Fonte: Robbins (2010, p. 501)

Implementadas as mudanças que advêm das alterações da forma de a empresa/instituição se relacionar com seus públicos – interno e externo – até antes de ocorrerem as modificações culturais e comportamentais, deverá ocorrer a mudança da estrutura organizacional, de modo a torná-la factível com os novos propósitos traçados, definindo claramente as atribuições de cada um de seu colaboradores.

As mudanças a serem introduzidas acabarão por eliminar as áreas de conforto nos colaboradores, ensejando que surjam atritos durante a implementação das novas orientações, devendo ser acompanhadas por eficiente trabalho de esclarecimento e convencimento, de forma que todos absorvam as novas regras.

Síntese da Parte I

Nesta primeira parte, foi apresentado o Sistema Educacional Brasileiro, no que diz respeito ao Ensino Superior, destacando-se a participação das Instituições de Ensino Superior particulares, que se constituem, hoje, no maior contingente de Instituições autorizadas a oferecer cursos nesse nível de ensino.

Foram destacadas, também, as diversas teorias de aprendizagem e o campo de atuação da psicologia da educação, colocando uma das maiores dificuldades do estudante de curso superior brasileiro, matriculado em IES particulares, qual seja a de ser aluno-trabalhador, aquele que trabalha durante o dia, por pelo menos oito horas diárias e, em seguida, muitas vezes sem se alimentar adequadamente ou descansar, desloca-se para a sua sala de aula.

Mostrou-se, também, a acirrada concorrência no setor educacional brasileiro, ainda em nível de Ensino Superior, o que demanda dessas IES estarem sempre atentas à concorrência e a buscar soluções que venham a reforçar sua imagem na comunidade – em que estão localizadas e até fora dela –, atraindo cada vez mais alunos que, em busca de ensino de qualidade, possam propiciar a sustentabilidade institucional.

Com esse objetivo, são apresentados instrumentos que, a par de sua estrutura física, possam apresentar um bom atendimento aos seus alunos, adotando programas de qualidade no desenvolvimento de cursos de formação, assim como nos procedimentos administrativos que são demandados por esses alunos.

Em seguida, mostrou-se a necessidade de se estabelecer um Planejamento Estratégico, com o envolvimento de todos os setores e colaboradores da IES, apontando onde se quer chegar e como se pretende chegar no objetivo final, determinando as metas a serem atingidas e quem são os envolvidos no cumprimento dessas metas, controlando-as por meio do *Balanced Scorecard*.

Foi explanada, também, a utilização positiva de um bom programa de Marketing de Relacionamento, aproximando os públicos interno e externo da IES, de forma a mantê-los e, ao mesmo tempo, solidificando a marca da Instituição, o que se constitui em fator positivo para sua sustentabilidade.

Por fim, enfatizou-se que a adoção desses instrumentos deve acarretar mudanças, desde sua estrutura organizacional, passando pelas mudanças de cultura e comportamento organizacionais, visto que a IES deve se adequar às exigências de seu objetivo traçado,

que deve contar com o envolvimento de todos os colaboradores, independente de seu nível hierárquico.

É comum, em IES não atreladas a grupos investidores, a inexistência dessas práticas administrativas. O ensino superior deve ter qualidade não somente em nível de estrutura curricular, mas em todos os quesitos que fazem parte da constituição desse curso, de modo que se possa atender adequadamente aos alunos. Por outro lado, se torna necessário que, associada à questão da qualidade, a IES promova a elaboração de um planejamento estratégico, compartilhado com todos os setores e atores da instituição, de modo a alcançar objetivos e metas que possam melhorar a força da marca, ao mesmo tempo em que procura fornecer aos que buscam por ela, uma estrutura não só física, mas de serviço e com o envolvimento de todos os colaboradores.

Por último, e não menos importante, as IES devem adotar instrumentos que promovam uma aproximação cada vez mais estreita entre a instituição e seus alunos, colaboradores e fornecedores. É por meio da utilização de ferramentas dessa natureza que se pode chegar a um curso superior de qualidade, voltado para sua sustentabilidade estratégica, atendendo às expectativas de todos quantos o procuram. Pela mediação de pesquisa, a IES pode conhecer a percepção de seus alunos em relação à Instituição e aos respectivos cursos, informações que serão expostas e analisadas na sequência desta tese.

Parte II

Capítulo 5 Estudo Empírico

5.1 Apresentando a Instituição de Ensino Superior e a Faculdade

A A Instituição

A Instituição de Ensino Superior – IES que permitirá a realização desta tese está localizada na cidade de Santos, Estado de São Paulo, Brasil, com pouco mais de 50 anos de existência e que goza de considerável importância na Região Metropolitana da Baixada Santista [RMBS], região esta que congrega nove (9) municípios e abriga uma população fixa de 1,6 milhões de habitantes (IBGE). Para fins desta tese, a IES em questão passa a ser chamada de Uni"A", como já informado anteriormente.

A IES em questão tem o status de Universidade, mantendo 32 cursos de graduação e de tecnologia, em nível superior, diversos cursos de especialização, dois mestrados. Abriga em suas instalações algo em torno de 15 mil alunos. Atende a todos os municípios pertencentes à RMBS e de outras localidades, como a Região Metropolitana de São Paulo, não sendo raro encontrarem-se alunos de outros estados. Nas últimas avaliações do MEC, encontra-se entre as 9,83% melhores Instituições de Ensino do Brasil.

B A Faculdade

A Uni"A" oferece, por intermédio de sua Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, os cursos de Administração e de Ciências Contábeis (estes em nível de Bacharelado) e o curso superior de Tecnologia em Logística (curso de curta duração). Para se abordar o curso de graduação em Administração, deve-se recorrer à entidade autárquica que rege os destinos do profissional: o Conselho Federal de Administração [CFA]

O curso de Administração teve seu início, no Brasil, em 1952. Por essa ocasião, os EUA já formavam em Administração em torno de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e cem doutores por ano. Ao longo desse trajeto, o ensino de Administração no Brasil foi marcado por dois momentos distintos: 1) norteado pelos Currículos Mínimos que vigorou de 1966 a 1993; 2) a adoção da proposta de Diretrizes Curriculares para os cursos de graduação em Administração, criadas por membros do Conselho Federal de Administração e membros da Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da

SESu/MEC. Ressalte-se que, em virtude de seu pouco tempo de existência, se comparado com os EUA, onde os primeiros cursos na área se iniciaram no final do século 19, com a criação da Wharton School, em 1881 (CFA), pode ser considerado como área de conhecimento ainda recente em âmbito do ensino superior.

O contexto para a formação do Administrador no Brasil começou a ganhar espaço na década de 1940. Acentua-se, nesse período, a necessidade de mão de obra qualificada e, conseqüentemente, da profissionalização do Ensino de Administração. A importância para a formação de pessoal especializado para a planificação de mudanças, assim como da criação de centros de investigação para dar suporte a questões econômicas e administrativas, em uma sociedade que estava passando de um estágio agrário para um processo de industrialização (CFA).

Por conseguinte, essa expansão também está relacionada às transformações ocorridas no plano econômico. A partir da década de 60, o estilo de desenvolvimento privilegiou as grandes unidades produtivas na economia do país. Ocorreu o crescimento acentuado das grandes empresas industriais, principalmente estrangeiras e estatais, permitindo a utilização crescente da técnica. Isso implicou diretamente na necessidade de profissionais com treinamento específico para executar diferentes funções internas das organizações (CFA).

As mudanças econômicas acabam, então, por provocar um novo acontecimento, acentuando a tendência à profissionalização do Administrador, sendo que a regulamentação dessa atividade ocorreu na metade da década de 60, pela Lei nº 4769, de 9 de setembro de 1965. Essa lei, em seu artigo 3º, afirma que o exercício da profissão do Técnico em Administração é privativo dos Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior oficial, reconhecido legalmente, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei nº 4024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação no Brasil.

Isso veio ampliar um vasto campo de trabalho para a profissão de Administrador. A Lei nº 5540, nos seus artigos 18 e 23, afirma que:

Os cursos profissionais poderão, segundo a área abrangida, apresentar modalidades diferentes quanto ao número e à duração, a fim de corresponder às profissões reguladas em Lei: as Univesidades e os estabelecimentos isolados poderão organizar outros cursos para atender às exigências de sua programação específica e fazer face à peculiaridade do mercado de trabalho regional (CFA).

Tais acontecimentos repercutiram significativamente, uma vez que, em um intervalo de 30 anos, o ensino de Administração alcançou uma dimensão singular na sociedade brasileira, considerando que contava com dois cursos apenas em 1954, o da Escola Brasileira de Administração Pública [EBAP] e o da Escola de Administração de Empresas do Estado de São Paulo [EAESP], ambos mantidos pela Fundação Getúlio Vargas (CFA).

Ilustração 26 – Número de cursos de Administração, por décadas

Décadas	Nº de Cursos
Antes de 1960	2
1960	31
1970	247
1980	305
1990	823
2000	1462
2010	1805
2019 (*)	2325

Fonte: MEC/INEP

Dados coletados pelo autor

(*) Último Censo da Educação Superior realizado.

Por outro lado, os cursos de Bacharelado em Administração estão entre os 5 (cinco) mais procurados por ocasião da realização de recentes Processos Seletivos e respectivas matrículas (década de 2010).

Ilustração 27 - Cursos com maior número de ingressantes, por gênero

Mulheres		Homens	
Cursos	Matrículas	Cursos	Matrículas
Pedagogia	660.917	Direito	392.812
Direito	486.422	Administração	308.002
Administração	374.553	Engenharia Civil	241.176
Enfermagem	247.990	Ciências Contábeis	155.821
Ciências Contábeis	206.221	Engenharia Mecânica	118.292
Psicologia	201.114	Formação Prof. Educ. Física	111.095
Serviço Social	138.394	Engenharia da Produção	105.495
Fisioterapia	129.610	Educação Física (bacharelado)	96.259
Gestão de Pessoas/RH	122.341	Engenharia Elétrica	94.247
Arquitetura e Urbanismo	112.001	Análise e Desenvolv. de Sistemas	79.697
Nutrição	103.390	Agronomia	62.792
Engenharia Civil	105.651	Medicina	62.533
Farmácia	91.773	Sistemas de Informação	61.166
Medicina	87.122	Gestão de Logística	57.659
Odontologia	83.517	Empreendedorismo	57.537
Formação Prof. Educ. Física	74.697	Ciência da Computação	56.293
Medicina Veterinária	63.194	Arquitetura e Urbanismo	56.290
Formação Prof. Línguas - Português	59.416	Formação Prof. de Matemática	53.983
Engenharia da Produção	56.932	Pedagogia	53.428
Formação Prof. em Biologia	56.284	Psicologia	48.842

Fonte: MEC 2017

No caso desta tese, os subsídios necessários a sua realização serão fornecidos pelos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Tecnólogo em Logística da Instituição já apresentada.

O curso de Administração foi criado em 1997 e já passou por diversos processos de reconhecimento, sendo que no último obteve a nota quatro (4), numa escala de um (1) a cinco (5). Participou, também, de diversas avaliações sendo que duas à época do Exame Nacional de Cursos, obtendo o conceito três (3) em cada uma delas. Nos anos de 2009, 2012, 2015 e 2018 já no período do Exame Nacional de Desempenho do Estudante – ENADE, obteve o conceito quatro (4) em cada uma dessas avaliações, reiterando que a escala vai de um (1) a cinco (5). Esse curso, um dos maiores em número de alunos na Região, conta com cerca de 600 alunos, distribuídos entre o período matutino e noturno, oferece aos seus alunos a possibilidade de aprofundamento nos estudos mediante o oferecimento de quatro Linhas de Formação Específica, nas seguintes áreas: Logística e Comércio Exterior, Finanças, Gestão de Pessoas e Marketing.

Uma característica dos alunos do curso em tela é que a maioria trabalha, portanto com pouco tempo para se dedicar aos estudos. Essa condição existe tanto para os que estudam no período matutino, quanto para os do período noturno.

O corpo docente do curso, além de contar com professores qualificados academicamente para tal (mestres e doutores), conta, também, com profissionais da área de Administração e afins, que procuram aliar seus conhecimentos práticos aos conceitos técnico-científicos necessários à formação dos alunos.

No Brasil, o curso superior de Ciências Contábeis e Atuariais surgiu em 1945, período após a II Guerra Mundial, momento em que havia grande esforço no sentido de desenvolvimento das forças produtivas, tendo em vista reforçar a industrialização para que fossem substituídos os produtos importados. Assim como no caso dos demais cursos superiores, o de Ciências Contábeis e Atuariais foi criado pelo Decreto-Lei 7988/1945, que estabelecia tanto a duração do curso em quatro anos, como as disciplinas que deveriam compor a grade curricular e a sequência pela qual deveriam ser ministradas.

A princípio, somente as Universidades poderiam oferecer esse curso, por possuírem as condições necessárias para a formação de técnico com alta cultura científica.

Em 1951, por intermédio da Lei nº 1401, ficou estabelecido o desdobramento do curso, com as denominações de Ciências Contábeis e Ciências Atuariais, sendo instituídos diplomas distintos para os Bacharéis formados em cada um desses cursos.

Os formandos em Ciências Contábeis, no Brasil, são obrigados a realizar e a obter aprovação no Exame de Suficiência aplicado pelos Conselhos Regionais de Contabilidade, sob supervisão do Conselho Federal de Contabilidade. Atualmente, esse curso é regido pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis – Bacharelado, conforme Resolução do Conselho Nacional de Educação e da Câmara de Educação Superior nº 10 de 16 de dezembro de 2004.

Esses cursos têm a duração de quatro anos, com 3000 horas de duração (tempo mínimo) e sua estrutura curricular passou a ter mais flexibilidade, não se estabelecendo a obrigatoriedade de determinadas disciplinas e nem a sequência em que estas devam ser oferecidas.

Em relação ao curso de Ciências Contábeis da Uni “A”, o mesmo iniciou suas atividades no dia primeiro de fevereiro de 2005 e seu reconhecimento pelo Ministério da Educação teve seu resultado publicado em 15 de setembro de 2009, pela Portaria 1371 de 10/09/2009. No primeiro ENADE de que participou (2012), obteve o conceito três (3), bom. Nas avaliações dos anos de 2015 e 2018, os alunos obtiveram o conceito 5, na escala anteriormente indicada. Os alunos egressos desse curso, para fins de poder exercer a atividade, necessitam, por força de Lei, realizar o Exame de Suficiência do Conselho Federal de Contabilidade. Essa participação pode ocorrer quando o aluno se encontra no último ano do curso. Os alunos do curso de Ciências Contábeis da Uni “A”, obtiveram mais de 80% de aprovação nesse exame.

Já o Curso Superior de Tecnologia em Logística passou a funcionar no dia dois de fevereiro de 2009, com duração de 2 anos e carga horária mínima de 1600 horas. Esse curso teve como objetivo atender à demanda de tecnólogos em logística para o porto de Santos, o maior da América Latina, conferindo o título de Tecnólogo em Logística, com força de curso de nível superior. O curso de Logística da Uni “A” obteve o reconhecimento do Ministério da Educação, conforme Portaria nº 36 de 19 de abril de 2012, tendo a mesma sido publicada em 20 de abril de 2012. Esse curso obteve no último ENADE de que participou (2012), o conceito 3 (três), considerado “bom”. Os alunos desses três cursos (Administração, Ciências Contábeis e Tecnólogo em Logística) é que participaram de pesquisa de campo realizada para subsidiar o presente estudo, cujos resultados serão apresentados e analisados na sequência deste trabalho.

C O “mercado” do Ensino Superior

Ainda que o setor da educação superior no Brasil esteja dividido entre o setor público e o setor privado, com maior participação deste setor nesse “mercado”, de alguns anos para cá, mais precisamente a partir da retomada dos direitos políticos, quando se começou a incentivar a livre concorrência, inclusive com o ingresso de capital externo, algumas modificações passaram a ser introduzidas nessas organizações, buscando participação cada vez maior nessa disputada área.

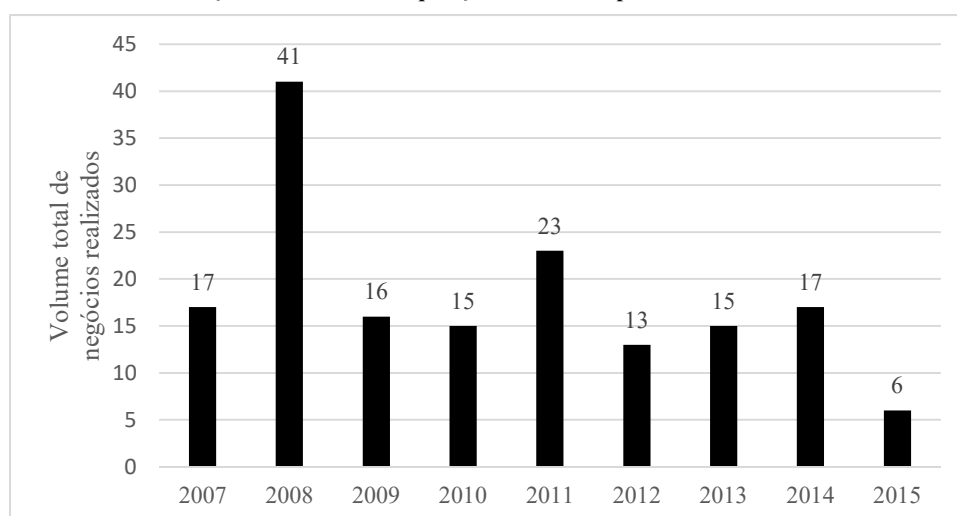
O Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE (2016, p. 21), aponta:

Efetivamente, as IES com fins lucrativos respondiam por apenas 18,5% do total de matrículas do ensino privado no ano de 2000, contra 81,5% das IES sem fins lucrativos; em 2012, essa relação equilibrou-se com percentuais de 49,6% para as IES com fins lucrativos e 50,4% das demais IES privadas, o que indica, além do crescimento orgânico das IES com fins lucrativos, uma provável migração das IES do terceiro setor para o modelo empresarial, seja de forma autônoma, seja mediante aporte de capitais de terceiros (fundos de investimentos ou outros grupos econômicos que já atuam no setor de educação superior).

O volume reduzido de vagas no Ensino Superior Público sustentou o aumento do valor de troca e o retorno do investimento. Esse cenário fez por impulsionar o crescimento do Ensino Superior Privado no país, fazendo com que a Universidade passasse a ser entendida como um investimento e a educação como uma prestação de serviço.

Em decorrência desse pensamento reinante entre as Instituições de Ensino Superior privadas, o aluno se transforma em cliente, a educação, em serviço prestado, a capacidade profissional do aluno formado, em produto e o conhecimento, em mercadoria. Com base em relatório da CM Consultoria, especializada em estudos na área da Educação Superior, verifica-se que, a partir de 2007, a movimentação em relação a aquisições e fusões movimentou R\$ 427,4 milhões, mediante a abertura de capital de grupos como Anhanguera, Estácio, Kroton e SEB. Esta última deixou de negociar suas ações em Bolsa, a partir de junho de 2010, quando vendeu parte delas ao grupo Pearson.

Ilustração 28 – Fusões e Aquisições de IES no período de 2007-2015



Fonte – CM Consultoria.

Observa-se que, o ano de 2008 é aquele que apresenta o maior número de fusões/aquisições (41), observado o período de 2007 a 2015. Nesse ano, destacam-se a Anhanguera, Estácio, Kroton, SEB, IUNI e a GP Investimentos, num total de R\$ 926,7 milhões.

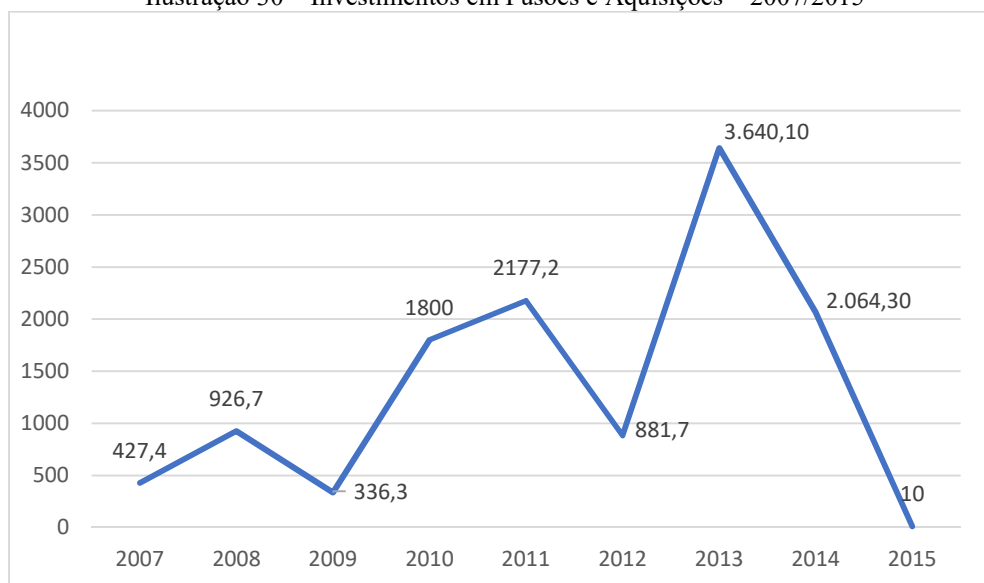
Ilustração 29 – Negociações por comprador – 2007-2015

GRUPOS FINANCEIROS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ANHANGUERA	324,2	368,7		57,0	727,9		18,0		
ESTÁCIO	56,6	49,0		20,0	51,0	63,5	650,1	161,0	
KROTON	32,4	85,0			1.346,5	532,0			
SEB	14,2	115,0	43,0						
IUNI		50,0							
GP INVESTIM.		259,0							
ADVENT			280,0						
UNOESC			13,3						
GRUPO PEARSON				900,0					
ABRIL EDUCAÇÃO				450,0	46,8	6,2	1.135,1		
LAUREATE				159,0			1.658,5		
CAPITAL INTERNAC				130,0					
MULTIBRASIL				84,0					
GRUPO SAGIN EDUC					5,00				
ACTIS FD PRIVATE						180,0			
BR INVESTIMENTOS						100,0			
ANIMA-GAEC							50,0	1.462,5	
CRUZEIRO DO SUL							120,0		
SER EDUCACIONAL							8,4	361,9	10,0
GRUPO APOLLO ED.								73,8	
ESCOLA SATÉLITE								5,1	
Totais	427,4	926,7	336,3	1800,0	2177,2	881,7	3.640,1	2.064,3	10,0

Fonte: CM Consultoria
Valores em Milhões de Reais
Compilado pelo autor

O ano de 2009 é marcado por cautela em relação às ações de aquisição e fusão no setor da Educação Superior, afetadas pela crise mundial que repercutiu nas Bolsas de Valores e, como consequência, instalou-se o medo ao risco. Nesse ano, a Consultoria aponta como grupos atuantes: os fundos de investimentos Advent International e Cartesian Capital Group, UNOESC e SEB. Ao todo, em 2009, as transações no setor somaram R\$ 336,3 milhões, dos quais R\$ 280 milhões relativo à injeção de capital da Advent na Kroton.

Ilustração 30 – Investimentos em Fusões e Aquisições – 2007/2015



Fonte – CM Consultoria
 Compilado pelo autor

O ano de 2010 mostra que as estratégias no setor foram diversificadas. O montante investido nesse ano, ultrapasse os valores referentes aos anos de 2007, 2008 e 2009 juntos. Destacam-se nesse ano de 2010, os grupos Pearson, Abril Educação, Laureate, Capital Internacional, Multibrasil, Anhanguera e Estácio

Em 2011, o valor de aquisições e fusões no setor atingiu R\$ 2.177,2 bilhões de reais. Segundo a Consultoria, a movimentação em função das aquisições e fusões no setor, tem feito com que seja redobrada a atenção em relação a temas antes não preocupantes, uma vez que as IES não tinham uma gestão profissional. A tônica passa a ser dada à fidelização dos alunos, à gestão da marca, ao *share-of-heart*⁴ e às mídias sociais,

⁴ Partilha do coração.

essenciais e imprescindíveis ao sucesso da gestão, agora corporativa. Nesse ano, participaram Anhanguera, Estácio, Kroton, Abril Educação e Grupo Sagin Educação.

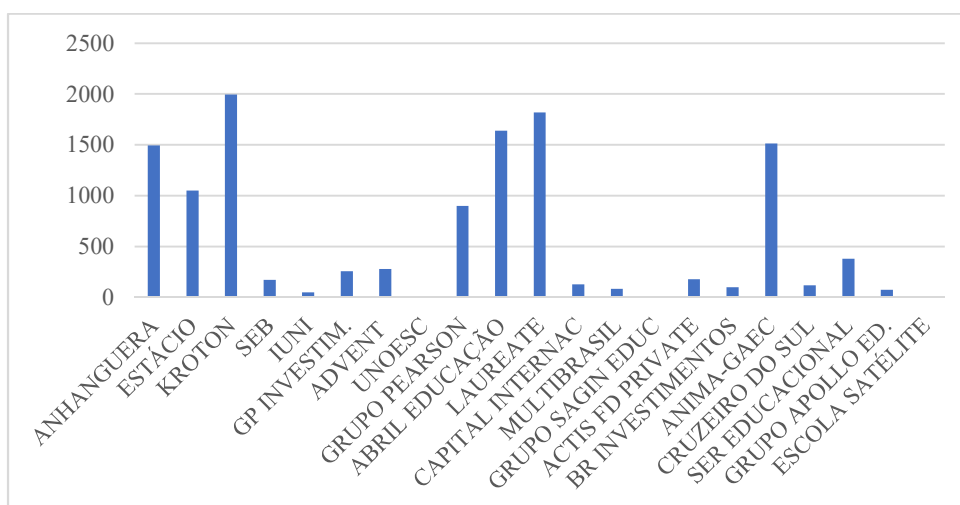
No ano de 2012, os valores investidos em fusões/aquisições de IES caem substancialmente, atingindo o valor total de R\$ 881,7 milhões, destacando-se os seguintes investidores: Estácio, Kroton, Abril Educação, Actis Fundo Private e BR Investimentos.

Já, em 2013, o setor apresenta expressivo crescimento em termos de investimentos, atingindo o maior valor no período de 2007 a 2015, R\$ 3.640,1 bilhões. Destacam-se: Anhanguera, Estácio, Abril Educação, Laureate, Anima-GAEC, Cruzeiro do Sul e SER Educacional.

Chegando em 2014, o setor apresenta considerável redução no total de investimentos, em relação ao ano de 2013, com os destaques Estácio, Anima-GAEC (com o maior valor investido – R\$ 1.462,5 bilhões), SER Educacional, Grupo Apollo Education e Escola Satélite, totalizando o valor de R\$ 2.064,3 bilhões de reais.

O início do ano de 2015 apresenta considerável queda nos negócios do setor, em função da deterioração do cenário econômico doméstico, bem como das mudanças promovidas pelo MEC relativas ao FIES, as quais impactaram substancialmente as instituições como um todo. Segundo relatório da CM Consultoria, dos negócios anunciados, apenas a SER Educacional divulgou seus valores, por força até das próprias exigências da CVM – Comissão de Valores Mobiliários, para as companhias com ações negociadas no mercado de capitais. As demais companhias, dadas suas características societárias, não divulgaram os valores transacionados.

Ilustração 31 – Participação dos Investidores no setor – 2007/2015



Fonte – CM Consultoria (Em milhões de reais)
 Compilado pelo autor

Ainda que a tentativa de profissionalizar a administração das Instituições de Ensino Superior Privadas tenha se iniciado no Brasil, muito ainda há para se fazer no sentido de melhorar a qualidade dessas Instituições, assim como a qualidade dos serviços acadêmicos ofertados. Fato é que, em janeiro de 2014, o Ministério da Educação (MEC) descredenciou duas Instituições por problemas que comprometiam a qualidade dos serviços prestados, aquém do mínimo exigido pelos conceitos de qualidade estabelecidos por aquele Ministério. Foram descredenciadas a Universidade Gama Filho e o Centro Universitário da Cidade – Univercidade, ambas com sede na cidade do Rio de Janeiro.

Apesar das medidas adotadas pelo MEC, com o descredenciamento de Instituições, o mercado continua aquecido, de tal sorte que, recentemente, o grupo Kroton uniu-se à Anhanguera para formar um gigante no setor, com valor de mercado estimado em R\$ 22 bilhões, sendo considerado o maior valor nesse mercado. Ainda, o grupo Anima adquiriu a sociedade mantenedora da Universidade São Judas Tadeu, em São Paulo, desembolsando R\$ 320 milhões.

Após conhecer-se a Instituição, a Faculdade e o mercado do Ensino Superior no Brasil, passa-se a conhecer a percepção dos alunos dos cursos que compõem a Faculdade em questão, apontando-se os aspectos positivos, que devem ser mantidos, e os pontos negativos, aqueles que necessitam ser melhorados, visando à sustentabilidade da instituição, facilitando a atração de novos alunos e sua manutenção ao longo de vários anos.

Capítulo 6 Metodologia Aplicada

6.1 Metodologia Aplicada segundo Abordagem Quantitativa

Para se conhecer a Percepção dos Alunos dos cursos que compõem a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Uni "A" foram elaboradas 33 questões estruturadas, de múltipla escolha ou de "Escala de Likert". O questionário foi submetido à aprovação do Comitê de Ética, tendo recebido aprovação sob número de registro 46276115.5.0000.5513 e compondo o anexo A deste trabalho, como componente pós-textual.

Por se tratar de uma escala muito usada em pesquisas, optou-se por usá-la, uma vez que se presta a levantar o nível de satisfação do entrevistado, permitindo mensurar as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado. Criada pelo psicólogo americano Rensis Likert em 1932 com o intuito de medir, de forma mais fiel, as atitudes das pessoas, esse tipo de escala tem sua utilidade quando se necessita que o entrevistado manifeste sua opinião com detalhes. O “expressar detalhes” torna-se possível na escala de Likert pela mediação das categorias de respostas que permitem capturar a intensidade dos sentimentos dos respondentes.

Ao elaborar-se um questionário de pesquisa dentro dos preceitos da escala de Likert, são colocadas afirmativas ou situações com posicionamentos (opções) para serem indicados pelos entrevistados. Via de regra, os posicionamentos (opções) são apresentados em número de cinco (5), sete (7) ou dez (10) opções, sendo possível também aplicar-se com quatro (4) opções de respostas, das quais o entrevistado deverá escolher aquela que mais representa seu pensamento em relação ao assunto que está sendo abordado. Há que se ter em mente que a Escala de Likert é a soma das respostas dadas a cada item Likert. Por conseguinte, “item Likert” se refere a cada item individual.

Para ilustrar a forma como se apresentam os itens de Likert, exemplifica-se, a seguir, com uma das questões que constam da pesquisa realizada junto aos alunos e adiante analisada.

O questionário foi elaborado com a utilização das ferramentas dispostas no sítio <www.surveymonkey.com>. Por intermédio de *e-mail*, foram convidados a participar da pesquisa 802 alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Logística, dos

quais 271 alunos participaram com suas respostas, constituindo a amostra aleatória do estudo; destes, porém, 17 deixaram de responder às questões de números 24 a 33.

Ilustração 32- Modelo de pergunta realizada na pesquisa de campo

. Em relação às "SALAS DE AULAS", como você as avalia, considerando-se a escala de 1 = péssimas a 5 = excelentes	1	2	3	4	5
Apresentam bom nível de LIMPEZA?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam bom nível de ILUMINAÇÃO?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam boa VENTILAÇÃO?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam boa ACÚSTICA?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam CARTEIRAS confortáveis?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite a interação com os colegas e professores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Proporciona sensação de tranquilidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, o ambiente lhe satisfaz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Autor

Após a coleta das respostas, por meio eletrônico, os resultados foram processados com a utilização do *software* SPSS, cujos valores e respectiva análise passam a ser apresentados.

6.2 Análise e discussão dos resultados

a) Perfil do aluno respondente

Antes de computar e analisar os resultados colhidos na pesquisa de campo, faz-se necessário uma breve explanação a respeito da situação do ensino superior no Brasil. Além de recente, ele vem experimentando mudanças em sua concepção. Talvez a educação superior neste país seja diferente das demais regiões mundiais. Mas, é possível perguntar: como começou a ser delineado o ensino superior, em especial no período noturno?

Conforme diz Terribili Filho (2013 p. 2), a respeito do surgimento dos cursos noturnos no Brasil, nos informa:

A história do ensino noturno no Brasil origina-se no Período Imperial (1822-1889), diretamente relacionada à educação de adultos, com variações de objetivos, como: alfabetização, divulgação ao adulto de direitos e deveres, formação profissional, etc. Estas escolas surgiram

na segunda metade do século XIX; poucas sobreviveram em função da pouca valorização atribuída.

Conta-nos o mesmo autor que:

Pressões populares pela democratização do ensino, em nível secundário e superiores, levam à criação de faculdades noturnas (particulares) no início dos anos 1960, para atender às reivindicações de alunos excedentes – aprovados em exames vestibulares e sem vagas para atendê-los. Nos anos de 1970 e 1980 dá-se uma forte expansão dos cursos nas instituições particulares, decorrente da Reforma Universitária de 1968;

Como consequência do surgimento dos cursos superiores noturnos, a adesão do aluno-trabalhador tem crescido, ainda que essa situação traga alguns entraves que precisam ser resolvidos pelos alunos.

São entraves ao aprendizado do aluno-trabalhador, segundo Terribili Filho & Freitas Barreto (2013, p. 2):

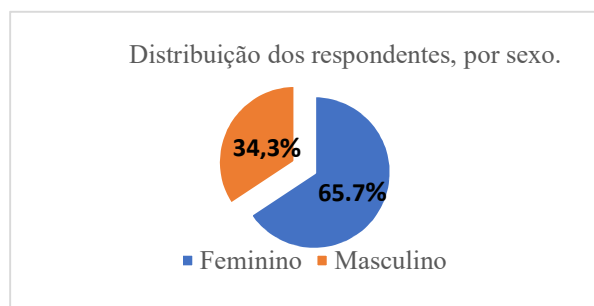
As condições do estudante do ensino superior noturno vêm sendo discutidas em estudos e pesquisas, uma vez que a maioria é composta por estudantes-trabalhadores, que trabalham durante o dia e estudam à noite, enfrentando todos os tipos de dificuldades. Em primeiro lugar, as de natureza física, pois não se alimentam adequadamente, dormem pouco e têm pouco lazer. Em segundo lugar, surgem as questões mentais, intelectuais e psíquicas, pois enfrentam adversidades para chegar à instituição de ensino (transportes públicos inadequados, congestionamentos), problemas de segurança pública, estresse e pressão no trabalho com constantes atrasos e faltas às aulas, impactando negativamente na construção dos saberes.

Feitas tais considerações iniciais e voltando-se ao perfil dos alunos participantes da pesquisa, afirma-se que os respondentes são, em sua maioria, do sexo feminino (65.7%), enquanto os do sexo masculino representam 34.3% da amostra. Em número relativos, participaram 178 alunas e 93 alunos, compondo uma amostra de 271 alunos.

Tabela 10 – Distribuição dos respondentes - por sexo

SEXO	Frequência	Porcentagem
Feminino	178	65.7
Masculino	93	34.3
Total	271	100.0

Ilustração 33 – Distribuição dos respondentes - por sexo



Com base no gráfico elaborado pelo autor, fica mais evidente a predominância da participação do sexo feminino nos cursos pesquisados, em comparação com o sexo oposto.

Tem sido uma constante, na educação superior brasileira, o aumento da participação do sexo feminino no corpo discente das Instituições de Educação Superior, assim como tem crescido a participação desse sexo no mercado de trabalho em geral.

Quanto ao estado civil dos respondentes, 87.8% são solteiros, 9.6 são casados, enquanto 2.6% se encontram em outras situações.

Tabela 11 – Distribuição dos respondentes por estado civil

ESTADO CIVIL	Frequência	Porcentagem
Casado (a)	26	9.6
Outros	7	2.6
Solteiro (a)	238	87.8
Total	271	100.0

Além das atribuições já citadas em relação aos alunos-trabalhadores, uma parcela de quase 10% dos respondentes declarou-se casada, possuindo, portanto, outras preocupações e responsabilidades agregadas àquelas preocupações anteriormente mencionadas. Deve-se considerar que a situação desses alunos-trabalhadores é constantemente desafiada com a imperiosa desistência do ensino superior por não terem condições psicológicas para levar a cabo seus estudos acadêmicos; considere-se, pois, que as dificuldades e o estresse desses alunos, antes das aulas, acabam por prejudicar consideravelmente sua aprendizagem.

Em relação à faixa etária, verifica-se tratar de uma amostra composta de jovens, dos quais 74.9% estão na faixa etária dos 18 a 25 anos e 22.5% encontram-se na faixa entre 26 e 35 anos. Acima de 36 anos, a participação na amostra é de 2.6%.

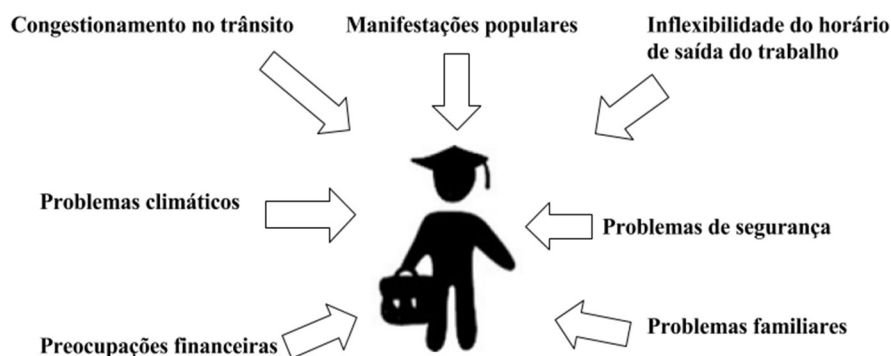
Tabela 12 – Distribuição dos respondentes por faixa etária

FAIXA ETÁRIA	Frequência	Porcentagem
De 18 a 25 anos	203	74.9
De 26 a 35 anos	61	22.5
Acima de 36 anos	7	2.6
Total	271	100.0

Convém observar que o fator econômico acaba por interferir no desempenho dos alunos, uma vez que a maioria procura os cursos superiores com a convicção de que conseguirá melhorar sua condição financeira e social. Como já mencionado anteriormente, é na faixa etária dos 18 a 25 anos que ocorre o maior percentual de

desemprego no Brasil. Isso, muitas vezes, acaba por dificultar a presença desses jovens nos bancos universitários.

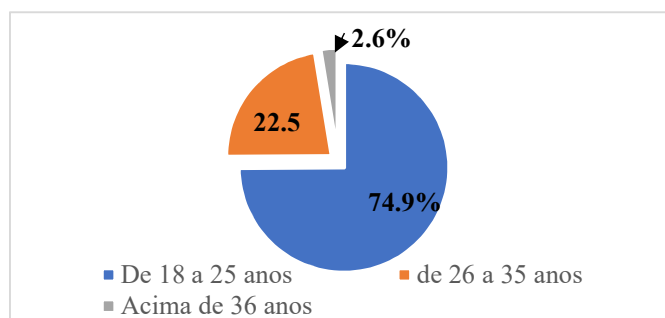
Ilustração 34 – Fatores que influenciam no aprendizado do aluno-trabalhador



Elaborado pelo autor.

Destaca-se no gráfico a grande participação de jovens na faixa de 18 a 25 anos, muitos se iniciando em uma atividade profissional e que buscam adquirir mais conhecimento como fator de crescimento e/ou da busca de importantes colocações profissionais, conseguindo se afastar dos índices de desemprego nessa faixa etária.

Ilustração 35 – Distribuição dos respondentes, por faixa etária



Observa-se, também, que 100% dos respondentes disseram trabalhar, ao informar possuir algum rendimento (vide tabela 16) – o que corrobora a questão da participação do aluno-trabalhador nesse tipo de instituição - destacando-se, como a grande cidade empregadora da região, a cidade de Santos, com 62.7% de absorção dessa mão de obra, aparecendo em segundo lugar a cidade de São Vicente com 2.9%.

Pelos resultados apurados, constata-se o que foi dito anteriormente, que o Ensino Superior no Brasil, no que tange às IES particulares, tem seu corpo discente formado por trabalhadores que buscam esse tipo de educação para melhorar sua qualificação, com vistas a obter melhores ocupações e, conseqüentemente, melhor renda.

Dados de levantamento realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], constante do relatório “Education at a Glance”, de 2016, apontam que no ano de 2015 existiam no Brasil 16% de jovens na faixa etária dos 25 a 34 anos que possuíam curso superior. Entre aqueles na faixa etária dos 55 a 64 anos, apenas 11% possuíam curso superior. Esse estudo também aponta que, no Brasil, 76% dos jovens entre 20 e 24 anos estão longe dos estudos, enquanto em outros países a média é de 54%. Continuando com a análise, os jovens estavam trabalhando, fato que é motivo de preocupação, pois é importante notar que a maioria deles estava trabalhando em vez de estudando.

O relatório aponta aumento da parcela da população portadora de diploma de ensino superior, ainda que esse aumento esteja ocorrendo em ritmo lento. O fato é que, tomando-se a população com idade entre 25 e 64 anos que concluiu o ensino superior, tem-se que, entre os anos de 2009 e 2013, o percentual de incidência passou de 11% para 14%.

Pelo Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado no ano de 2015, o Brasil tem até 2024 para que, no mínimo, 33% da população de 18 a 24 anos estejam matriculados no ensino superior, dos quais, pelo menos 40% em IES públicas. O país terá que garantir em dez anos que 85% dos jovens de 15 a 17 anos estejam cursando o ensino médio. Atualmente, 14,6% dessa faixa etária estão no ensino superior, mas 59,5% dessa mesma faixa etária estão cursando o ensino médio.

Tabela 13 – Distribuição dos respondentes por cidade onde trabalha

CIDADE ONDE TRABALHA	Frequência	Porcentagem
Bertioga	4	1.5
Cubatão	14	5.2
Guarujá	13	4.8
Itanhaém	6	2.2
Mongaguá	2	0.7
Peruíbe	7	2.6
Praia Grande	12	4.4
Santos	170	62.7
S. Bernardo do Campo	2	0.7
S. Paulo – Capital	4	1.5
São Vicente	16	5.9
Outras	21	7.7
Total	271	100.0

Em relação à naturalidade desses alunos, 53.9% nasceram na cidade de Santos, seguida pela cidade de São Paulo (Capital), com 9.6%. Os demais estão pulverizados

pelas cidades da Região Metropolitana da Baixada Santista e de outras regiões do Brasil e até do exterior.

Para melhor entendimento da distribuição dessa amostra, apresenta-se, a seguir, um mapa identificando a Região Metropolitana da Baixada Santista. Observa-se que o município de Santos está dividido em “Santos-Continente” e “Santos-Ilha”.

No caso desta tese, a Instituição de Ensino Superior que está em análise, localiza-se na “Santos-Ilha”, em destaque no mapa.

Ilustração 36 - Distribuição geográfica da Região Metropolitana da Baixada Santista



Fonte: Google

Verificando-se as tabelas pertinentes ao local de trabalho do aluno, em que cidade nasceu e em que cidade reside, fica evidenciada a importância da cidade de Santos, em comparação às demais cidades apontadas. De fato, se comparada com as demais oito cidades que compõem a RMBS, a cidade de Santos é a que apresenta melhor infraestrutura. Apesar das atuais dificuldades econômicas sofridas pela região e pelo país, essa cidade acaba por atrair para si pessoas que procuram por melhor educação, saúde, trabalho etc.

Tabela 14 – Distribuição dos respondentes por cidade onde nasceu

CIDADE ONDE NASCEU	Frequência	Porcentagem
Cubatão	16	5.9
Região Nordeste	14	5.2
Itanhaém	5	1.8
Mongaguá	4	1.5
Peruíbe	4	1.5
Praia Grande	3	1.1
Santos	146	53.9
São Paulo - Capital	26	9.6
São Vicente	10	3.7
Guarujá	14	5.2
Região Centro-Oeste	7	2.6
São Paulo - Interior	14	5.2
Região Sul Brasil	4	1.5
Outro país	4	1.5
Total	271	100.0

Questionados a respeito da cidade onde residem, observa-se, mais uma vez, que a cidade de Santos se destaca, pois, que 49.8% dos respondentes declararam residir nessa cidade. Em seguida, surge São Vicente com 15.9% de moradores estudando na IES em análise.

Tabela 15 – Distribuição dos respondentes por cidade onde residem

CIDADE ONDE RESIDE	Frequência	Porcentagem
Bertioga	2	0.7
Cubatão	25	9.2
Guarujá	25	9.2
Itanhaém	8	3.0
Mongaguá	5	1.8
Peruíbe	8	3.0
Praia Grande	19	7.0
Santos	135	49.8
São Vicente	43	15.9
Outra	1	0.4
Total	271	100.0

Continuando a análise do perfil do entrevistado, buscou-se conhecer, uma vez que todos se declararam trabalhadores, qual o nível individual de renda mensal. As respostas obtidas apontam que a maioria oscila entre 1(um) salário mínimo (46.9%) e 3 (três) salários mínimos (12.9%), cabendo, à faixa de 2 (dois) salários mínimos, 31.4%.

Tabela 16 – Distribuição dos respondentes por nível de renda individual

RENDA INDIVIDUAL	Frequência	Porcentagem
1 salário mínimo	127	46.9
2 salários mínimos	85	31.4
3 salários mínimos	35	12.9
4 salários mínimos	11	4.1
5 salários mínimos	4	1.5
Acima de 5 sal. Mín.	9	3.3
Total	271	100.0

Há de se ressaltar que o valor do salário mínimo regional, do Estado de São Paulo, à época da realização desta pesquisa, estava em R\$ 905,00 (novecentos e cinco reais). Com relação à renda individual, 91.2% dos alunos respondentes afirmaram receber o equivalente a um salário mínimo e até três salários mínimos por mês, como já apontado.

Abordaram-se as mesmas faixas de renda para se saber como elas se portavam em relação às famílias dos respondentes. Constatou-se que há melhor distribuição entre as faixas, com pequeno predomínio daquela que abrange os valores acima de 5 (cinco) salários mínimos.

Considerando-se as três primeiras faixas da tabela 17, observa-se que o total de famílias que dizem receber entre um e três salários mínimos representa 37.6%. As faixas com maior renda familiar mensal somam 62.3%. Comparando-se ambas as tabelas – a de renda individual e a de renda familiar – pode-se observar que, considerando somente a renda individual, muitos alunos não teriam condições de suportar com o valor das mensalidades dos cursos escolhidos. Essa situação é, via de regra, resolvida, mediante a concessão de algum benefício por parte da Uni “A” ou com a ajuda da família do aluno.

Tabela 17 – Distribuição dos respondentes por nível de renda familiar

RENDA FAMILIAR	Frequência	Porcentagem
1 salário mínimo	7	2.6
2 salários mínimos	35	12.9
3 salários mínimos	60	22.1
4 salários mínimos	44	16.2
5 salários mínimos	45	16.6
Acima de 5 sal. Mín.	80	29.5
Total	271	100.0

Recente pesquisa realizada pela Organização não governamental (ONG), Instituto Ayrton Senna, e repercutida pelo jornal “O Estado de São Paulo” (2016), em sua edição *on-line*, aponta como desiguais os resultados de provas de Português e Matemática obtidos por alunos de escolas públicas de ensino fundamental e médio, ocasionados pelas diferenças de renda familiar. Diz o jornal:

Especialistas apontam que diversos motivos podem explicar essa diferença no desempenho. Entre eles estão problemas de falta de infraestrutura das escolas nas regiões mais periféricas, carência de aulas de reforço e de professor assistente para os alunos com mais dificuldade, falta de estrutura familiar e até desestímulo à permanência dos melhores professores.

Na maioria das vezes, é o aluno formado nesse ensino público que vai preencher as vagas nas Universidades particulares brasileiras, quando encontra inúmeras dificuldades em se adaptar a esse novo ambiente.

Pela Lei n°. 12.711 de 29.08.2012, foram estabelecidas as chamadas cotas distribuídas para as minorias raciais e indígenas - que se constituem, via de regra, na parte da população com a menor renda - conforme estabelece seu Artigo 3°:

Art. 3° Em cada instituição federal de ensino superior, as vagas de que trata o art. 1° desta Lei serão preenchidas, por curso e turno, por autodeclarados pretos, pardos e indígenas, em proporção no mínimo igual à de pretos, pardos e indígenas na população da unidade da Federação onde está instalada a instituição, segundo o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

As cotas seriam positivas se, paralelamente à promulgação dessa Lei, fossem promovidas modificações profundas no sistema educacional, nomeadamente no ensino fundamental e médio, dando condições a todos de ascenderem aos estudos acadêmicos com base nos mesmos critérios dos demais alunos, oriundos de escolas particulares que, como se considera, apresentam melhor qualidade de ensino/aprendizagem.

Outro fator que merece destaque é em relação à formação escolar dos respectivos pais dos alunos respondentes. Analisando-se as respostas apresentadas na tabela a seguir, que diz respeito à escolaridade do pai, verifica-se que a maioria não possui curso completo em nível superior, abrangendo-se a graduação e a pós-graduação *lato e/ou stricto sensu*. Nessa situação, encontram-se 81.2% dos pais dos respondentes, enquanto somente 18.8% possuem curso superior nos níveis descritos.

Tabela 18 – Distribuição dos respondentes por escolaridade do pai

ESCOLARIDADE DO PAI	Frequência	Porcentagem
Fundamental incompleto	66	24.4
Fundamental Completo	32	11.8
Ensino Médio Incompleto	20	7.4
Ensino Médio Completo	84	31.0
Superior incompleto	18	6.6
Superior Completo	43	15.9
Pós-graduação (Especialização)	3	1.1
Pós-graduação (Mestrado/Doutorado)	5	1.8
Total	271	100.0

Em relação à escolaridade das mães dos respondentes, o resultado, no geral, é o mesmo que o dos pais, prevalecendo aquelas que não possuem curso superior nos níveis de graduação e de pós-graduação, *lato e/ou stricto sensu*, representando 75.3%, enquanto aquelas que possuem o curso superior nos níveis referidos apresentam participação de 24.7%, superando, portanto, a participação dos pais nessas categorias.

Tabela 19 – Distribuição dos respondentes por escolaridade da mãe

ESCOLARIDADE DA MÃE	Frequência	Porcentagem
Fundamental incompleto	47	17.3
Fundamental Completo	24	8.9
Ensino Médio Incompleto	31	11.4
Ensino Médio Completo	82	30.3
Superior incompleto	20	7.4
Superior Completo	48	17.7
Pós-graduação (Especialização)	18	6.6
Pós-graduação (Mestrado/Doutorado)	1	0.4
Total	271	100.0

Outro fator que sinaliza o perfil do aluno diz respeito ao tipo de moradia, elemento que permite, também, uma visão sobre a situação econômica dos respondentes.

Pelos resultados apresentados na tabela nº 20, verifica-se que 73.4% dos respondentes informaram residir em residência própria, de alvenaria e localizada em região urbanizada, ou seja, contando com os principais serviços públicos disponibilizados – água encanada, rede de esgotos, ruas calçadas e/ou asfaltadas, energia elétrica etc. Em contrapartida, 23.3% declararam residir em residência alugada.

Tabela 20 – Distribuição dos respondentes por tipo de moradia

TIPO DE MORADIA	Frequência	Porcentagem
Própria – Alvenaria – Urbanizada	199	73.4
Própria – Alvenaria – não urbanizada	7	2.6
Própria – Madeira – Urbanizada	2	0.7
Alugada – Alvenaria – Urbanizada	57	21.0
Alugada – Alvenaria – não urbanizada	3	1.1
Alugada – Madeira – Urbanizada	2	0.7
Alugada – Madeira – não urbanizada	1	0.4
Total	271	100.0

Após a apresentação de itens que estampam o perfil dos alunos respondentes, a pesquisa foi direcionada ao seu objetivo principal, qual seja conhecer a percepção dos alunos em relação à Instituição e ao curso escolhido.

Convém esclarecer que, no Brasil, com a proliferação de IES particulares, a preocupação delas passou a ser a formação de seus alunos para o mercado de trabalho, onde se pode também situar a Uni “A”. É possível afirmar que essa situação tem mantido a participação das IES particulares no mercado, em função da significativa oportunidade de obtenção de um emprego de nível diferenciado e, conseqüentemente, de melhoria na posição social desses alunos.

Há de se ressaltar que o relatório da OCDE aponta que, no Brasil, tanto gênero quanto escolaridade afetam significativamente os rendimentos dos trabalhadores. Diz o relatório (OCDE, 2016 p. 3):

Homens e mulheres com nível de escolaridade semelhante encaram elevadas disparidades de rendimentos no mercado de trabalho brasileiro. A renda média de uma mulher com educação superior representa apenas 62% da renda média de um homem com o mesmo nível de escolaridade.

Considerando a renda entre trabalhadores com diferentes níveis de escolaridade, o aludido relatório apresenta o que segue:

A disparidade de renda também é alta entre os diferentes níveis de escolaridade. Indivíduos com idades entre 25 e 64 anos que tenham diploma de educação superior ganham em média 141% a mais que os trabalhadores que só têm ensino médio. Isso é mais do que o dobro da

média da OCDE de 57%. A diferença é ainda maior entre trabalhadores com ensino médio e aqueles com mestrado, doutorado ou equivalente; este último grupo ganha 350% mais que o anterior (OCDE, pp. 3-4).

Foram apresentadas, então, as questões a seguir, a fim de que o respondente assinalasse aquela que melhor expressasse o seu motivo de escolha pela Instituição. O resultado apresentado mostra que o principal motivo de escolha está associado ao conceito que a instituição detém junto ao mercado de trabalho (50.2%), seguido pela melhor estrutura curricular (21.4%). Na sequência, são apontados a proximidade da IES com a residência e/ou trabalho do respondente (18.1%), a qualidade do corpo docente (7.7%) e, por último, o preço do curso pretendido (2.6%).

É possível inferir que as respostas ao próximo quesito tenham dado destaque ao “alto conceito junto ao mercado de trabalho” pelo fato de essa alternativa melhor expressar o interesse e a visão dos respondentes em obter melhores colocações, o que geraria para eles melhores rendas.

Tabela 21 – Distribuição dos respondentes por importância da escolha da Instituição

O QUE PESOU NA ESCOLHA DA INSTITUIÇÃO	Frequência	Porcentagem
Alto conceito junto mercado de trabalho	136	50.2
Localização próxima residência e/ou trabalho	49	18.1
Preço do curso pretendido	7	2.6
Qualidade do corpo docente	21	7.7
Melhor estrutura curricular do curso	58	21.4
Total	271	100.0

Pode-se, mediante os resultados apresentados, aferir que é possível e se justifica a comparação da situação desses respondentes em relação à Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Abraham Maslow, psicólogo americano, desenvolveu teoria no campo motivacional, estabelecendo uma hierarquia das necessidades humanas e representou essa hierarquia pela figura de uma pirâmide. Dessa forma, Maslow estabelece essa hierarquia, conforme Ilustração 37, abaixo.

Considerando os resultados apresentados em relação à renda individual dos respondentes, verifica-se que a principal motivação para a escolha da IES está muito concentrada nas três primeiras faixas de rendas apresentadas, que vão de um salário mínimo até três salários mínimos, uma vez que 126 alunos escolheram essa alternativa, sem dúvida, pensando no seu crescimento pessoal e profissional, principalmente, nessas faixas de renda –1 a 3 salários mínimos.

A visão de que uma IES altamente conceituada é fator positivo de conquista de boa posição no concorrido mercado de trabalho por parte dos alunos é o que os impulsiona na escolha de uma IES. A essa visão, somam-se, segundo as respostas apresentadas, a importância de se contar com uma estrutura curricular atual e, também, a importância de contar com um corpo docente de qualidade, tanto em relação à titulação do docente, bem como quanto à sua experiência profissional em relação à área em que leciona.

Com base na Pirâmide das Necessidades de Maslow, os alunos buscam atender as três faixas superiores dessa pirâmide, na medida em que têm necessidade de fazer amizades, de pertencer ao grupo (classe) – necessidades de ordem social – assim como, sentem a necessidade de terem sua autoestima elevada, com base na sua realização e autonomia (necessidades de estima). A partir do atendimento dessas necessidades, buscam atingir sua autorrealização, coroando seus esforços no sentido do crescimento pessoal e profissional.

Ilustração 37 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Robbins et al, 2010 P. 198.

Tabela 22 – Distribuição dos respondentes - Escolha da IES x Renda individual

O QUE PESOU NA ESCOLHA DA SUA IES?	Renda individual						Total
	1 salário mínimo	2 salários mínimos	3 salários mínimos	4 salários mínimos	5 salários mínimos	Acima de 5 salários mínimos	
Alto conceito junto ao mercado de trabalho	67	42	17	7	1	2	136
Localização próxima residência/trabalho	18	15	8	2	2	4	49
Preço do curso pretendido	3	4	0	0	0	0	7
Qualidade do corpo docente	14	4	0	1	1	1	21
Melhor estrutura curricular do curso	25	20	10	1	0	2	58
Total	127	85	35	11	4	9	271

Apresentadas as respostas que compõem o perfil dos alunos respondentes, passa-se a analisar a percepção dos mesmos em relação aos diversos espaços por eles ocupados na IES e necessários ao atingimento de seus objetivos.

Há que se considerar, sob o ponto de vista psicológico, que o aluno, como ser humano, reage a estímulos e apresenta suas reações a esses estímulos. O ambiente em que ele se coloca influi sobre seus comportamentos, inclusive no espaço escolar. Portanto, o homem é também produto do meio em que vive.

Para Skinner (1975, p. 1), à medida que os reflexos foram sendo evidenciados descobertos e estudados, o termo adquiriu outras conotações e seu uso foi ampliado, quando Pavlov demonstrou de que maneira novos estímulos podiam ser condicionados.

Cabe mencionar que, atualmente, os cursos universitários são preenchidos tanto por adolescentes que acabaram de sair do ensino médio quanto por pessoas que buscam uma recolocação no mercado de trabalho (Buscacio & Soares, 2017, p. 70). E complementam as autoras:

As expectativas que os estudantes possuem sobre a universidade e sobre seu futuro profissional podem ser considerados um tema complexo, não só por se tratar de uma população heterogênea como, por exemplo, em relação à faixa etária, aos objetivos de vida pessoal e profissional, como também pelo caráter dinâmico, do contexto social em que está inserido.

Convém ressaltar que, muito embora a Uni “A” seja classificada como Instituição de Ensino Superior privada, ela tem o reconhecimento governamental de ser uma IES filantrópica; portanto, bem relacionada com a comunidade que a circunda. Não se trata de, pelo fato de ser uma IES privada, ter como seu único escopo o financeiro. Ao contrário, tem se preocupado em oferecer cursos de qualidade, o que demonstra sua preocupação com a formação de seus alunos.

Como visto, esses alunos, em sua maioria, são trabalhadores e frequentam a IES no período noturno. Para que possam apresentar resultados positivos, faz-se necessário

criar ambiente acadêmico que os estimule ao estudo e apresente bons espaços físicos, limpeza, luminosidade, mobiliário adequado, equipamentos, biblioteca, atendimento de qualidade, enfim, procurar suprir as expectativas desses alunos, de modo a propiciar-lhes as melhores condições para seu desempenho acadêmico.

É com esse pensamento que a pesquisa foi desenvolvida, de modo a que sejam evidenciados os pontos positivos e negativos nos aspectos abordados e que venham a dar oportunidade de solucionar o que necessita ser solucionado, como proposta desta tese, no sentido de melhorar a qualidade total do serviço educacional prestado, o efetivo planejamento estratégico e o adequado relacionamento com os alunos, criando uma saudável interação que não se restrinja tão somente ao período de duração dos cursos por eles escolhidos.

Quanto aos pontos positivos ressaltados pelos alunos na pesquisa devem ser mantidos e, sempre que possível, buscar alternativas que permitam um contínuo processo de aprimoramento dos mesmos.

A partir deste componente da pesquisa começa a ser analisado o ambiente escolar, espaço este de grande importância para o aprendizado do aluno. Segundo [Pinho \(2004, p. 13\)](#), “é este o ambiente onde o aluno passa, no mínimo, quatro horas diárias, podendo esse período estender-se ainda por mais horas para as escolas de turno integral”.

Para a autora, “além do programa pedagógico de ensino, não menos importantes à educação do aluno são as condições de ordem física, como limpeza, organização, conservação, iluminação, temperatura, ruído e mobiliário escolar”.

b) Percepções dos alunos respondentes

▪ Salas de aula

Para os alunos respondentes, as salas de aula utilizadas pelos cursos apresentam bom nível de limpeza, com 86% computados na somatória dos conceitos “boa”, “muito boa” e “excelente”. Por outro lado, 14% classificou como “péssima” e “ruim”.

O fator “limpeza” tem condições de ser revisto, melhorando os resultados positivos e, conseqüentemente, a qualidade desses espaços.

Tabela 23 – Percepção dos alunos em relação às salas de aula - Limpeza

SALAS DE AULA - Limpeza	Frequência	Porcentagem
Péssima	8	3.0
Ruim	30	11.1
Boa	50	18.5
Muito boa	82	30.3
Excelente	101	37.3
Total	271	100.0

Esse aspecto está relacionado com as questões de saúde de alunos e docentes que atuam nas salas de aulas, devendo, por isso, apresentar eficiente serviço de limpeza, atuando também como fator preventivo.

A questão da iluminação dos ambientes de estudos é de suma importância para o desenvolvimento acadêmico do aluno, assim como para sua saúde física, uma vez que a iluminação do ambiente de aula interfere diretamente no mecanismo fisiológico da visão e, de igual modo, na musculatura que comanda os olhos.

A ABNT, mediante a NBR ISO/CIE 8995-1:2013, estabelece que as iluminações de salas de aulas noturnas devem ter 500 lux⁵, de modo a propiciar adequado conforto visual.

Tabela 24 - Percepção dos alunos em relação às salas de aula - Iluminação

SALAS DE AULA Iluminação	Frequência	Porcentagem
Péssima	5	1.8
Ruim	16	5.9
Boa	43	15.9
Muito boa	96	35.4
Excelente	111	41.0
Total	271	100.0

No aspecto da iluminação, as respostas dos alunos participantes revelam que 92,3% deles consideram-na como “boa”, “muito boa” e “excelente”, sendo que este último conceito representa 41% das respostas.

A utilização de iluminação adequada em sala de aula reduz o desconforto físico e possibilita melhores condições para o aprendizado. Aliada a essa questão está, também, a questão das cores nos espaços físicos utilizados, em especial nas salas de aulas, nas quais ela acaba por influenciar o desempenho dos alunos, em maior intensidade quanto mais marcantes forem as condições psicológicas dos alunos e docentes.

⁵ Lux corresponde à unidade de iluminamento do Sistema Internacional, equivalente à produção de um fluxo luminoso uniformemente distribuído sobre uma superfície na proporção de 1 *lúmen* por m².

Estudos apontam que, quando essas condições psicológicas são normais, a influência da cor é reduzida (Kowaltowski, Labaki & Pina, 2001 pp. 22-23).

Tabela 25 – Percepção dos alunos em relação às salas de aula - Ventilação

SALAS DE AULA - Ventilação	Frequência	Porcentagem
Péssima	11	4.1
Ruim	14	5.2
Boa	40	14.8
Muito boa	86	31.7
Excelente	120	44.3
Total	271	100.0

No que tange à ventilação nas salas de aula, 91% do grupo participante entende ser “boa”, “muito boa” ou “excelente”, correspondendo, esta última classificação, a 44.3%.

Com relação a esse quesito, cabe esclarecer que a Uni “A” está localizada em uma cidade que apresenta temperaturas elevadas durante grande parte do primeiro semestre de cada ano, exatamente quando se inicia o ano letivo no Brasil.

Observe-se que essas temperaturas têm-se mantido altas. Há tempos, a Universidade não dispunha de equipamentos que amenizassem o excessivo calor, fato que acabava por prejudicar o desenvolvimento das aulas, afetando alunos e professores pela intensidade do calor e, via de regra, encontravam-se alunos e professores com os ânimos alterados em decorrência dessa situação.

Além da irritabilidade causada, o calor acabava por reduzir a atenção, o conforto, fazendo com que houvesse aceleração no estresse. Essa situação melhorou, sensivelmente, a partir do momento em que a IES instalou aparelhos de ar condicionado em todos os ambientes, dando um novo ânimo aos que se utilizam deles.

Outro item questionado e importante para o desenvolvimento e bom desempenho dos alunos diz respeito à acústica da sala de aula. As respostas concentraram-se entre “boa”, “muito boa” e “excelente”, com 88.2% de aceitação. Acústica não adequada pode ocasionar interferência na comunicação dos conteúdos, dificultando o entendimento e provocando irritação e cansaço aos alunos.

Tabela 26 – Percepção dos alunos em relação às salas de aula - Acústica

SALAS DE AULA - Acústica	Frequência	Porcentagem
Péssima	11	4.1
Ruim	21	7.7
Boa	74	27.3
Muito boa	88	32.5
Excelente	77	28.4
Total	271	100.0

Os alunos de cursos superiores reconhecem o espaço escolar não só como uma estrutura física, mas como uma construção social, a partir do momento em que estabelecem uma relação com os demais sujeitos que utilizam esse mesmo espaço.

Dessa forma, o espaço escolar passa a ser parte integrante do processo ensino-aprendizagem, constituindo-se como fator que pode interferir nas condições de saúde e de aprendizagem dos estudantes.

Em relação à acústica das salas de aula, deve apresentar condições que facilitem a todos ouvir as exposições orais dos docentes, permitindo-lhes, ainda, que possam assimilar adequadamente os questionamentos e as dúvidas apresentados pelos alunos. Ou seja, nesse processo de comunicação deve haver a menor interferência possível, procurando-se afastar ao máximo os ruídos que possam vir a prejudicar essa comunicação. Mas que ruídos podem interferir na sala de aula?

Esses ruídos são de ordem interna ou externa às salas de aula. Internamente, são representadas pelas conversas dos alunos, utilização de equipamentos auxiliares ao desenvolvimento das aulas e que façam algum ruído. Externamente, são os ruídos provocados pelo trânsito nas proximidades das escolas, assim como de equipamentos utilizados nas residências próximas etc. Servilha e Delatti (2013, p. 142), em decorrência de pesquisa realizada em relação ao mesmo assunto, constataram:

Quando solicitados a indicar a fonte do ruído, a própria sala de aula foi citada com a maior frequência, seguida pelo pátio da universidade e pela voz das pessoas, reforçando outras pesquisas, que indicam que os alunos têm conhecimento de que eles próprios geram ruído, dificultando o andamento da sala, a concentração dos colegas e a audibilidade da voz dos professores.

A interferência do ruído no processo ensino-aprendizagem acaba por ocasionar fadiga, irritabilidade, fato que, juntamente com outros fatores (alguns dos quais já vistos), por vezes, levam o aluno à desistência dos estudos, aumentando a evasão escolar.

Ainda em relação ao quesito “Salas de Aula”, questionou-se os alunos em relação ao mobiliário disponibilizado, em especial as carteiras escolares. Certamente, foi o quesito pior avaliado, sendo que para 65.3% dos respondentes classificaram as cadeiras como “péssimas” e “ruins”. Em vista dessa manifestação, faz-se necessário que a IES em questão se preocupe em melhorar o nível desse mobiliário, uma vez que ele é importante para que os alunos permaneçam em sala de aula e possam dedicar, confortavelmente, a atenção aos estudos.

**Tabela 27 – Percepção dos alunos em relação às salas de aula
- Carteiras**

SALAS DE AULA - Carteiras	Frequência	Porcentagem
Péssima	104	38.4
Ruim	73	26.9
Boa	65	24.0
Muito boa	21	7.7
Excelente	8	3.0
Total	271	100.0

Para Miranda et al (2016, p. 2),

Alguns estudos já comprovaram que condições desfavoráveis de conforto ambiental são causa de mau desempenho dos alunos...As condições do ambiente, tais como a acústica da sala, a ventilação, temperatura e luminosidade, podem interferir, não somente no desempenho do aluno, mas também na saúde dos mesmos. Ao se considerar que o conforto térmico e o meio ambiente interferem no aproveitamento didático dos alunos em sala de aula, torna-se importante fazer avaliação do ambiente construído, com objetivo de melhorar a qualidade do ambiente ocupado pelos alunos.

Os professores devem levar em conta a relação entre a fadiga física e a fadiga intelectual, a fim de que possam mesclar as atividades em sala de aula com outras que possibilitem a movimentação dos alunos, evitando que eles permaneçam sentados por várias horas seguidas.

O espaço escolar, nomeadamente as salas de aula, deveria permitir que os alunos interagissem entre si, assim como com o professor, no sentido de tornar mais dinâmicas e interessantes as aulas. Questionados a respeito, os respondentes entendem que, nesse quesito, as salas de aula atendem às necessidades, sendo consideradas como “boas”, “muito boas” e “excelentes” por 96% dos alunos participantes.

Tabela 28 – Percepção dos alunos em relação às salas de aula - Interações

SALAS DE AULA Permitem interações	Frequência	Porcentagem
Péssima	2	0.7
Ruim	9	3.3
Boa	55	20.3
Muito boa	102	37.7
Excelente	103	38.0
Total	271	100.0

Ao se reportar à teoria de Henri Wallon, constata-se que a afetividade é o ponto de partida para o desenvolvimento do indivíduo. Ela é um domínio funcional cujo desenvolvimento depende de dois fatores: o orgânico e o social. Entre esses dois fatores

existe uma relação muito próxima: às vezes um se destaca mais que o outro, mas jamais se separam (Santos, 2012, p. 120).

Sendo o ser humano um ser social, necessita de outras pessoas para se delimitar como indivíduo. Por isso, necessita de afeto e de se relacionar socialmente.

Para Santos (2012, p. 121), no ensino superior:

[...] a afetividade deve ser empregada de uma forma mais abrangente, referindo-se às relações interpessoais e ao comportamento próprio do ser humano. Ao professor cabe ser empático com os alunos para que vínculos afetivos sejam formados, tendo como base as boas relações humanas. Para que haja uma boa interação dos sujeitos (professor-aluno) e para que haja um desenvolvimento maior na aprendizagem, é necessário mais que a preocupação na aplicação do conteúdo por parte do professor.

Considerando essa importante característica do ser humano, torna-se necessário que os professores do ensino superior entendam o que é a afetividade, qual a sua serventia, como ocorre seu funcionamento e, afinal, entender o propósito das relações afetivas em sala de aula.

Quadros et al (2010, p. 112) dizem:

Os professores cuja opção incluiu a afetividade mostraram entendê-la como algo inerente à relação humana e que, portanto, está presente em sala de aula. Além disso, esses professores argumentaram que a afetividade aumenta a confiança do aluno no professor, auxiliando a aprendizagem.

Essa mesma autora citada acima, na sequência, apresenta a visão dos alunos em relação à afetividade:

Os estudantes entendem a afetividade como necessária, considerando que o conhecimento que está sendo trabalhado não é apenas de conteúdo acadêmico e sim um aprendizado para a vida toda. Como tal, esperam que o professor possa extrapolar o discurso científico – sem jamais deixá-lo de lado – e considerar as dificuldades de entendimento do mesmo. Algumas vezes, essas dificuldades se referem a perceber esse conteúdo inserido no mundo. Também esperam um tratamento que inclua aspectos que vão além do conteúdo, tais como: a postura, a ética, o respeito, a sensibilidade e outros relativos a necessidades próprias do ser humano.

O ambiente educacional, pois, proporciona o desenvolvimento e o estabelecimento de relacionamentos pessoais que acabam transformando-se em amizades seja entre alunos seja entre alunos e professores.

Um último questionamento acerca das salas de aula procurou saber do sentimento dos alunos em relação à tranquilidade existente no ambiente, em relação à movimentação, ruídos etc. que possam prejudicar a atenção em sala de aula.

Para 84.9% dos respondentes, as salas de aula oferecem a necessária tranquilidade, classificando-as como “boas” (27.3%), “muito boas” (33.6%) e “excelentes” (24.0%). Os demais as acham “péssimas” (4.4%) ou “ruins” (10.7%).

Esse fator é importante, uma vez que a comunicação, para ser absorvida, necessita do menor nível de ruído possível e de um ambiente tranquilo que permita a reflexão sobre o que está sendo transmitido.

Tabela 29 – Percepção dos alunos em relação às salas de aula - Tranquilidade

SALAS DE AULA Proporcionam tranquilidade	Frequência	Porcentagem
Péssima	12	4.4
Ruim	29	10.7
Boa	74	27.3
Muito boa	91	33.6
Excelente	65	24.0
Total	271	100.0

Deve-se ressaltar que esse resultado manifestado pelos alunos respondentes diz respeito a uma IES localizada em uma das regiões da cidade mais povoadas, próxima a centros comerciais, hospitais, bares, restaurantes e lanchonetes e em via com fluxo muito grande de veículos. Ainda que essa seja a situação geográfica da Uni “A”, para a maioria dos respondentes essa situação não chega a comprometer a atenção dos alunos.

Na sequência a respeito das Salas de Aula e considerando as respostas atribuídas aos itens anteriores, solicitou-se aos respondentes que externassem sua percepção geral em relação à satisfação com esse quesito.

Tabela 30 – Percepção dos alunos em relação às salas de aula - Satisfação

SALAS DE AULA Satisfação	Frequência	Porcentagem
Péssima	14	5,2
Ruim	30	11,1
Boa	77	28,4
Muito boa	102	37,6
Excelente	48	17,7
Total	271	100,0

Em que pesem as percepções negativas apresentadas nos demais aspectos relacionados às salas de aulas, observa-se que é baixo o número de participantes que se posicionaram negativamente em relação a suas percepções de satisfação. Os resultados apresentados apontam que os insatisfeitos correspondem a 16.3% dos respondentes.

Complementando o foco em salas de aula, é apresentada uma tabela englobando os resultados apresentados nos diversos quesitos, identificando aqueles que fazem por merecer melhor atenção por parte da IES.

Tabela 31 - Salas de aula (resumo)

	Lim peza	Ilumi nação	Venti lação	Acús tica	Car teiras	Inte ração	Tranqui lidade	Satis fação
Péssimo	8	5	11	11	104	2	12	14
Ruim	30	16	14	21	73	9	29	30
Bom	50	43	40	74	65	55	74	77
Muito bom	82	96	86	88	21	102	91	102
Excelente	101	111	120	77	8	103	65	48
Total	271	271	271	271	271	271	271	271

Como se pode perceber, dentre os tópicos relacionados às salas de aula, as carteiras escolares se constituem no quesito pior avaliado. Estudos demonstram que esse item é capaz de ocasionar danos à coluna do aluno, se não houver preocupação com a ergonomia desse móvel. O incômodo que esse dano traz ao estudante acaba por produzir cansaço precoce, irritabilidade, interferindo no seu rendimento escolar.

▪ Sanitários

Outro fator de importância, relacionado ao conforto a ser oferecido aos alunos, diz respeito aos sanitários. A princípio, procurou-se saber junto aos respondentes, se esses equipamentos se encontram bem localizados, atendendo às necessidades dos alunos. Conforme a tabela 32, verifica-se que, de forma geral, eles atendem satisfatoriamente os alunos quanto à sua localização.

Tabela 32 – Percepção dos alunos em relação aos Sanitários - Localização

SANITÁRIOS Localização	Frequência	Porcentagem
Péssima	16	5.9
Ruim	24	8.9
Boa	44	16.2
Muito boa	81	29.9
Excelente	106	39.1
Total	271	100.0

Em relação ao quesito Limpeza dos sanitários, para quase 30% dos respondentes, ela se apresenta como “péssima” e “ruim”. Por se tratar de assunto que não só se constitui em conforto, mas, principalmente, em questão de saúde e higiene, seria necessário que fossem revistos os procedimentos aplicados, de modo a melhorar esses resultados.

Tabela 33 – Percepção dos alunos em relação aos sanitários - Limpeza

SANITÁRIOS - Limpeza	Frequência	Porcentagem
Péssima	27	10.0
Ruim	53	19.6
Boa	70	25.8
Muito boa	61	22.5
Excelente	60	22.1
Total	271	100.0

Com relação à questão de Ventilação das instalações sanitárias utilizadas pelos alunos, verifica-se a insatisfação dos respondentes, uma vez que para 37.7% esse item deixa a desejar, o que enseja que sejam feitas intervenções com vistas a melhorar a ventilação dessas instalações.

Tabela 34 – Percepção dos alunos em relação aos sanitários – Ventilação

SANITÁRIOS - Ventilação	Frequência	Porcentagem
Péssima	49	18.1
Ruim	53	19.6
Boa	66	24.4
Muito boa	65	24.0
Excelente	38	14.0
Total	271	100.0

Outro questionamento feito aos alunos dizia respeito à quantidade de instalações sanitárias, levando-se em consideração que a Uni “A” possui mais de 12.000 alunos em seu *campus*. Verifica-se, conforme tabela 35, que 57.2% dos respondentes entendem que o número de sanitários é muito bom ou excelente. Todavia, 20.6% consideram péssimo ou ruim esse número. Os restantes 22.1%, acham que o número de sanitários é bom.

Tabela 35 – Percepção dos alunos em relação aos sanitários – Número suficiente?

SANITÁRIOS – Número Suficiente?	Frequência	Porcentagem
Péssima	22	8.1
Ruim	34	12.5
Boa	60	22.1
Muito boa	79	29.2
Excelente	76	28.0
Total	271	100.0

Procurou-se saber, também, como os alunos percebem a sinalização dos sanitários disponibilizados a eles. Enquanto 18.4% entendem que a sinalização é “péssima” ou “ruim”, o restante entende que ela é “boa”, “muito boa” ou “excelente”.

Tabela 36 – Percepção dos alunos em relação aos sanitários - Sinalização

SANITÁRIOS - Sinalização	Frequência	Porcentagem
Péssima	16	5.9
Ruim	34	12.5
Boa	71	26.2
Muito boa	74	27.3
Excelente	76	28.0
Total	271	100.0

No conjunto das informações, apresentam-se aqueles quesitos que registraram maior participação negativa perante os respondentes, em relação à instalação analisada. Sobressaem os quesitos “Limpeza” e “Ventilação” como aqueles que apresentaram as maiores avaliações negativas por parte dos alunos participantes.

Tabela 37 – Sanitários (resumo)

	Localização	Número	Limpeza	Ventilação	Sinalização
Péssimo	16	22	27	49	16
Ruim	24	34	53	53	34
Bom	44	60	70	66	71
Muito bom	81	79	61	65	74
Excelente	106	76	60	38	76
	271	271	271	271	271

▪ Laboratórios de Informática.

Para o desenvolvimento de algumas disciplinas, os alunos dos cursos participantes da pesquisa se utilizam de laboratórios de informática que, para além dos *softwares* convencionais, se valem de outros que são específicos para as disciplinas ministradas. Em função da utilização desse espaço, com equipamentos adequados, procurou-se obter a percepção dos respondentes em relação aos laboratórios utilizados.

A Uni “A” possui diversos laboratórios de informática, em sua maioria, contando com 30 (trinta) equipamentos para os alunos e um para o professor, além de aparelho projetor.

Os cursos que participaram da pesquisa utilizam cinco desses laboratórios para diversas disciplinas que fazem parte de seus currículos. Em relação a esse recurso,

perguntou-se aos respondentes se esse espaço atendia às necessidades das aulas. Para 84.9% dos respondentes, esses recursos atendem às necessidades; porém, para 15.1% não atendem.

Tabela 38 – Percepção dos alunos em relação aos Laboratórios de Informática – Atendem necessidades das aulas?

LABORATÓRIOS DE INFORMÁTICA Atendem necessidades das aulas?	Frequência	Porcentagem
Péssima	18	6.6
Ruim	23	8.5
Boa	55	20.3
Muito boa	84	31.0
Excelente	91	33.6
Total	271	100.0

A informática deverá assumir duplo papel na escola. Primeiro, deverá ser uma ferramenta para permitir a comunicação de profissionais da escola e consultores ou pesquisadores externos, permitindo a presença virtual desse sistema de suporte na unidade escolar. Segundo, a informática poderá ser usada para suportar a realização de uma pedagogia que proporcione a formação dos alunos, possibilitando o desenvolvimento de habilidades que serão fundamentais na sociedade do conhecimento (Valente (org.), 1999, pp. 36-37).

Outra percepção que se procurou detectar, assim como em outros itens já analisados, foi aquela relacionada à “Limpeza” dos laboratórios utilizados.

Nesse quesito, somente 5.2% dos respondentes acharam a limpeza “péssima” ou “ruim”; a maioria (94.8%), no entanto, acharam-na “boa”, “muito boa” ou “excelente”.

Tabela 39 – Percepção dos alunos quanto aos Laboratórios de Informática – Limpeza

LABORATÓRIOS DE INFORMÁTICA Limpeza	Frequência	Porcentagem
Péssima	7	2.6
Ruim	7	2.6
Boa	31	11.4
Muito boa	85	31.4
Excelente	141	52.0
Total	271	100.0

Como se verificou anteriormente, a iluminação do ambiente interfere no aproveitamento do aluno. Da mesma forma que as salas de aula, os laboratórios de informática devem ter as condições necessárias que permitam ao aluno o seu desenvolvimento acadêmico.

Tabela 40– Percepção dos alunos em relação ao Laboratório de Informática - Iluminação

LABORATÓRIOS DE INFORMÁTICA Iluminação	Frequência	Porcentagem
Péssima	9	3.3
Ruim	6	2.2
Boa	45	16.6
Muito boa	84	31.0
Excelente	127	46.9
Total	271	100.0

Nesse quesito, apenas 5.5% apontaram a iluminação como “péssima” ou “ruim”. A maioria avaliou-a positivamente, a saber: “boa” (16.6%), “muito boa” (31.0%) e “excelente” (46.9%).

Outro fator importante está relacionado à ventilação nos ambientes da IES. No caso da Uni “A”, salas de aula, secretarias, diretorias, laboratórios contam com aparelhos de ar condicionado gerado com gás, dando mais conforto a esses ambientes, considerando que a cidade de Santos apresenta um clima muito quente, não só no verão, como também em outras estações, fator já citado neste estudo.

Para os respondentes, 7.4% entendem que a ventilação é “péssima” ou “ruim”. Portanto, a maioria entende que ela é “boa” (16.6%), “muito boa” (29.2%) e “excelente” (46.9%).

Tabela 41 – Percepção dos alunos em relação aos Laboratórios de Informática - Ventilação

LABORATÓRIOS DE INFORMÁTICA Ventilação	Frequência	Porcentagem
Péssima	11	4.1
Ruim	9	3.3
Boa	45	16.6
Muito boa	79	29.2
Excelente	127	46.9
Total	271	100.0

A manutenção dos equipamentos de informática é fundamental para que não haja prejuízo das aulas a serem ministradas nesses espaços. Assim, é importante saber qual a percepção dos alunos em relação a esse quesito, a fim de que este não acabe por prejudicar o rendimento dos alunos.

Tabela 42 – Percepção dos alunos em relação aos Laboratórios de Informática – Manutenção

LABORATÓRIO E INFORMÁTICA DE Manutenção	Frequência	Porcentagem
Péssima	18	6.6
Ruim	27	10.0
Boa	63	23.2
Muito boa	85	31.4
Excelente	78	28.8
Total	271	100.0

Para os respondentes, 16.6% entendem que a manutenção é “péssima” ou “ruim”. Os outros 84.4% estão distribuídos entre aqueles que a acham “boa” (23.2%), “muito boa” (31.4%) e “excelente” (28.8%).

Por último, foi solicitado aos respondentes que manifestassem suas percepções em relação ao seu nível de satisfação com os laboratórios de informática.

Dos respondentes, 15.1% mostraram-se insatisfeitos em relação aos laboratórios de informática, achando-os, portanto, “péssimos” ou “ruins”. As demais opções oferecidas para conhecer o nível de satisfação dos alunos obtiveram os seguintes resultados: “bom” para 19.9% dos respondentes; “muito bom”, 33.9% e, “excelente”, 31.0%.

Tabela 43 – Percepção dos alunos em relação aos Laboratórios de Informática – Nível de satisfação

LABORATÓRIOS DE INFORMÁTICA Nível de Satisfação	Frequência	Porcentagem
Péssima	15	5.5
Ruim	26	9.6
Boa	54	19.9
Muito boa	92	33.9
Excelente	84	31.0
Total	271	100.0

Pela tabela 42 ficam evidenciados os quesitos que necessitam serem revistos pela Uni “A”, a fim de melhor adequá-los às expectativas de seus alunos.

Considerando-se que os laboratórios de informática se constituem em salas de aula especiais, que permitem aos alunos a utilização de recursos digitais para o entendimento das matérias que compõem o currículo e que necessitem do apoio desses recursos informáticos, os mesmos cuidados devem ser observados, conforme apontado anteriormente em relação às salas de aula convencionais, de modo a propiciar aos alunos um estado de conforto, evitando, ao máximo, a ocorrência de estresse que venha a prejudicar o rendimento escolar do aluno.

Tabela 44 - Laboratórios de Informática (resumo)

	Atendem Nec.	Limpeza	Iluminação	Ventilação	Manutenção	Nível Satisfação
Péssimo	18	7	9	11	18	15
Ruim	23	7	6	9	27	26
Bom	55	31	45	45	63	54
Muito bom	84	85	84	79	85	92
Excelente	91	141	127	127	78	84
Total	271	271	271	271	271	271

• Instalações

Neste item são tratados outros espaços de grande utilização pelos alunos, levando-se em consideração os aspectos físicos, a funcionalidade dessa ocupação, dentre outros locais significativos para a vivência nas instalações da Uni “A”.

Os alunos assim se manifestaram quanto à percepção que têm dessas instalações. O primeiro quesito apresentado aos respondentes diz respeito aos corredores de circulação. Na percepção dos alunos, 9.5% entendem serem os corredores “péssimos” ou “ruins”. No entanto, para os 90.5% restantes, eles são “bons” (21.0%) ou “muito bons” (32.1%) e, ainda, (37.3%) “excelentes”.

Tabela 45 – Percepção dos alunos quanto às instalações - Corredores

INSTALAÇÕES - Corredores	Frequência	Porcentagem
Péssima	5	1.8
Ruim	21	7.7
Boa	57	21.0
Muito boa	87	32.1
Excelente	101	37.3
Total	271	100.0

Outro equipamento muito utilizado pelos alunos são os elevadores. A altura dos edifícios do *campus* varia de três a oito andares. O prédio habitualmente utilizado pelos alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Tecnólogo em Logística está construído em cinco andares. Portanto, muitos alunos utilizam-se desse equipamento para chegarem às suas salas de aula e saírem delas.

Na opinião dos alunos que participaram da pesquisa, 27.3% entendem que os elevadores são “péssimos” ou “ruins”. Com pouca margem de diferença entre as opções, 23.3% acham “bons”, 28.0 “muito bons” e, para 21.4%, são excelentes.

Tabela 46 – Percepção dos alunos quanto às instalações - Elevadores

INSTALAÇÕES - Elevadores	Frequência	Porcentagem
Péssima	22	8.1
Ruim	52	19.2
Boa	63	23.3
Muito boa	76	28.0
Excelente	58	21.4
Total	271	100.0

Outro item, que mereceu ser questionado, diz respeito às salas destinadas a estudo. Essa é uma exigência legal, verificada quando da vinda de comissões de avaliadores do MEC.

A percepção dos respondentes, em relação às salas de estudo, merece ser analisada, não só para efeito deste trabalho, mas como um fator que preocupa face à distribuição das respostas.

Ainda que para a maioria elas sejam “boas” (26.6%), “muito boas” (27.7%) ou “excelentes” (24.7%), as respostas estão muito pulverizadas nesses quesitos, como se pode ver na tabela 45. No entanto, para um total de 21.0%, elas são consideradas “péssimas” (7.4%) ou “ruins” (13.6%).

Tabela 47 – Percepção dos alunos quanto às Instalações – Salas de Estudo

INSTALAÇÕES – Salas de Estudos	Frequência	Porcentagem
Péssima	20	7.4
Ruim	37	13.6
Boa	72	26.6
Muito boa	75	27.7
Excelente	67	24.7
Total	271	100.0

A existência de espaços que promovam a convivência entre os alunos também foi questionada aos respondentes. Esses espaços são utilizados, principalmente, durante o intervalo da jornada diária de estudos ou para aguardar o início das aulas ou, ainda, para promover a socialização dos alunos. Normalmente, são espaços com bancos colocados nos pátios da Universidade, espaços esses que, de tempos em tempos, dão oportunidade para que os alunos possam mostrar seus dotes musicais.

Para os alunos que participaram da pesquisa, 19.2% classificaram esse quesito como “péssimo” ou “ruim” e, da mesma forma como no quesito anterior, houve pulverização das respostas para as opções que classificaram os espaços como “bons” (25.5%), “muito bons” (28.0) e “excelentes” (27.3%).

Tabela 48 – Percepção dos alunos quanto às Instalações – Espaços de convivência

INSTALAÇÕES Espaços de Convivência	Frequência	Porcentagem
Péssima	12	4.4
Ruim	40	14.8
Boa	69	25.5
Muito boa	76	28.0
Excelente	74	27.3
Total	271	100.0

Como já registrado, a população da IES é majoritariamente composta de alunos-trabalhadores que, muitas vezes, vêm para a Universidade sem realizar uma refeição. A

instituição possui, em todo o *campus*, seis espaços destinados a refeições rápidas oferecidas aos alunos, entre lanchonetes e cantinas.

Na percepção dos alunos respondentes, esses espaços são “péssimos” ou “ruins” para 18.1% e novamente as percepções se apresentam pulverizadas, quando indicam: “boa” (26.9%), “muito boa” (29.2%) e “excelente” (25.8%).

Tabela 49 – Percepção dos alunos quanto às Instalações – Cantinas

INSTALAÇÕES - Cantinas	Frequência	Porcentagem
Péssima	11	4.1
Ruim	38	14.0
Boa	73	26.9
Muito boa	79	29.2
Excelente	70	25.8
Total	271	100.0

Ainda que todos os prédios sejam dotados de rede Wi-Fi, os alunos dispõem de algumas salas de uso exclusivo para acessar a Internet. Questionados a respeito de suas percepções quanto a esse quesito, obteve-se que 19.2% dos respondentes classificam essas salas como “péssimas” ou “ruins”, enquanto há equilíbrio na distribuição das percepções que assinalaram como “boas” (25.1%), “muito boas” (25.5%) e “excelentes” (20.3%).

Tabela 50 – Percepção dos alunos quanto às Instalações – Salas para Internet

INSTALAÇÕES Salas para Internet	Frequência	Porcentagem
Péssima	39	14.4
Ruim	40	14.8
Boa	68	25.1
Muito boa	69	25.5
Excelente	55	20.3
Total	271	100.0

Para se comparar os resultados obtidos com o quesito Instalações, apresenta-se:

Tabela 51 – Instalações (resumo)

	Corredores	Elevadores	Salas Estudos	E. Convivência	Cantinas	S. Internet
Péssimo	5	22	20	12	11	39
Ruim	21	52	37	40	38	40
Bom	57	63	72	69	73	68
Muito bom	87	76	75	76	79	69
Excelente	101	58	67	74	70	55
Total	271	271	271	271	271	271

Pela tabela 51, fica evidenciada a necessidade de se conceder mais atenção aos quesitos aqui analisados, alguns deles relacionados à segurança das pessoas, outros ao aproveitamento escolar e, ainda, ao conforto e bem-estar da população acadêmica.

- **Setor de Protocolo**

Este setor é responsável por receber solicitações dos alunos em suas mais diversas necessidades acadêmicas, recepcionar documentos acadêmicos, enfim, atender e registrar os diversos requerimentos apresentados, remetendo-os aos setores responsáveis para despachos relacionados às questões ou aos assuntos demandados pelos alunos.

Como ponto de partida para conhecer a percepção dos mesmos em relação a este setor, perguntou-se a eles se os funcionários do Protocolo demonstravam interesse em atender.

O resultado das respostas aponta que 13.7% têm percepção negativa em relação a essa questão, ou seja, acham que os níveis de interesse demonstrado no atendimento são “péssimos” ou “ruins”. Os restantes 86.3% avaliam esse interesse como: “bom” (19.6%); “muito bom” (30.6%) e “excelente” (36.1%).

Tabela 52 – Percepção dos alunos em relação ao setor Protocolo – interesse em atender

PROTOCOLO Interesse em resolver	Frequência	Porcentagem
Péssima	14	5.2
Ruim	23	8.5
Boa	53	19.6
Muito boa	83	30.6
Excelente	98	36.1
Total	271	100.0

É fundamental que os colaboradores que atuam nesse setor tenham pleno conhecimento das atividades e serviços que são prestados pelos diversos cursos, bem orientando aqueles que os procuram, evitando-se o trânsito excessivo das pessoas em busca de suas respostas. No entanto, não basta ter pleno conhecimento das atividades e serviços, mas é preciso demonstrar interesse em querer bem orientar e atender a todos os que procuram o setor.

Dando continuidade à análise da percepção dos alunos a respeito desse setor, procurou-se saber se os funcionários, responsáveis pelo atendimento a todos os alunos da

instituição e não somente dos cursos já mencionados, se apresentam adequadamente trajados.

Este quesito foi um dos que menor rejeição apresentou. Apenas 1.8% responderam “péssimo” ou “ruim”. A maioria, 98.2%, respondeu positivamente sobre a condição do trajar, a saber: “boa” (14.8%); “muito boa” (32.1%) e “excelente” (51.3%).

Há de se ponderar que a apresentação adequada dos colaboradores acaba por transmitir seriedade e sensação de segurança quanto às orientações fornecidas, constituindo-se, também, como fator de organização da Instituição.

Tabela 53 – Percepção dos alunos em relação ao setor Protocolo – trajes adequados

PROTOCOLO – Trajes adequados?	Frequência	Porcentagem
Péssima	2	0.7
Ruim	3	1.1
Boa	40	14.8
Muito boa	87	32.1
Excelente	139	51.3
Total	271	100.0

Como esse setor, muitas vezes, é procurado pelos alunos a fim de dirimir suas dúvidas, buscou-se saber junto aos respondentes se reconheciam que os atendentes do setor estão preparados para bem cumprir suas atribuições, orientando adequadamente os alunos.

Conforme mostra a tabela 52, predominou a percepção positiva com a seguinte incidência para o preparo dos atendentes: 16.6% acham “bom”; 33.2% acham “muito bom” e 42.4% acham “excelente”.

Tabela 54 – Percepção dos alunos em relação ao setor Protocolo – atendentes preparados

PROTOCOLO Atendentes estão preparados	Frequência	Porcentagem
Péssima	4	1.5
Ruim	17	6.3
Boa	45	16.6
Muito boa	90	33.2
Excelente	115	42.4
Total	271	100.0

Por último, neste item, procurou-se saber dos respondentes se viam o ambiente utilizado pelo Setor de Protocolo como sendo limpo e organizado. Essa preocupação se prende ao fato referente ao grande número de documentos que transitam por esse setor,

tanto os que os alunos entregam, como aqueles que são solicitados e que são entregues aos alunos.

Os resultados mostram que 3.7% avaliam a limpeza e a organização do espaço como “péssimas” (0.4%) ou “ruins” (3.3%). Dessa forma, para 96.3%, o setor é limpo e organizado, com 11.8% achando-o “bom”, 29.5% “muito bom” e 55.0% como “excelente”.

Tabela 55 – Percepção dos alunos quanto ao setor Protocolo – limpo e organizado

PROTOCOLO Limpo e Organizado	Frequência	Porcentagem
Péssima	1	0.4
Ruim	9	3.3
Boa	32	11.8
Muito boa	80	29.5
Excelente	149	55.0
Total	271	100.0

Ainda que, percentual e individualmente, nenhuma das opções negativas ultrapassou 10%, com relação a esse setor, é necessário que os atendentes sejam constantemente treinados para melhorarem esses resultados, visto que este setor está constantemente em contato com os alunos, os quais precisam ter as melhores orientações e esclarecimentos necessários para realizarem um bom curso.

Tabela 56 – Setor de Protocolo (resumo)

	Interesse resolver	Trajes adequados	Atendentes Preparados	Limpo e Organizado
Péssimo	14	2	4	1
Ruim	23	3	17	9
Bom	53	40	45	32
Muito bom	83	87	90	80
Excelente	98	139	115	149
Total	271	271	271	271

- **Portal do Aluno**

Trata-se de um espaço, dentro do sítio da Uni “A”, que se destina a comunicar-se com os alunos de forma privada e individualizada em determinados assuntos e de forma coletiva em outros, de maneira que possa mantê-los informados de tudo quanto diz respeito a sua formação acadêmica.

É pela mediação desse Portal que o aluno toma conhecimento de seus horários de aulas, dos horários de provas, das normas que regem seu curso, além de material didático

postado pelos respectivos professores, além de notas e faltas em cada disciplina que compõe seu horário em determinado semestre letivo.

Ilustração 38 – Acesso ao Portal do Aluno

The screenshot shows a login interface with a red header 'JÁ SOU'. Below it are three tabs: 'aluno' (circled in red), 'professor', and 'webmail'. There are two input fields: 'Ra:' and 'Senha:'. Red arrows point to these fields with labels 'Número de matrícula' and 'Atribuída pelo Aluno' respectively. An 'OK' button is circled in red. At the bottom is a blue button with a Facebook icon and the text 'Conectar com Facebook'.

Após cumprir essa sequência, o aluno tem acesso a sua página no Portal do Aluno, com as seguintes informações:

Ilustração 39 – Página Inicial do Portal do Aluno

The screenshot shows the home page of the 'PORTAL DO ALUNO'. At the top left is the logo 'PORTAL DO ALUNO'. To the right is a navigation bar with icons for 'calendário', 'material', 'notas', 'pagamentos', 'fale conosco', and 'sair', all enclosed in a red oval with the label 'Acesso rápido'. Below the navigation bar is a header with 'FINANÇAS - 2016/1' on the left and 'Último acesso: 01/07/2009, às 00:00' on the right. The main content area has a blue background with the title 'Rematrícula - 1º semestre 2016'. Below the title is a white box containing the text: 'Visando a sua comodidade, você poderá fazer sua rematrícula totalmente on-line. Para gerar o boleto de sua rematrícula, primeiro clique aqui e depois vá para a opção Pagamentos.' On the left side, there is a black box labeled 'Foto do Aluno'. Below it, a white box contains the student's name and the text 'REMATRÍCULAS 2016/1'. Red arrows point to the name and the registration number with labels 'Nome do Aluno' and 'Número da matrícula' respectively.

Ilustração 40 – Portal do Aluno – Cardápio dos serviços acadêmicos



Há que se ressaltar que o Portal do Aluno não é o único meio de comunicação entre a IES e os alunos. Para contatos mais rápidos, a Instituição se utiliza de mensagens por SMS, diretamente para os smartphones dos alunos, cadastrados em seus registros escolares.

Diversas informações e serviços estão disponibilizados aos alunos, por meio desse Portal.

Ilustração 41– Portal do aluno –cardápio de convênios e normas



Além desse cardápio de serviços acadêmicos, logo a seguir é apresentado outro que trata de alguns benefícios obtidos pelo aluno, como o manual do aluno, com explicações sobre os termos habitualmente utilizados no meio acadêmico, além de informá-lo sobre as normas que regem sua atuação na IES, bem como informação a respeito de horário de funcionamento da IES.

Ilustração 42 – Portal do aluno – cardápio de acesso a outros serviços



Esse meio de comunicação permite, também, que o aluno tenha acesso a vagas e oportunidades de estágio, consulte o acervo da biblioteca, além de acesso aos periódicos EBSCO.

Esse Portal também permite ao aluno ter acesso ao seu horário de aulas, ao material didático postado por seus professores, às notas, às faltas, além de poder obter alguns documentos, já disponibilizados, podendo, também, realizar solicitações/informações sem ter que recorrer, pessoalmente, ao Setor de Protocolo.

Ilustração 43 – Portal do aluno – Horário de Provas



Na ilustração relativa ao Material Didático, o aluno tem disponibilizada a relação das disciplinas que constam de seu horário de aulas. Para ter acesso aos conteúdos postados pelos respectivos professores, o aluno deve “clique” com o *mouse* (rato) sobre a disciplina pretendida.

Ilustração 44 – Portal do aluno – Material Didático



Por ser um importante instrumento de comunicação com os alunos, buscou-se saber qual a percepção que eles têm em relação a esse recurso.

Das respostas obtidas, verifica-se que somente 1,8% classificaram o Acesso ao Portal do Aluno como “péssimo” ou “ruim”. Portanto, para 98,2% dos respondentes, esse acesso é “bom” (5,2%), “muito bom” (14,8%) e, para a maioria, ele é “excelente” (78,2%).

Tabela 57 – Percepção dos alunos em relação ao Portal do Aluno - Acesso

PORTAL DO ALUNO Acesso	Frequência	Porcentagem
Péssima	3	1.1
Ruim	2	0.7
Boa	14	5.2
Muito boa	40	14.8
Excelente	212	78.2
Total	271	100.0

Em decorrência de determinação legal, os Planos de Ensino das disciplinas que serão ministradas em cada semestre letivo devem ser apresentados aos alunos no primeiro dia de aula. No caso dos cursos, cujos alunos participaram desta pesquisa, esses Planos

são postados nas pastas das respectivas disciplinas no Portal, de forma que os alunos possam ter acesso a eles no momento em que quiserem. Dada a importância desse assunto, tanto pelo aspecto legal que o cerca, como para que os alunos possam bem acompanhar o desenvolvimento da disciplina, foi perguntado a eles qual a percepção que tinham sobre os planos de ensino.

A maioria dos alunos optou por classificar esse item como “bom”- 4,4%, como “muito bom” - 19,2% e como “excelente” 73,8% das respostas. Apenas 2,5% classificaram-no como “péssimo” (1,8%) ou “ruim” (0,7%).

Tabela 58 – Percepção dos alunos em relação ao Portal do Aluno – Planos de Ensino

PORTAL DO ALUNO Planos de Ensino	Frequência	Porcentagem
Péssima	5	1.8
Ruim	2	0.7
Boa	12	4.4
Muito boa	52	19.2
Excelente	200	73.8
Total	271	100.0

Como dito anteriormente, o Portal fornece aos alunos uma série de informações que visam a facilitar seu desenvolvimento acadêmico, procurando orientá-los em questões não só pertinentes às disciplinas em si, mas também em relação aos aspectos administrativos que podem ser acessados via Portal. Nesse sentido, ficam disponibilizados os horários escolares, as orientações da Direção/Coordenação, as Portarias e os Comunicados pertinentes aos cursos, os requerimentos que podem ser enviados diretamente pelo sistema eletrônico, sem necessidade de utilizar o setor de Protocolo.

Procurou-se saber qual a percepção dos alunos pesquisados em relação às informações veiculadas, relacionando-as com sua importância para eles. Dos respondentes, 4,4% percebem essas informações como “péssimas” (0,7%) e “ruins” (3,7%). Já os outros 95,6% entendem como sendo “boas” (10,4%), “muito boas” (22,1%) e “excelentes” (63,1%).

**Tabela 59 – Percepção dos alunos em relação ao Portal do Aluno
- Importância das informações**

PORTAL DO ALUNO Transmitem informações importantes?	Frequência	Porcentagem
Péssima	2	0.7
Ruim	10	3.7
Boa	28	10.4
Muito boa	60	22.1
Excelente	171	63.1
Total	271	100.0

Alguns serviços que antes o aluno teria que requerer, via setor Protocolo, estão disponibilizados pelo Portal. Outros deverão entrar oportunamente, facilitando ainda mais a vida dos alunos. No entanto, de momento, procurou-se conhecer a percepção deles em relação a esses serviços disponibilizados no Portal.

Para os que responderam à questão, 3.3% classificaram esse serviço como “péssimo” (0.7%) e “ruim” (2.6%). Para os demais 96.7%, no entanto, esses serviços são “bons” (10.4%), “muito bons” (23.2%) e “excelentes” (63.1%).

**Tabela 60 – Percepção dos alunos em relação ao Portal do Aluno
– Serviços acadêmicos**

PORTAL DO ALUNO Serviços Acadêmicos facilmente acessados	Frequência	Porcentagem
Péssima	2	0.7
Ruim	7	2.6
Boa	28	10.4
Muito boa	63	23.2
Excelente	171	63.1
Total	271	100.0

Além das informações já citadas e contidas no Portal, o aluno ainda pode se comunicar com os respectivos professores, a fim de elucidar eventuais dúvidas. Pode, também, encaminhar críticas, reclamações e sugestões para o Diretor e Coordenador do seu curso.

A questão das oportunidades de comunicação com a IES e com os professores suscitou a necessidade de se conhecer a percepção dos alunos em relação a ela. Entre os tópicos abordados, este foi o que obteve maior número de respostas negativas, com 10,8% dos alunos considerando “péssima” (2.7%) e “ruim” (8.1%). Embora não seja um percentual muito elevado, merece que se verifique o porquê dessa avaliação, visando a promover sua adequação. Os demais alunos consideraram esse tópico positivamente, uma vez que para 89.3% dos respondentes, ele é “bom” (19.2%), “muito bom” (26.2%) e “excelente” (43.9%).

Por último, no que diz respeito ao Portal do Aluno, foi solicitado que eles avaliassem, de forma geral, sua própria comunicação com a IES e com os professores por intermédio desse Portal.

Tabela 61 – Percepção dos alunos em relação ao Portal do Aluno – Comunicação com a IES e professores

PORTAL DO ALUNO Comunicação com a IES e Professores	Frequência	Porcentagem
Péssima	7	2.6
Ruim	22	8.1
Boa	52	19.2
Muito boa	71	26.2
Excelente	119	43.9
Total	271	100.0

Os que responderam de forma positiva a este quesito consideram-na “boa” (17.0%), “muito boa” (32.9%) e “excelente” (43.5%), perfazendo 93.4% dos respondentes. Os restantes 6.6% ficaram distribuídos entre os que a acham “péssima” (2.2%) e “ruim” (4.4%).

Tabela 62 – Percepção dos alunos em relação ao Portal do Aluno – Comunicação Geral

PORTAL DO ALUNO Comunicação Geral	Frequência	Porcentagem
Péssima	6	2.2
Ruim	12	4.4
Boa	46	17.0
Muito boa	89	32.9
Excelente	118	43.5
Total	271	100.0

Agrupando as frequências das respostas aos quesitos apontados neste item, observa-se que aqueles que obtiveram as maiores frequências negativas foram Comunicação com a IES e Professores, com 7 (sete) respondentes apontando-a como “péssima” e 22 (vinte e dois) como “ruim”; quanto à Comunicação Geral, 6 (seis) participantes a classificaram como “péssima” e 12 (doze) avaliaram como “ruim”.

Ainda que sejam poucos (29 = 10,7%) os alunos que avaliaram a comunicação com a IES e com os professores como péssima ou ruim, é importante ficar atento a esse item pela importância do mesmo e pela necessidade de se manter uma comunicação adequada com os alunos, muito embora esse não seja o único fator relacionado à comunicação entre os diversos atores.

Tabela 63 - Portal do Aluno (resumo)

	Acesso	Planos de Ensino	Informações Importantes	Serviços Acadêmicos	Comunicação IES e Professores.	Comunicação Geral
Péssima	3	5	2	2	7	6
Ruim	2	2	10	7	22	12
Boa	14	12	28	28	52	46
Muito boa	40	52	60	63	71	89
Excelente	212	200	171	171	119	118
Total	271	271	271	271	271	271

- **Direção e Coordenação dos cursos**

O próximo item a ser avaliado diz respeito à autoridade direta do curso, ou seja: à Direção e à Coordenação. O primeiro tem função basicamente administrativa, zelando para que os recursos necessários para o desenvolvimento do curso sejam disponibilizados, assim como as questões relacionadas às relações trabalhistas relativas a professores e colaboradores da Secretaria Acadêmica dos cursos. Já o Coordenador tem função acadêmica, zelando pelo cumprimento do programa estabelecido nos Planos de Ensino, verificando se não ocorrem sobreposições de matérias. Zela, também, pela devida orientação aos professores sobre a política de ensino a ser adotada, estabelecendo as datas para realização das avaliações oficiais.

Regimentalmente, as comunicações com essas pessoas deveriam ocorrer mediante requerimento a ser entregue no setor de Protocolo, para que fossem respondidas no prazo de cinco dias úteis.

Ocorre que, inúmeras vezes, tanto o Diretor quanto o Coordenador recebem os alunos em seus gabinetes de trabalho, procurando elucidar dúvidas de maneira direta.

Essa política tem apresentado muitos pontos positivos, no sentido de que estão atentos ao desenrolar do curso, buscando ouvir as necessidades de seu público e buscando soluções que possam atender aos seus anseios, sejam eles de origem acadêmica ou até mesmo financeiros, e que estejam a comprometer o desenvolvimento de seus alunos.

Assim, procurou-se verificar, ainda, qual a percepção dos alunos quanto à Direção/Coordenação. Como primeiro quesito a ser avaliado pelos respondentes, foi apresentada a disponibilidade que eles têm para o atendimento.

Para 9.9% dos respondentes, a Direção/Coordenação tem disponibilidade para atendimento cuja qualidade é considerada “péssima” (4.0%) ou “ruim” (5.9%). Já, para 90.1% dos respondentes, essa disponibilidade é “boa” (19.6%), “muito boa” (28.8%), e “excelente” (41.7%).

Tabela 64 – Percepção dos alunos em relação à Direção/Coordenação – Disponibilidade para atendimento

DIREÇÃO/COORDENAÇÃO Disponibilidade para atendimento	Frequência	Porcentagem
Péssima	11	4.0
Ruim	16	5.9
Boa	53	19.6
Muito boa	78	28.8
Excelente	113	41.7
Total	271	100.0

Na sequência, foi colocado outro quesito importante para se conhecer a percepção dos alunos quanto ao que eles veem sobre o interesse da Direção/Coordenação em relação à evolução do curso.

O resultado aponta que 11.4% dos respondentes consideram esse interesse pelo curso, por parte da Direção/Coordenação, como “péssimo” (3.0%) e “ruim” (8.4%). Por sua vez, 88.6% dos alunos participantes da pesquisa consideram esse interesse “bom” (16.2%), “muito bom” (29.2%) e “excelente” (43.2%).

O resultado geral deste tópico permite perceber que os alunos entendem que há esforço da Direção/Coordenação e dos professores em construir um curso que atenda às expectativas dos alunos, por intermédio do oferecimento de cursos de qualidade, que lhes possibilitem a conquista de inserção no mercado de trabalho.

Tabela 65 – Percepção dos alunos em relação à Diretoria/Coordenação – interesse pela evolução do curso

DIREÇÃO/COORDENAÇÃO Têm interesse pela evolução do curso	Frequência	Porcentagem
Péssima	8	3.0
Ruim	23	8.4
Boa	44	16.2
Muito boa	79	29.2
Excelente	117	43.2
Total	271	100.0

É princípio da Direção/Coordenação disponibilizar as normas (Portarias/Comunicados) que informam as regras a serem seguidas por todos, para que se tenha um curso bem realizado e do qual todos os atores tenham conhecimento dos procedimentos, direitos e obrigações de cada um. Essas Portarias e Comunicados são feitos com base na legislação brasileira que regula o ensino superior, assim como no Regimento Geral da Uni “A”.

Neste terceiro quesito da questão relacionada à Direção/Coordenação, procurou-se conhecer qual é a percepção dos respondentes em relação à orientação dada aos alunos em relação às normas seguidas pelos cursos aqui representados.

Nesse quesito, 9.2% dos respondentes classificaram-na como “péssima” (2.6%) e “ruim” (6.6%). Entretanto, 90.8% dos alunos manifestaram-se no sentido de que são “boas” (16.6%), “muito boas” (27.7%) e “excelentes” (46.5%).

Tabela 66– Percepção dos alunos em relação à Diretoria/Coordenação - normas

DIREÇÃO/COORDENAÇÃO Normas	Frequência	Porcentagem
Péssima	8	3.0
Ruim	23	8.4
Boa	44	16.2
Muito boa	79	29.2
Excelente	117	43.2
Total	271	100.0

O próximo quesito procura constatar se, na percepção dos alunos, a Direção/Coordenação procura orientar sobre assuntos pessoais.

Como já mencionado anteriormente, a comunicação entre alunos e a Direção/Coordenação deveria ocorrer tão somente por meio dos requerimentos ingressados no Setor de Protocolo.

No entanto, sua política tem sido a de atender a todos quantos os procuram, a fim de esclarecer dúvidas, orientar a respeito do mercado de trabalho e, muitas vezes, orientar os alunos que estão em situação financeira difícil e por isso devem valores das mensalidades ou buscam a obtenção de alguma bolsa de estudos fornecida pela IES.

Nesse aspecto, 13.7% dos respondentes classificaram essa orientação como “péssima” (4.8%) e “ruim” (8.9%); mas 86.3% dos alunos participantes da pesquisa classificaram-na como “boa” (23.2%), “muito boa” (27.7%) e “excelente” (35.4%).

Tabela 67– Percepção dos alunos em relação à Direção/Coordenação – Assuntos pessoais

DIREÇÃO/COORDENAÇÃO Orienta assuntos pessoais	Frequência	Porcentagem
Péssima	13	4.8
Ruim	24	8.9
Boa	63	23.2
Muito boa	75	27.7
Excelente	96	35.4
Total	271	100.0

Como já mencionado anteriormente, os requerimentos que dão entrada no setor de Protocolo devem ser respondidos e retornados aos alunos em até cinco dias úteis após sua entrada. Aqueles que dependem de despacho da Diretoria/Coordenação também devem obedecer ao mesmo prazo.

Referindo-se a atendimento, as respostas devem ser priorizadas o quanto antes. Assim, para se conhecer a percepção dos alunos em relação a esse quesito, foi perguntado a eles se o despacho ocorria dentro do prazo.

Nesse particular, alguns alunos se manifestaram negativamente (5.9%), ou seja, 1.5% acham o despacho “péssimo” e 4.4% acham-no “ruim”. Em contrapartida, 94.1% avaliaram esse quesito positivamente, sendo que 16,2% apontaram-no como “bom”; “muito bom”, 29.9% e “excelente”, 48.0%.

Tabela 68 – Percepção dos alunos em relação à Direção/Coordenação – despacha no prazo

DIREÇÃO/COORDENAÇÃO Despacha no prazo?	Frequência	Porcentagem
Péssima	4	1.5
Ruim	12	4.4
Boa	44	16.2
Muito boa	81	29.9
Excelente	130	48.0
Total	271	100.0

O último quesito deste item inqueria sobre a seriedade com que tanto a Direção como a Coordenação se posicionam.

Na percepção dos respondentes, 1.5% consideram-na “péssima” e 3.7% “ruim”. No entanto, para 94.8% é visível a avaliação positiva sobre a seriedade com que os cursos são desenvolvidos. Destes, 12.5% acham o teor da seriedade “bom”, 29.2% acham-no “muito bom”, enquanto 53.1% acham-no “excelente”.

Tabela 69 – Percepção dos alunos em relação à Direção/Coordenação – apresentam seriedade

DIREÇÃO/COORDENAÇÃO Apresentam seriedade?	Frequência	Porcentagem
Péssima	4	1.5
Ruim	10	3.7
Boa	34	12.5
Muito boa	79	29.2
Excelente	144	53.1
Total	271	100.0

Quando se trata da seriedade e da preocupação com a evolução do curso por parte da Direção/Coordenação há, praticamente, uma distribuição proporcional das respostas, apresentando uma avaliação de “péssima” e “ruim” de 6.2% para a Seriedade e de 11.4% para a Evolução. Quanto à classificação “boa”, “muito boa” e “excelente”, distribuem-se com os seguintes percentuais: 94.8% para a Seriedade e 88.6% para a Evolução.

Esses fatores acabam por impactar os alunos que procuram se dedicar aos estudos para obterem sua aprovação final.

Tabela 70 – Comparação entre a seriedade e evolução demonstradas pela Direção/Coordenação

	Seriedade		Evolução	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Péssima	4	1.5	8	3.0
Ruim	10	3.7	23	8.4
Boa	34	12.5	44	16.2
Muito boa	79	29.2	79	29.2
Excelente	144	53.1	117	43.2
Total	271	100.0	271	100.0

Na tabela 71, comparando-se as frequências do item Direção/Coordenação, estão assinalados os quesitos que apresentaram maior número de alunos insastifeitos, o que merece ser mais bem avaliado, a fim de se construir um curso com a efetiva participação de seus discentes.

Tabela 71 - Direção/Coordenação (resumo)

	Disponibilidade. Atendimento	Interesse pela evolução	Normas	Assuntos Pessoais	Despacha no prazo	Seriedade
Péssima	11	8	7	13	4	4
Ruim	16	23	18	24	12	10
Boa	53	44	45	63	44	34
Muito boa	78	79	75	75	81	79
Excelente	113	117	126	96	130	144
Total	271	271	271	271	271	271

• Secretaria Acadêmica

Esse setor é importante para o aluno, uma vez que é ele que controla toda sua vida acadêmica, além de ter que dirimir diversas dúvidas que vão surgindo no decorrer do curso.

Em razão dessa importância, procurou-se obter dos respondentes a percepção deles em relação ao interesse que os colaboradores desse setor demonstram ter para ajudar os alunos em suas necessidades acadêmicas.

As respostas obtidas apontam que, para 3.7% dos que responderam, o interesse é péssimo. Outros 5.9% acham que é “ruim”. Para a maioria, no entanto, a demonstração de interesse é “boa” (17.0%), “muito boa” (29.5%) ou “excelente” (43.9%).

Tabela 72 – Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – Interesse em ajudar

SECRETARIA ACADÊMICA Demonstra interesse em ajudar?	Frequência	Porcentagem
Péssima	10	3.7
Ruim	16	5.9
Boa	46	17.0
Muito boa	80	29.5
Excelente	119	43.9
Total	271	100.0

Ainda que os resultados negativos tenham atingido 9.6%, merecem ser tratados adequadamente, de forma a reduzir a insatisfação demonstrada. Todos os setores que atuam diretamente no atendimento dos alunos devem ser treinados com esmero, a fim de que os resultados negativos sejam o mais próximo possível de 0%.

Afinal, toda empresa prestadora de serviços – comércio, bancos etc. – que atuam diretamente no atendimento a pessoas, devem ter essa preocupação, uma vez que o cliente “encantado”, sempre divulga a marca da empresa positivamente, atraindo novos clientes.

Com a Universidade não é diferente. Deve agregar ensino da mais alta qualidade ao atendimento de nível superior que deve ser dispensado a todos que a procuram.

A forma de trajar com que os colaboradores se apresentam é também um fator que pode motivar os alunos a procurarem a secretaria. Dessa forma, 2.2% deles acham que os colaboradores da Secretaria Acadêmica se apresentam trajados com roupas inadequadas. Já, os outros 97.8% entendem que os trajes apresentam uma imagem “boa” (12.5%), “muito boa” (27.7%) ou “excelente” (57.6%).

Tabela 73 – Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – Trajes

SECRETARIA ACADÊMICA Apresentam adequadamente trajados?	Frequência	Porcentagem
Péssima	2	0.7
Ruim	4	1.5
Boa	34	12.5
Muito boa	75	27.7
Excelente	156	57.6
Total	271	100.0

Somente o interesse em ajudar ou a idumentária não justificam os serviços do setor em análise. É muito importante que os colaboradores que atuam no setor estejam devidamente preparados para dirimir todas as dúvidas dos alunos.

Dada essa importância, buscou-se conhecer a percepção dos respondentes em relação a esse assunto. Exatos 4.0% acham que o preparo demonstrado é “péssimo” (2.2%) ou “ruim” (1.8%). Quanto aos demais respondentes, a percepção deles está assim distribuída: “boa”, para 17.7% deles; “muito boa”, 32.5% e os que acham “excelente” 45.8%.

Tabela 74 – Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – Atendentes Preparados

SECRETARIA ACADÊMICA Atendentes são preparados?	Frequência	Porcentagem
Péssima	6	2.2
Ruim	5	1.8
Boa	48	17.7
Muito boa	88	32.5
Excelente	124	45.8
Total	271	100.0

É adequado que o ambiente da Secretaria Acadêmica se apresente limpo e organizado, transmitindo a quem procura esse setor uma visão de credibilidade, de preocupação com o serviço desenvolvido e prestado.

Tabela 75 – Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica - Ambiente

SECRETARIA ACADÊMICA Ambiente limpo e organizado?	Frequência	Porcentagem
Péssima	2	0.7
Ruim	3	1.1
Boa	37	13.7
Muito boa	75	27.7
Excelente	154	56.8
Total	271	100.0

Segundo as respostas, os alunos se manifestaram positivamente, uma vez que 98.2% acham a limpeza e a organização do setor “boa” (13.7%), “muito boa” (27.7%) e “excelente” (56.8%). Somente 1.8% classificaram-na como “péssima” (0.7%) ou “ruim” (1.1%).

É importante que haja uma perfeita comunicação entre os colaboradores da instituição e seus alunos. Essa comunicação deve ser pautada pela educação e pelo interesse em resolver as demandas apresentadas. Assim, procurou-se conhecer a

percepção dos alunos em relação aos atendentes, quanto à educação e à prestatividade com que se conduzem. As respostas apresentadas indicam que 20.3% acham que a forma educada como atendem e o interesse em resolver dúvidas são “bons”; já para 26.9% são “muito bons” e para outros 45.4%, são “excelentes”. Somente 3.0% acham a educação no atendimento e o interesse em sanar dúvidas “péssimos” e outros 4.4%, “ruins”.

Tabela 76 – Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica - Educados e Prestativos

SECRETARIA ACADÊMICA Atendentes Educados e Prestativos?	Frequência	Porcentagem
Péssima	8	3.0
Ruim	12	4,4
Boa	55	20.3
Muito boa	73	26.9
Excelente	123	45.4
Total	271	100.0

Ainda que os colaboradores possam deter bom conhecimento a respeito de seu serviço e dos procedimentos acadêmicos, o importante é que transmitam interesse em resolver quaisquer dúvidas apresentadas pelos alunos que os procuram.

Dessa forma, buscou-se conhecer a percepção dos respondentes em relação ao interesse em querer dirimir as dúvidas dos alunos.

As respostas fornecidas consideram que esse interesse é “péssimo” para 3.3% deles, ou “ruim” para outros 2.6% dos respondentes. No entanto, para 94.1% esse interesse é “bom” (19.9%), “muito bom” (20.6%) ou “excelente” (43.6%).

Tabela 77 – Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – Dirimir dúvidas

SECRETARIA ACADÊMICA Interesse em dirimir dúvidas?	Frequência	Porcentagem
Péssima	9	3.3
Ruim	7	2.6
Boa	54	19.9
Muito boa	83	30.6
Excelente	118	43.6
Total	271	100.0

Reitera-se que, quando o aluno ingressa com um pedido ou submete uma dúvida, por intermédio do Setor de Protocolo ou pelo Portal do Aluno, ele deve obter a resposta do setor responsável no prazo de até cinco dias úteis.

Sobre o trâmite dos documentos, perguntou-se aos alunos que participaram da pesquisa se a Secretaria Acadêmica cumpria com esse prazo na devolução das respostas pertinentes. Somente 4.1% dos respondentes declararam que o respeito a esse prazo é “péssimo” (1.5%), enquanto outros 2,6 % o classificaram como “ruim”. Os outros 95.1%

acham que a atenção ao prazo é “boa” (19.2%), “muito boa” (30.2%) ou “excelente” (46.5%).

Tabela 78 – Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – Respondem no prazo

SECRETARIA ACADÊMICA Respondem solicitações dentro do prazo	Frequência	Porcentagem
Péssima	4	1.5
Ruim	7	2.6
Boa	52	19.2
Muito boa	82	30.2
Excelente	126	46.5
Total	271	100.0

De uma forma geral, foi colocado aos alunos como eles viam os trabalhos da Secretaria em relação ao atendimento de suas diversas necessidades. As respostas mantiveram-se muito próximas dos resultados apresentados nas questões referentes a prazo, com 4.8% dos alunos achando que atendem pessimamente (2.2%) ou de forma “ruim” (2.6%). De forma positiva, os demais alunos acham que o atendimento às necessidades acadêmicas é “bom” (18.8%), “muito bom” (32.5%), ou “excelente” (43.9%).

Tabela 79 – Percepção dos alunos em relação à Secretaria Acadêmica – Atendem necessidades

SECRETARIA ACADÊMICA Atendem suas necessidades?	Frequência	Porcentagem
Péssima	6	2.2
Ruim	7	2.6
Boa	51	18.8
Muito boa	88	32.5
Excelente	119	43.9
Total	271	100.0

Na tabela 80 colocam-se as respostas atribuídas pelos respondentes a cada um dos quesitos relacionados à Secretaria Acadêmica em seus respectivos cursos.

Tabela 80 – Secretaria Acadêmica (resumo)

	Interesse em ajudar	Traje Adequado	Atendentes Preparados	Limpo e Organizado	Educados e Prestativos	Dirimir dúvidas	Respondem no prazo	Atendem necessidades
Péssima	10	2	6	2	8	9	4	6
Ruim	16	4	5	3	12	7	7	7
Boa	46	34	48	37	55	54	52	51
Muito boa	80	75	88	75	73	83	82	88
Excelente	119	156	124	154	123	118	126	119
Total	271	271	271	271	271	271	271	271

Observa-se que o número de alunos, posicionando-se negativamente em alguns desses quesitos, é pequeno, embora importante para que a IES possa melhor orientar os colaboradores do setor em questão, no sentido de prestarem um excelente atendimento aos alunos.

- **Interferência no seu desempenho escolar**

Em relação aos setores e atividades questionados anteriormente, buscou-se saber dos alunos se os mesmos interferiam no seu desempenho escolar. Considera-se que a IES não é só composta por cursos de qualidade. Essa qualidade deve ser percebida pelo aluno em questões de atendimento nos diversos setores, na qualidade da estrutura física disponibilizada, nos recursos que a escola possui, enfim, é muito mais complexa do que se considerar somente o estudo oferecido.

Assim, considerando-se a totalidade das questões, a partir da que aborda o tema “Salas de aulas” até “Secretaria acadêmica”, buscou-se avaliar em que medida esses fatores podem interferir positiva ou negativamente na formação do aluno.

Dessa forma, essa questão foi colocada aos respondentes e obtiveram-se as seguintes respostas: interfere “Muito” (positivamente) no desempenho escolar de 60.1% dos respondentes; para 21.8% esses temas interferem “pouco” no rendimento escolar, para outros 11.8%, não interfere “nem um pouco” e 6.3% deixaram de responder.

Tabela 81 – Interfere no seu desempenho escolar

INTERFERE NO SEU DESEMPENHO ESCOLAR?	Frequência	Porcentagem
Muito	163	60,1
Pouco	59	21,8
Nem um pouco	32	11,8
Total	254	93,7
Não responderam	17	6,3
Total	271	100,0

- **Vivência**

Neste tópico, considerando as experiências acadêmicas vividas, o conhecimento dos espaços físicos que são disponibilizados, enfim, tudo aquilo que rodeia os alunos, foi solicitado a eles que se manifestassem a respeito de seus sentimentos sobre os quesitos apresentados, a fim de se verificar o grau de afinidade criado entre aluno e instituição.

Como primeiro quesito foi colocada a possibilidade de cursar outra área de conhecimento em nível de graduação na instituição em que estudam. Foram oferecidas cinco possibilidades de respostas. Destas, as três primeiras representam os que nunca fariam; em seguida, os que têm dúvida e o terceiro uma dúvida mais “positiva”, uma vez que não descartam essa possibilidade, dependendo, muito provavelmente, de uma oportunidade. As duas outras possibilidades de respostas são mais positivas no sentido de que demonstram mais aprovação à IES.

Isso posto, verificou-se que o primeiro grupo de respostas indica que 24.7% dos respondentes não têm uma vivência positiva em relação à IES, uma vez que destes, 3.7% disseram que “nunca” fariam outra graduação na IES; outros 5.9% apresentaram dúvida e 15.1% acham que “provavelmente” fariam. Os que se manifestaram positivamente consideram que “muito provavelmente” (26.6%) fariam outra graduação na IES e aqueles que “sem sombra de dúvida” o fariam, somaram 42.4%. Não responderam 6.3% dos alunos participantes.

Tabela 82 – Vivência - Faria outra graduação na IES?

VIVÊNCIA	Frequência	Porcentagem
Faria outra graduação na IES?		
Nunca	10	3.7
Talvez	16	5.9
Provavelmente	41	15.1
Muito provavelmente	72	26.6
Sem sombra de dúvida	115	42.4
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

A exemplo do que foi feito com a graduação, indagou-se dos alunos se fariam uma especialização na IES. A instituição apresenta diversos cursos de especialização, principalmente na área em que os alunos respondentes estudam, e o objetivo era saber se permaneceriam na Instituição, dando continuidade a sua formação.

Tabela 83 – Vivência -- Faria especialização na IES?

VIVÊNCIA	Frequência	Porcentagem
Faria especialização na IES?		
Nunca	15	5.5
Talvez	14	5.2
Provavelmente	43	15.9
Muito provavelmente	70	25.8
Sem sombra de dúvida	112	41.3
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Utilizando-se do mesmo critério em relação ao quesito anterior, responderam “nunca” 5.5% dos alunos participantes; “talvez”, 5.2% e “provavelmente” outros 15.9%. Por sua vez, aqueles que se manifestaram pela alternativa “muito provavelmente”, somaram 23.6% e os que optaram por “sem sombra de dúvida” fariam a especialização na IES, compondo 38.7% dos respondentes. Deixaram de responder 6.3% dos respondentes.

A Uni “A” oferece alguns programas reconhecidos de mestrado, os quais sinalizam a possibilidade de seus alunos darem continuidade à formação acadêmica.

A partir dessa possibilidade, buscou-se saber como os alunos se posicionariam em relação a cursar um programa de mestrado nessa Instituição. Assim se manifestaram os respondentes: “nunca”, 7.0%; “talvez”, 8.5%; “provavelmente”, 15.9%; “muito provavelmente”, 23.6% e, “sem sombra de dúvida”, 38.7%. Decidiram por não se manifestar 6.3% dos respondentes.

Tabela 84 – Vivência -- Faria mestrado na IES?

VIVÊNCIA Faria mestrado na IES?	Frequência	Porcentagem
Nunca	19	7.0
Talvez	23	8.5
Provavelmente	43	15.9
Muito provavelmente	64	23.6
Sem sombra de dúvida	105	38.7
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Na sequência, procurou-se saber se os alunos respondentes indicariam a IES para seus amigos, uma vez que interessa a ela atrair novos alunos.

Tabela 85 – Vivência -- Indicaria a IES para amigos?

VIVÊNCIA Indicaria a IES para amigos?	Frequência	Porcentagem
Nunca	5	1.8
Talvez	10	3.7
Provavelmente	36	13.3
Muito provavelmente	69	25,5
Sem sombra de dúvida	134	49.4
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

A manifestação dos alunos apresenta-se de forma positiva à IES, uma vez que 74.9% disseram que “muito provavelmente” indicariam a Instituição para seus amigos;

25.5% “indicariam”, enquanto 49,4% referem que, “sem sombra de dúvida”, indicariam. Os que responderam negativamente em relação à questão somam 17.8%, assim distribuídos: “nunca”, 1.8%; “talvez”, 3.7%; e. “provavelmente”, 13.3%.

Finalizando este tópico, duas questões foram apresentadas aos respondentes. A primeira diz respeito ao curso que realizam e a outra está relacionada à Instituição. Em ambas perguntou-se sobre ter um bom conceito no mercado.

Tabela 86 – Vivência -- Seu curso tem bom conceito no mercado

VIVÊNCIA	Frequência	Porcentagem
Seu curso tem bom conceito no mercado		
Nunca	1	0.4
Talvez	2	0.7
Provavelmente	27	10.0
Muito provavelmente	87	32.1
Sem sombra de dúvida	137	50.6
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Ambos apresentam resultados parecidos, com destaque para aqueles que “sem sombra de dúvida” acham que, tanto o Curso como a Instituição possuem bom conceito em níveis percentuais: curso 50.6%, IES 59.8%.

Tabela 87 – Vivência -- Conceito da Universidade

VIVÊNCIA	Frequência	Porcentagem
Conceito da Universidade		
Nunca	2	0.7
Talvez	2	0.7
Provavelmente	20	7.4
Muito provavelmente	68	25.1
Sem sombra de dúvida	162	59.8
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100,0

Ambos apresentam resultados positivos, considerando-se que a Universidade já está atuando na área da educação há mais de 50 anos e os cursos, cujos alunos participaram desta pesquisa, foram criados a partir de 1997 e já têm, portanto, 20 anos de vivência.

Tabela 88 – Vivência (resumo)

VIVÊNCIA (Resumo)	Outra Graduação	Especiali- zação	Mestra do	Indicaria a amigos	Conceito do curso	Conceito da IES
Nunca	10	15	19	5	1	2
Talvez	16	14	23	10	2	2
Provavelmente	41	43	43	36	27	20
Muito provavelmente	72	70	64	69	87	68
Sem sobra de dúvida	115	112	105	134	137	162
Total	254	254	254	254	254	254
Não responderam	17	17	17	17	17	17
Total	271	271	271	271	271	271

Para melhor visualização, é apresentado a seguir o gráfico correspondente à Tabela 88, que permite verificar que os maiores índices percentuais estão relacionados às respostas daqueles que se manifestaram como “sem sombra de dúvida”.

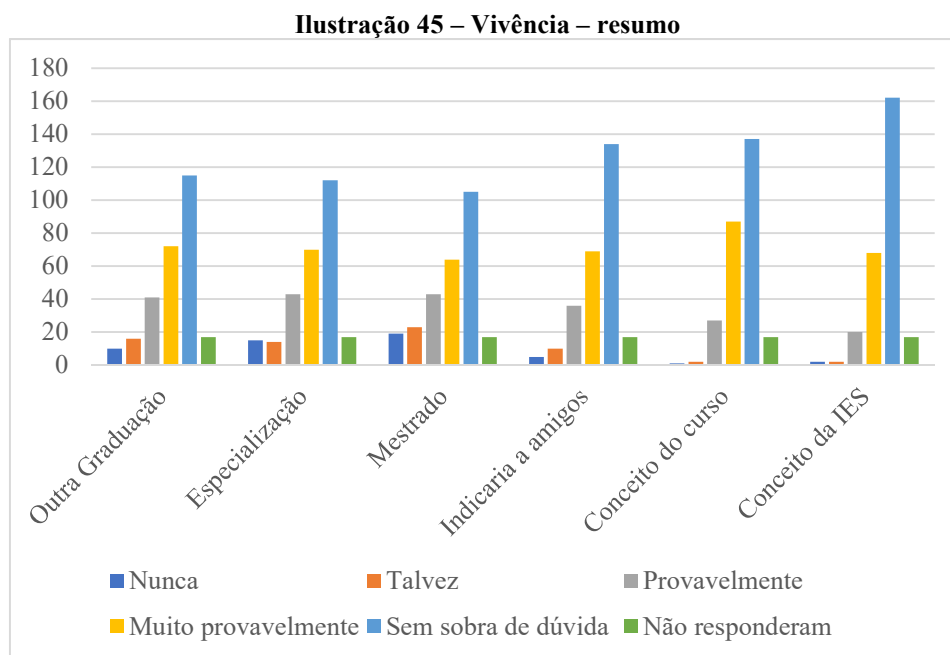
Quanto à avaliação da questão referente às experiências vivenciadas pelos alunos, os dados buscam conhecer o que pensam a respeito de continuarem estudando na IES ou se a mesma seria indicada para outras pessoas dos seus círculos de amizade.

No caso em tela, existe considerável número daqueles que não recomendariam convictamente a instituição. Os motivos que levam esses alunos a não terem vivenciado uma experiência positiva, a ponto de não quererem indicar a IES, devem ser detalhadamente estudados pelos gestores, a fim de encontrar maneiras de minimizar esse ponto negativo. Via de regra, as Instituições de Ensino Superior têm, como escopo, o ensino, a extensão e a pesquisa. Porém, atualmente, a receita auferida por elas não é oriunda tão-somente dessas atividades acadêmicas. Não raro, essas IES abrem o *campus* para a comunidade, oferecendo academia de ginástica, “escolinha de esportes”, dentre outras atividades que, além de propiciar nova receita, atraem pessoas, as quais, se bem acolhidas, podem ingressar em um dos cursos regulares oferecidos, ou em nível de graduação ou de pós-graduação.

Portanto, quanto maior for o nível positivo de vivência com a IES que um aluno tiver, sentindo-se compensado pelo curso recebido, pelo tratamento e serviços prestados pela Instituição, maiores serão as chances de a IES ser positivamente recomendada pelos egressos ou por aqueles que se dedicam a outras atividades oferecidas, permitindo-lhe sua sustentabilidade, face ao mercado excessivamente competitivo.

Assim como nos tópicos anteriores, é importante se trabalhar em torno das respostas negativas e, ao mesmo tempo, manter ou melhorar as respostas positivas. Dessa maneira, pode-se atingir o patamar mais próximo de zero, uma vez que ter todos os alunos

totalmente satisfeitos é impossível, pois, nesse aspecto, não há como conquistar unanimidade.



▪ Nível de satisfação

Após a apresentação dos resultados apontados pelos alunos respondentes acerca de cada um dos assuntos importantes para o desenvolvimento de seu aprendizado nos cursos em pauta, procurou-se saber o nível de satisfação geral desses alunos. Para tal, foram disponibilizadas apenas três possibilidades de respostas: “pouco satisfeito”, “satisfeito” e “muito satisfeito”.

O primeiro quesito diz respeito à satisfação com a Universidade. Nessa questão, manifestaram-se “pouco satisfeito”, 10,7%. Já, 63,8% declararam-se “satisfeitos” e 19,2% consideram-se “muito satisfeitos”. Deixaram de se manifestar 6,3% dos respondentes.

Tabela 89 – Nível de Satisfação – com a Universidade

NÍVEL DE SATISFAÇÃO Com a Universidade	Frequência	Porcentagem
Pouco satisfeito	29	10.7
Satisfeito	173	63.8
Muito satisfeito	52	19.2
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Na questão seguinte, procurou-se conhecer o nível de satisfação dos respondentes em relação ao curso que realizam. Os resultados entre este e o nível de satisfação com a Universidade apresentam melhor nível de satisfação para os cursos.

Ainda em relação ao curso, os alunos se posicionaram como “pouco satisfeito” 9.2%; “satisfeito” 53.9%; e “muito satisfeito” 30.6%. Da mesma forma, deixaram de responder a esse quesito 6.3% dos respondentes.

Tabela 90 – Nível de Satisfação - Com o Curso

NÍVEL DE SATISFAÇÃO Com o seu Curso	Frequência	Porcentagem
Pouco satisfeito	25	9,2
Satisfeito	146	53,9
Muito satisfeito	83	30,6
Total	254	93,7
Não responderam	17	6,3
Total	271	100,0

Verifica-se que, em relação ao curso, 83 alunos, correspondendo a 30.6%, se posicionaram como “muito satisfeitos” com o curso, enquanto 52 alunos, correspondentes a 19.2%, assim também se posicionaram em relação à Universidade.

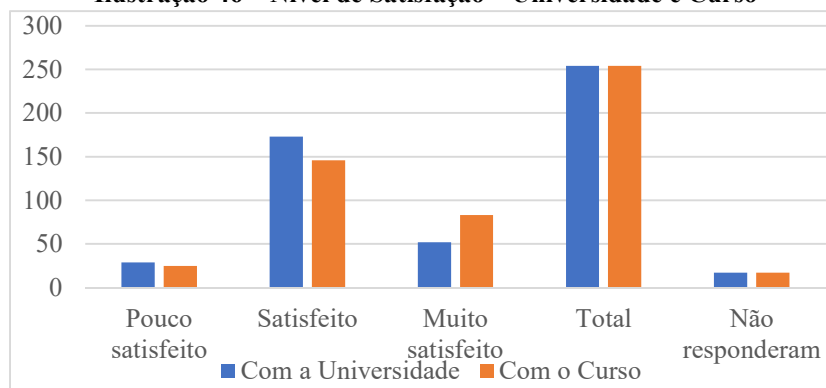
Com relação ao Nível de Satisfação apresentado, faz-se necessário realizar trabalho que tenha como objetivo a redução dos alunos que se dizem “pouco satisfeitos” ou “satisfeitos” para que a Instituição possa sobreviver ao mercado extremamente competitivo.

Tabela 91 – Nível de Satisfação (resumo)

	Com a Universidade	Com o Curso
Pouco satisfeito	29	25
Satisfeito	173	146
Muito satisfeito	52	83
Total	254	254
Não responderam	17	17
Total	271	271

Apresentando-se graficamente esses dados, pode-se verificar que há, no geral, equilíbrio no nível de satisfação em relação ao curso e em relação à Universidade.

Ilustração 46 – Nível de Satisfação – Universidade e Curso



▪ Relacionamento, Retenção, Referência, Recuperação

Via de regra, a Uni “A” se utiliza de ferramentas de comunicação que são: Portal do Aluno, MSM, e-mail, correspondência via correios, redes sociais, telegramas, ouvidoria e telefone, dependendo da necessidade.

A IES disponibiliza meios para que o aluno também procure respostas às suas dúvidas, seja por intermédio do próprio Portal, seja por comunicação direta com a Instituição. Enfim, é importante dar valor às necessidades dos alunos, mantendo-se um bom nível de relacionamento entre eles e a Instituição, com vistas a fazê-los se sentirem satisfeitos com as relações existentes.

Considerou-se importante, também, conhecer qual o nível de satisfação dos alunos respondentes em relação às bases dos relacionamentos existentes.

O resultado apresentado mostra a seguinte situação: para 1.5% dos respondentes, esse relacionamento “não satisfaz”; 8.1% se dizem “pouco satisfeitos”; 43.9% se declaram “satisfeitos”; 29.9% entendem que o relacionamento os “satisfaz muito”, enquanto que 10.3% declararam que “satisfaz completamente”. Não se manifestaram a respeito 6.3% dos respondentes.

Tabela 92 - Relacionamento – Instituição/Aluno

RELACIONAMENTO Instituição-aluno	Frequência	Porcentagem
Não satisfaz	4	1.5
Pouco satisfaz	22	8.1
Satisfaz	119	43.9
Satisfaz muito	81	29.9
Satisfaz completamente	28	10.3
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Outro aspecto que é importante para a IES está relacionado à retenção do aluno, ou seja, o que fazer para que o aluno permaneça na Instituição.

Um mercado altamente competitivo, aliado às características econômicas existentes no país, onde são oferecidos muitos cursos nas mais variadas instituições, são fatores que acabam por se tornar estimuladores para a evasão do aluno.

Essa evasão pode – e deve – ser acompanhada pelos gestores da IES, procurando mapear os motivos que levam os alunos a se evadirem, sempre buscando soluções para essa situação.

A evasão pode ser medida em uma IES, em um determinado curso ou em uma área de conhecimento. Para tal, é necessário criarem-se “pontos” de levantamentos das informações acerca dos motivos da evasão. Por exemplo, ao aluno pleitear o trancamento de sua matrícula ou o cancelamento da mesma, seria uma oportunidade para se conhecer os motivos que o levaram até aquela situação e, se possível, tentar reverter essa decisão, procurando suprir a carência ou a necessidade desse aluno.

Outra situação possível, pela mediação do Portal do Aluno, seria disponibilizar questionários para que os alunos os respondam. É importante um eficiente controle da vida acadêmica do aluno, procurando mantê-la atualizada e disponível para os setores competentes e, sempre que necessário, incentivar a comunicação com seus alunos, não só relacionada às questões puramente acadêmicas, mas, também, àquelas que possam permitir maior participação desses alunos em questões relacionadas à sua integração no ambiente universitário.

Uma das maneiras de se buscar a manutenção dos alunos nas salas de aula ocorre mediante sua efetiva socialização junto ao meio estudantil, de maneira que se sintam apoiados, seguros e satisfeitos com o ambiente oferecido.

A respeito desse quesito, foi solicitado que os alunos se posicionassem em relação ao seu nível de satisfação em permanecer na Instituição, ou seja, o interesse em realizar outra graduação ou dar continuidade aos seus estudos superiores na mesma IES.

Nas respostas coletadas, observa-se que 14.0% não se consideram de alguma forma satisfeitos, uma vez que, 2.6% declararam que a IES “não os satisfaz” e outros 11.4% se dizem “pouco satisfeitos”.

Em contraponto, 79.6% dos respondentes se posicionaram em algum nível de satisfação, a saber: “satisfaz”, 36.5%; “satisfaz muito”, 28.9% e “satisfaz completamente”, 15.1%. Deixaram de responder a este quesito, 6.3% dos alunos participantes.

Tabela 93 – Retenção – Permanecer na Instituição

RETENÇÃO Permanecer na Instituição	Frequência	Porcentagem
Não satisfaz	7	2.6
Pouco satisfaz	31	11.4
Satisfaz	99	36.5
Satisfaz muito	76	28.0
Satisfaz completamente	41	15.1
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Todo o trabalho desenvolvido pelas IES deve ter como preocupação a constante atração de alunos, a fim de garantir a sustentabilidade institucional.

A IES deve se apresentar como um “todo”, ou seja, não é somente oferecer ensino de qualidade, nem só oferecer serviços que atendam às necessidades de seus alunos e os anseios da comunidade onde está inserida e, muito menos ter somente um bom marketing de relacionamento com seus alunos.

Na realidade, a IES deve se preocupar com tudo isso em um trabalho bem coordenado, que reflita no seu alunado a importância de estudar nessa IES, pela credibilidade, pela atenção dispensada, de forma a fazer com que esses alunos sejam os grandes divulgadores da Instituição.

Nesse sentido, perguntou-se aos respondentes se eles, de acordo com seu grau de satisfação, indicariam sua IES para outras pessoas de seu relacionamento. Os que não indicariam (“não satisfaz”) corresponderam a 1.1% dos respondentes; os que talvez indicassem (“pouco satisfaz”) correspondem a 8.1% dos alunos que participaram da pesquisa. Já os que indicariam (“satisfaz”), somaram 33.2% das respostas, enquanto os que certamente indicariam (“satisfaz muito” e “satisfaz completamente”) representam 53.1% dos respondentes. Também nesse quesito, deixaram de responder 6.3% dos participantes.

Tabela 94 – Referência – Indicaria a Instituição para outros?

REFERÊNCIA Indicaria a Instituição para outros?	Frequência	Porcentagem
Não satisfaz	3	1.1
Pouco satisfaz	22	8.1
Satisfaz	90	33.2
Satisfaz muito	79	29.2
Satisfaz completamente	60	22.1
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Como último quesito deste item, considerando a evasão dos alunos por diversos motivos, foi colocado aos respondentes se, em ocorrendo seu afastamento da IES e considerando seu grau de satisfação com a Instituição, se voltariam a estudar na Uni “A”.

Aqueles que se dizem com algum grau de satisfação representam 81.2%, assim distribuídos: “satisfaz”, 34.7%; “satisfaz muito”, 26.6% e “satisfaz completamente”, 19.9%. Os que se posicionaram como “não satisfaz” e “pouco satisfaz” somaram 12.6%, dos que certamente ou muito provavelmente não voltariam a estudar na Uni “A”.

Tabela 95 – Recuperação – Voltaria a estudar na Instituição?

RECUPERAÇÃO		
Voltaria a estudar na Instituição?	Frequência	Porcentagem
Não satisfaz	7	2.6
Pouco satisfaz	27	10.0
Satisfaz	94	34.7
Satisfaz muito	72	26.6
Satisfaz completamente	54	19.9
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

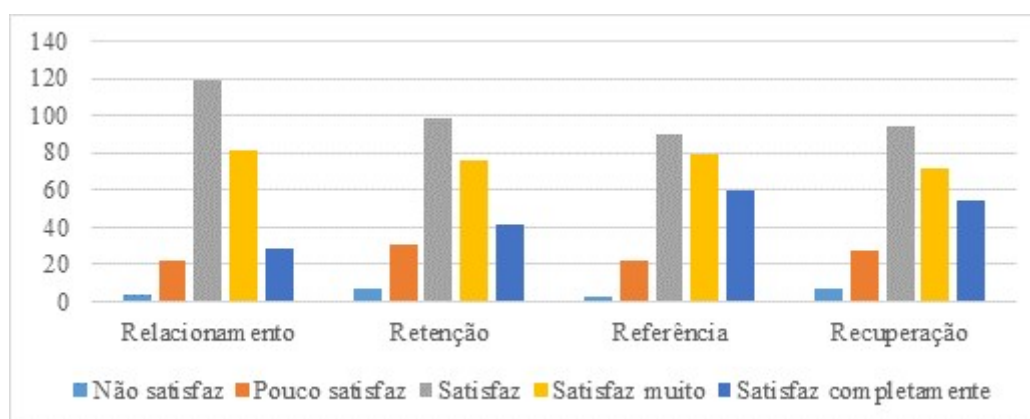
Colocando-se lado a lado os resultados obtidos em cada um dos quesitos, verifica-se que há certa constância nas respostas em cada uma das opções oferecidas. Deve-se dar atenção aos resultados das respostas “não satisfaz” e, principalmente, para os que responderam “pouco satisfaz”.

Tabela 96 – Relacionamento, Retenção, Referência e Recuperação (Resumo)

	Relacionamento	Retenção	Referência	Recuperação
Não satisfaz	4	7	3	7
Pouco satisfaz	22	31	22	27
Satisfaz	119	99	90	94
Satisfaz muito	81	76	79	72
Satisfaz completamente	28	41	60	54
Total	254	254	254	254
Não responderam	17	17	17	17
Total	271	271	271	271

A seguir são representados graficamente os resultados obtidos nesses tópicos, de modo a facilitar a visualização das respostas fornecidas pelos alunos participantes da pesquisa.

Ilustração 47 – Relacionamento, Retenção, Referência, Recuperação



▪ Imagem

Constituiu-se em desafio para as organizações, a criação de uma imagem que as identifique perante seu público como empresas sólidas, honestas e positivas. Nesse aspecto, as Instituições de Ensino, que queiram se perpetuar nesse concorrido mercado, devem zelar por terem uma imagem condizente com princípios éticos, voltadas para a satisfação de seu público, procurando atender às expectativas daqueles que se utilizam de seus serviços educacionais.

Em razão de se saber como os alunos “enxergam” a imagem da Faculdade que escolheram, foram apresentados alguns quesitos que possam dar essa resposta. O primeiro quesito procura saber se a imagem que têm da faculdade é de ser uma boa instituição para desenvolver seus estudos. Pelas respostas, observa-se que 88.2% a consideram boa para estudar, sendo que, destes, 35.1% concordam parcialmente e 53.1% concordam totalmente. Por outro lado, 0.4% discordam totalmente e 5.2% discordam parcialmente. Dos respondentes, 6.3% deixaram de responder a esse quesito.

Tabela 97 – Imagem da Faculdade – É boa para se estudar

IMAGEM DA FACULDADE É uma boa faculdade para se estudar.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	1	0.4
Discordo parcialmente	14	5.2
Concordo parcialmente	95	35.1
Concordo totalmente	144	53.1
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Na continuidade, para se abordar a questão “imagem” da faculdade, foi solicitado que os participantes da pesquisa se manifestassem para registrar se a faculdade que

escolheram é inovadora e voltada para o futuro. O resultado obtido indica que 2,6% discordam totalmente, 12,2% discordam parcialmente, 47,2% concordam parcialmente e 31,7% concordam totalmente. Deixaram de se manifestar, 6,3% dos participantes.

Tabela 98 – Imagem da Faculdade - Voltada para o futuro

IMAGEM DA FACULDADE É inovadora e voltada para o futuro.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	7	2.6
Discordo parcialmente	33	12.2
Concordo parcialmente	128	47.2
Concordo totalmente	86	31.7
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Proporcionar uma boa formação no curso escolhido é, sem dúvida, um quesito importante para aqueles que se utilizam dos serviços educacionais da Uni “A”, em especial dos cursos abordados nesta tese. Ressalte-se que, dos respondentes, 90.0% concordam com essa afirmação, sendo que, destes, 36.9% concordam parcialmente. Os que discordam totalmente representam 0.4% do total de respondentes e aqueles que discordam parcialmente, constituem 3.3% da amostra.

Tabela 99 – Imagem da Faculdade – Proporciona boa formação

IMAGEM DA FACULDADE Proporciona boa formação	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	1	0.4
Discordo parcialmente	9	3.3
Concordo parcialmente	100	36.9
Concordo totalmente	144	53.1
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Pelo posicionamento da Uni “A” na região, alguns aspectos como: sua participação na sociedade; a qualidade de seus cursos, os quais têm obtido conceitos positivos nas avaliações realizadas pelo MEC; as pesquisas de opinião, quando diversas vezes foi eleita pela pesquisa *Top of Mind*; além de resultados obtidos junto à tradicional revista nacional denominada “Guia dos Estudantes”, na qual diversos cursos têm recebido conceitos 4 e 5 estrelas (caso do curso de Administração), são fatores que acabam por contribuir para o sucesso de seus alunos.

Para se conhecer a percepção dos alunos em relação à imagem que detêm da Faculdade em confronto com a imagem institucional na região, foi colocada uma questão

diretamente destinada a essa avaliação, obtendo-se os seguintes resultados: discordam totalmente, 0.7%; discordam parcialmente, 1.8%; concordam parcialmente, 28.0% e concordam totalmente, 63.1%. Deixaram de responder 6.3% dos participantes.

Tabela 100 – Imagem da Faculdade – Boa imagem na região

IMAGEM DA FACULDADE Possui boa imagem na região	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	2	0.7
Discordo parcialmente	5	1.8
Concordo parcialmente	76	28.0
Concordo totalmente	171	63.1
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Ainda avaliando a imagem da Faculdade, foi proposto aos participantes que se manifestassem com relação ao fato da IES possuir boa prática de negócios, auxiliando na formação prática dos alunos e, por conseguinte, ajudando-os a ingressarem no mercado de trabalho.

Pelas respostas obtidas, 2.2% discordam totalmente dessa afirmativa; 7.7% discordam parcialmente; 35.4% concordam parcialmente e 48.3% concordam totalmente. Dos alunos respondentes, 6.3% não se manifestaram a esse respeito.

Tabela 101 – Imagem da Faculdade – Boa prática de negócios

IMAGEM DA FACULDADE Tem boa prática de negócios	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	6	2.2
Discordo parcialmente	21	7.7
Concordo parcialmente	96	35.4
Concordo totalmente	131	48.3
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100,0

É praxe da Faculdade, foco deste estudo, informar as normas e os procedimentos que regem os trabalhos da organização, mantendo uma postura condizente ao atendimento dos alunos. Para se conhecer o pensamento dos mesmos em relação a essa questão, foi afirmado que “é uma Faculdade com ética”.

Os resultados obtidos com as respostas foram os seguintes: 1.1% discordam totalmente dessa afirmativa; 7.0% discordam parcialmente; 27.7% concordam parcialmente e, 57.9% concordam totalmente. Também deixaram de responder 6.3% dos participantes.

Tabela 102 – Imagem da Faculdade - É uma faculdade com ética

IMAGEM DA FACULDADE É uma faculdade com ética	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	3	1.1
Discordo parcialmente	19	7.0
Concordo parcialmente	75	27.7
Concordo totalmente	157	57.9
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Por último, neste quesito, buscou-se conhecer a visão dos alunos em relação à existência de responsabilidade social por parte da Faculdade. Ou seja, se ocorrem atividades, no âmbito da Faculdade, que tenham como objetivo ou estimulem o engajamento de seus alunos em práticas de responsabilidade social.

Diante dessa questão, os alunos assim se manifestaram: 0.7% discordam totalmente; 6.6% discordam parcialmente; 33.6% concordam parcialmente e 52.8% concordam totalmente. Deixaram de responder 6.3% dos alunos participantes.

Tabela 103 – Imagem da Faculdade – Tem responsabilidade social

IMAGEM DA FACULDADE A faculdade tem responsabilidade social.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	2	0.7
Discordo parcialmente	18	6.6
Concordo parcialmente	91	33.6
Concordo totalmente	143	52.8
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

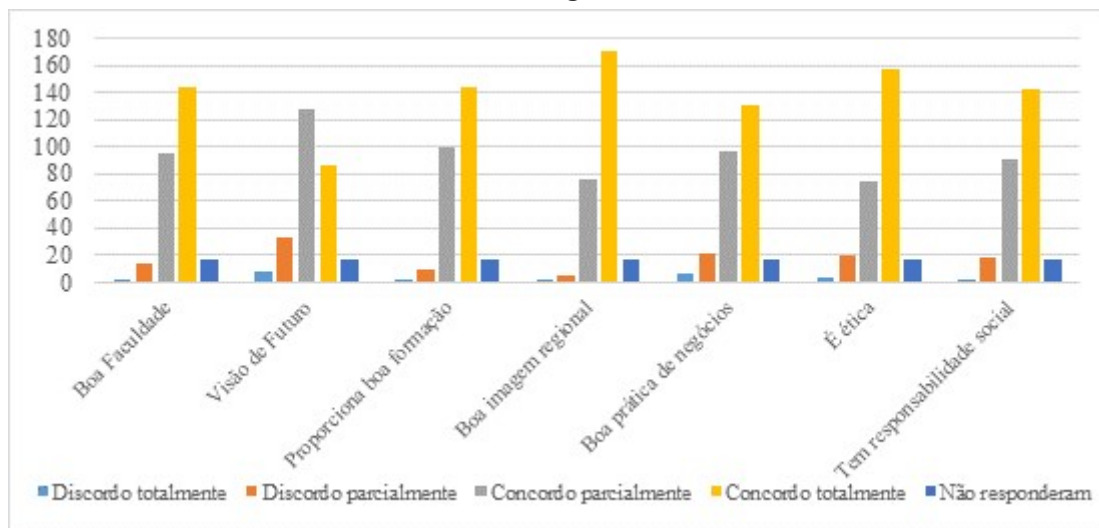
Pela tabela nº 104, verifica-se que são poucos os alunos que discordam totalmente das questões colocadas e relacionadas à Imagem da Faculdade. Ainda que nas respostas “discordo parcialmente” tenha havido um pequeno aumento em relação à resposta anterior, é fato que a maioria concorda, parcial ou totalmente, com as propostas formuladas.

Tabela 104 - Imagem da Faculdade (resumo)

IMAGEM DA FACULDADE - RESUMO	Boa Facul dade	Visão de Futuro	Propor cionação boa formação	Boa imagem regional	Boa prática de negócios	É ética	Tem responsa bilidade social
Discordo totalmente	1	7	1	2	6	3	2
Discordo parcialmente	14	33	9	5	21	19	18
Concordo parcialmente	95	128	100	76	96	75	91
Concordo totalmente	144	86	144	171	131	157	143
Total	254	254	254	254	254	254	254
Não responderam	17	17	17	17	17	17	17
Total	271	271	271	271	271	271	271

Na Ilustração 48, fica evidenciada a participação da resposta “concordo totalmente”, em todas as propostas formuladas para esse tópico.

Ilustração 48 – Imagem da Faculdade



A preocupação em apresentar imagem positiva àqueles que procuram pela IES e pelos cursos é fator essencial para que a Uni “A” possa trilhar caminhos que levem à sua sustentabilidade não só financeira, mas também por ser avaliada como uma instituição preocupada com a boa formação de seus alunos, fato que contribui para que obtenham as melhores colocações no mercado de trabalho.

▪ Expectativa do aluno

Tendo os alunos introjetado uma imagem de Faculdade/Instituição, eles procurarão uma que atenda suas expectativas. Em vista disso, foram propostas aos respondentes algumas situações relacionadas às possíveis expectativas em relação ao curso que realizam e à IES que escolheram.

Como visto anteriormente, na Tabela 21, o principal motivo que levou a maioria dos alunos a optar por esta IES está relacionado ao entendimento de que se trata de instituição com “alto conceito junto ao mercado de trabalho” (50.2% dos respondentes). É por intermédio de uma Instituição conceituada e de cursos de qualidade que os alunos entendem ser possível a obtenção de progresso profissional, aquele que os faça atingir o cume da Pirâmide de Maslow (Ilustração 37).

Com relação à expectativa em relação a sua preparação profissional, 0.7% dizem ser sua expectativa “muito baixa”; 8.5% dizem que ela é baixa; 48.7% alegam ter alta

expectativa a respeito e 35.8% dizem ter expectativa “muito alta”. Deixaram de responder a este quesito 6.3% dos participantes.

Tabela 105 – Expectativa do aluno – Quanto à preparação profissional

EXPECTATIVA Quanto à preparação para a carreira profissional	Frequência	Porcentagem
Muito baixa	2	0.7
Baixa	23	8.5
Alta	132	48.7
Muito alta	97	35.8
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Relacionada à sua formação profissional, pediu-se que manifestassem sua expectativa em relação à capacidade e ao conhecimento dos professores de seus cursos.

Nenhum dos respondentes se posicionou como sendo “muito baixa” sua expectativa em relação à capacidade e ao conhecimento dos professores. Manifestaram ter expectativa “baixa”, 6.6%; “alta”, 45.8% e “muito alta”, 41.3%. Os mesmos 6.3% deixaram de responder.

Tabela 106 – Expectativa do aluno - Capacidade e conhecimento dos professores

EXPECTATIVA Quanto à capacidade e conhecimento dos professores	Frequência	Porcentagem
Muito baixa	0	0.0
Baixa	18	6.6
Alta	124	45.8
Muito alta	112	41.3
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Há de se destacar que, considerando a situação dos que procuram a IES serem, em sua maioria, alunos-trabalhadores que são matriculados no período noturno – após árdua jornada de trabalho –, os ensinamentos transmitidos devem ocorrer da maneira mais objetiva possível.

Nesse particular, o corpo docente da Uni “A”, em especial dos cursos em tela, é composto por profissionais militantes em suas áreas de atuação, além de possuírem a titulação adequada, dentro dos parâmetros exigidos em lei.

No caso dos cursos objeto de estudo desta tese, o corpo docente é composto por mais de 80% de mestres e/ou doutores, com larga experiência profissional no mercado de trabalho (não só acadêmico), experiência essa transmitida aos alunos, no decorrer das

explicações, auxiliando a fixar os conhecimentos com exemplos reais do dia a dia de uma empresa.

Por último, em relação à expectativa, foi solicitado que se posicionassem quanto ao curso que escolheram. Nesse quesito, as respostas assinalaram que 0.7% têm a expectativa “muito baixa” e 8.9% posicionaram-se com a expectativa “baixa”. No entanto, 46.5% disseram ter a expectativa “alta” e 37.6% apresentaram como “muito alta” a expectativa em relação ao curso escolhido. Deixaram de participar 6.3% dos respondentes.

Tabela 107 – Expectativa do aluno – Curso escolhido

EXPECTATIVA Quanto ao curso escolhido	Frequência	Porcentagem
Muito baixa	2	0.7
Baixa	24	8.9
Alta	126	46.5
Muito alta	102	37.6
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

A tabela nº 108 apresenta os três quesitos colocados à avaliação dos alunos, no que tange a sua expectativa. A frequência de alunos que se posicionaram como totalmente discordantes das afirmações colocadas variou de zero a dois alunos. Já os que se dizem discordantes parciais, variaram sua frequência entre 18 e 24 alunos.

Excetuando-se os que se abstiveram de responder (17), os que apresentam alta expectativa apresentaram frequência entre 124 e 132 alunos e aqueles que se posicionaram com expectativa muito alta variaram sua frequência entre 97 e 112 alunos.

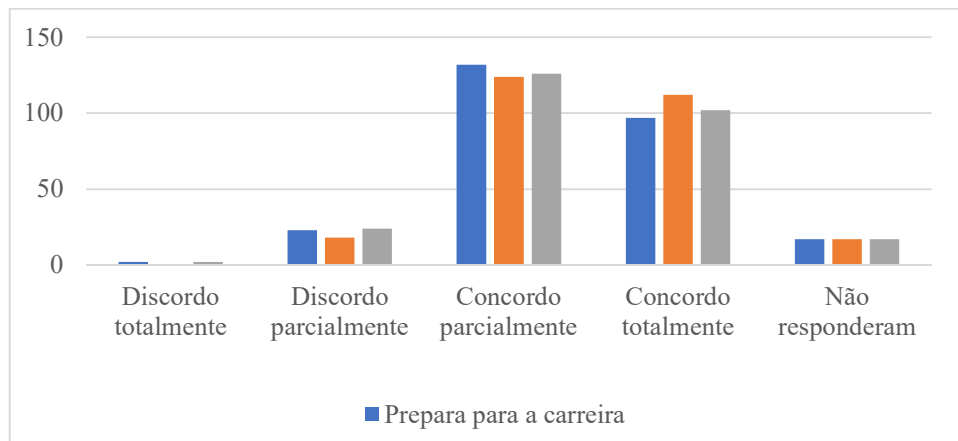
No resumo apresentado a seguir, há destaque da frequência dos aspectos negativos captados na pesquisa. Como tem sido observado, são situações que devem ser mais bem pesquisadas para que sejam evidenciadas eventuais atitudes que devam ser tomadas para reduzir esses aspectos negativos. Observa-se a predominância da “alta” e “muito alta” expectativa dos alunos em relação aos quesitos apresentados.

Tabela 108 – Expectativa dos alunos (resumo)

	Prepara para a carreira	Capacidade e conhecimento dos professores	Com o curso
Muito baixa	2	0	2
Baixa	23	18	24
Alta	132	124	126
Muito alta	97	112	102
Total	254	254	254
Não responderam	17	17	17
Total	271	271	271

A Ilustração 49 nos apresenta, graficamente, os resultados apresentados.

Ilustração 49 – Expectativas dos alunos



▪ Qualidade percebida

Neste tópico, procurou-se conhecer a visão dos alunos em relação à qualidade de alguns quesitos relacionados ao seu curso.

Segundo Marques (2012, p. 84),

“A qualidade definida como valor ou conformidade com as especificações pode conduzir a organização a focalizar-se na eficiência interna esquecendo a eficácia externa. Para os consumidores, exceder as suas expectativas é a mais relevante definição de qualidade.”

Podemos considerar, pois, que a qualidade percebida é a percepção do consumidor em confronto com suas expectativas.

Como primeiro quesito, buscou-se conhecer a percepção da qualidade global que os alunos têm em relação ao curso como um todo. Para os respondentes, essa qualidade percebida – global é “ruim” para 3.3%; é “boa” para 25.1%; é “muito boa” para 39.9% e “excelente” para 25.65%.

Dessa forma, entendem os alunos participantes da pesquisa que, no aspecto global, o curso tem 90.5% como nível de conhecimento positivo. Deixaram de responder a esse quesito 6.3% dos pesquisados.

Tabela 109– Qualidade Percebida- Global

QUALIDADE PERCEBIDA Global	Frequência	Porcentagem
Péssima	0	0.0
Ruim	9	3.3
Boa	68	25.1
Muito boa	108	39.9
Excelente	69	25.5
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Outro fator de importância para o curso está relacionado à qualidade do seu corpo docente. Os cursos em questão possuem corpo docente altamente qualificado academicamente, assim como junto ao mercado de trabalho onde atua, com larga experiência que é transmitida aos alunos durante as aulas, ilustrando-as com exemplos reais, vivenciados pelos professores. Dos que atuam nesses cursos, 80% são doutores ou mestres e os demais, especialistas, informação já devidamente explicitada neste trabalho.

Submetendo aos alunos uma indagação sobre como viam a capacidade e o conhecimento de seus professores, 93.0% posicionaram-se positivamente, assim distribuídos: “boa”, 13.3%; “muito boa”, 40.6% e, “excelente”, 36.9%. Já os que discordaram desse posicionamento, 0.7% a consideraram “péssima” e 2.2% acham-na “ruim”. Deixaram de responder, 6.3% dos alunos participantes.

Tabela 110 – Qualidade Percebida – Capacidade e conhecimento dos professores

QUALIDADE PERCEBIDA Capacidade e conhecimento dos professores	Frequência	Porcentagem
Péssima	2	0.7
Ruim	6	2.2
Boa	36	13.3
Muito boa	110	40.6
Excelente	100	36.9
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Outro fator importante, relacionado à qualidade percebida pelos alunos, diz respeito aos conteúdos oferecidos nos respectivos cursos, ou seja, ao conjunto de disciplinas que compõem a estrutura curricular, bem como às matérias que compõem cada uma dessas disciplinas, de maneira a permitir a boa formação profissional que, pela ótica deste estudo, deve ser uma característica dos cursos superiores no Brasil.

Tabela 111 – Qualidade Percebida – Conteúdo oferecido pelo curso

QUALIDADE PERCEBIDA Conteúdo oferecido no curso	Frequência	Porcentagem
Péssima	1	0.4
Ruim	3	1.1
Boa	43	15.9
Muito boa	119	43.9
Excelente	88	32.5
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Nesse âmbito, 0.4% entendem ser o conteúdo “péssimo” e 1.1% consideram-no “ruim”. Os que entendem serem os conteúdos “bons” representam 15.9%; os que os consideram “muito bons” são 43.9% e os que os consideram “excelentes”, 32.5%. Deixaram de responder, 6.3% dos alunos participantes.

Em uma sala de aula, os atores são constituídos por professores e alunos. Para que as aulas fluam bem, é importante que haja um perfeito relacionamento entre eles, estabelecendo verdadeiras parcerias entre ambos, embasadas em bom nível de confiança.

Nesse aspecto, os participantes da pesquisa apontaram que a qualidade em relação ao relacionamento com os professores é “péssima” para 1.5%; é “ruim” para 4.1; “boa” para 20.7%; “muito boa” para 36.9% e “excelente” para 36.9%. Não se manifestaram 6.3% dos respondentes.

Tabela 112 – Qualidade Percebida – Relacionamento com os professores

QUALIDADE PERCEBIDA Relacionamento com os professores	Frequência	Porcentagem
Péssima	4	1.5
Ruim	11	4.1
Boa	56	20.7
Muito boa	100	36.9
Excelente	83	30.6
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Os alunos permanecem, diariamente, uma média de quatro horas em sala de aula, onde convivem com outros colegas e realizam trabalhos em grupo; esse é o local, enfim, em que devem apresentar um bom convívio entre eles, o que acaba, também, por ser um fator de estímulo ao estudo, se bem direcionado.

Procurou-se conhecer o grau de qualidade percebida pelos respondentes em relação aos seus colegas de turma. Pelas respostas, observa-se que 0.7% consideram esse relacionamento como “péssimo”, 3.7% como “ruim”, 19.2% como “bom”, 38.4% como

“muito bom” e, 31.7% acham-no “excelente”. Não participaram com suas respostas 6.3% dos pesquisados.

Tabela 113– Qualidade Percebida – Relacionamento entre os alunos

QUALIDADE PERCEBIDA Relacionamento entre os alunos	Frequência	Porcentagem
Péssima	2	0.7
Ruim	10	3.7
Boa	52	19.2
Muito boa	104	38.4
Excelente	86	31.7
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Também é importante saber qual a visão dos alunos em relação aos serviços prestados pela Faculdade, tanto em relação à Secretaria Acadêmica, como à Secretaria da Direção/Coordenação e, inclusive, em relação à própria Direção/Coordenação.

Esses serviços são importantes no sentido de demonstrar atitudes assertivas e princípios éticos, que levam os alunos a dedicarem credibilidade à Faculdade/IES.

Na perspectiva dessa proposta, os alunos entendem que esses serviços são “péssimos”, 2.6%; “ruins”, 4.4%; “bons”, 16.6%; “muito bons”, 35.8% e, “excelentes”, 34.3%.

Tabela 114 – Qualidade Percebida – Serviços prestados pela Faculdade

QUALIDADE PERCEBIDA Serviços prestados pela Faculdade em Geral	Frequência	Porcentagem
Péssima	7	2.6
Ruim	12	4.4
Boa	45	16.6
Muito boa	97	35.8
Excelente	93	34.3
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Os espaços disponibilizados aos alunos são importantes para o seu desenvolvimento acadêmico e social, dentro da IES. As salas devem ser adequadas às necessidades das aulas; o mobiliário, confortável, de modo a não provocar o cansaço precoce do aluno; enfim, a importância das instalações também impacta na qualidade percebida do curso.

Para os respondentes, 3.3% acham as instalações “péssimas”; 9.6% acham-nas “ruins”; 22.5% entendem serem “boas”; 35.8% acham-nas “muito boas” e 22.5% concordam que elas são “excelentes”.

Tabela 115 – Qualidade Percebida – Instalações

QUALIDADE PERCEBIDA Instalações	Frequência	Porcentagem
Péssima	9	3.3
Ruim	26	9.6
Boa	61	22.5
Muito boa	97	35.8
Excelente	61	22.5
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Os alunos necessitam de espaços onde possam estudar ou realizar trabalhos, individuais ou em grupo, fora das salas de aula. Esses espaços são disponibilizados pela Uni “A”.

Nesse quesito, observa-se que há um crescimento das respostas negativas em relação ao assunto, fato que enseja a realização de estudos aprofundados a respeito.

A disponibilidade desses locais é “péssima” para 5.9% dos participantes; outros 10.0% acham que é “ruim”. No entanto, 22.1% acham “boa”; 32.1% “muito boa” e 23.6% acham “excelente”.

Tabela 116 – Qualidade Percebida – disponibilidade locais de trabalho/estudo

QUALIDADE PERCEBIDA Disponibilidade de locais de trabalho/estudos	Frequência	Porcentagem
Péssima	16	5.9
Ruim	27	10.0
Boa	60	22.1
Muito boa	87	32.1
Excelente	64	23.6
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Os alunos têm necessidade de convívio entre eles e a IES deve disponibilizar espaços de convívio. Todos os espaços térreos dos prédios que compõem a Uni “A” possuem diversos bancos espalhados, além de mesas próximas às diversas cantinas para refeições rápidas ou leituras amenas.

Os alunos participantes assim se posicionaram em relação à disponibilidade dos locais de convívio: “péssima”, 3.0%; “ruim”, 8.1%; “boa”, 25.1%; “muito boa”, 30.6%; e “excelente”, 26.9%. Deixaram de se manifestar, 6.3% dos participantes.

Tabela 117 – Qualidade Percebida – disponibilidade de locais de convívio

QUALIDADE PERCEBIDA Disponibilidade de locais de convívio	Frequência	Porcentagem
Péssima	8	3,0
Ruim	22	8,1
Boa	68	25,1
Muito boa	83	30,6
Excelente	73	26,9
Total	254	93,7
Não responderam	17	6,3
Total	271	100,0

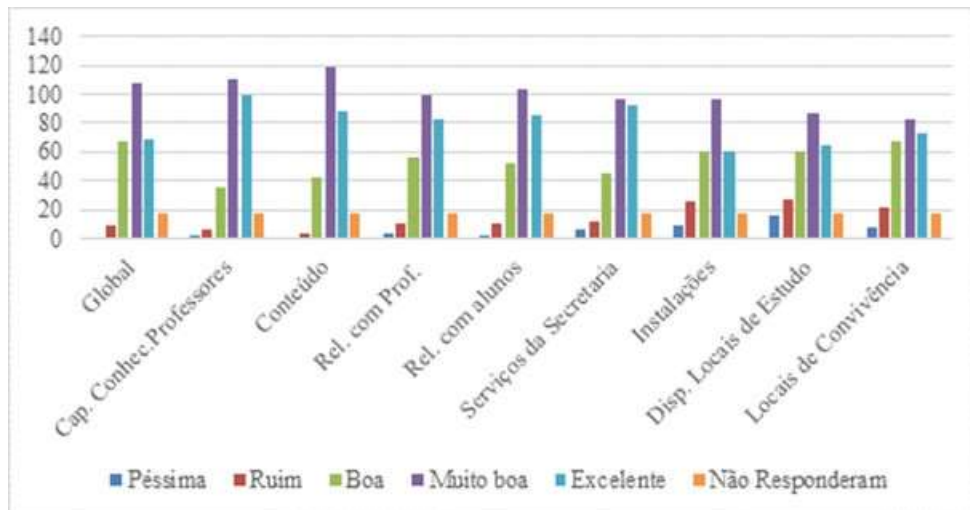
A seguir, na Tabela 118, apresenta-se o resumo relativo à Qualidade Percebida, com destaque para os valores negativos acima de 10 participantes (frequência).

Tabela 118 – Qualidade Percebida (resumo)

	Global	Cap. e Conhec. Profes sores	Conte údo	Rel. Com Profes.	Rel. Com alunos	Serviços da Secretaria	Instala ções	Disp. Locais de Estudo	Locais de Convi vência
Péssima	0	2	1	4	2	7	9	16	8
Ruim	9	6	3	11	10	12	26	27	22
Boa	68	36	43	56	52	45	61	60	68
Muito boa	108	110	119	100	104	97	97	87	83
Excelente	69	100	88	83	86	93	61	64	73
Total	254	254	254	254	254	254	254	254	254
Não responderam	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Total	271	271	271	271	271	271	271	271	271

Na Ilustração 50, é possível visualizar que existe predominância daqueles que consideram a qualidade percebida como “muito boa”, em todos os quesitos pesquisados, seguida por aqueles que entendem ser a qualidade percebida “excelente”. Esses resultados, ainda que positivos, não devem ser considerados como definitivos, uma vez que atuam sobre essas percepções diversas variáveis, entre as quais a própria amostragem.

Ilustração 50 – Qualidade Percebida



▪ Valor agregado

A partir do item “j” – Vivência – do questionário respondido pelos alunos participantes desta pesquisa, há uma relação direta com as atividades da Instituição, com vistas à lealdade dos clientes à IES. Daí a importância de se preocupar com o nível de satisfação, com a qualidade percebida e com o valor agregado aos cursos.

Conforme ensinam Kotler & Armstrong (2015, p. 20),

Uma boa gestão do relacionamento com o cliente gera sua satisfação. Por sua vez, clientes satisfeitos permanecem fiéis e falam bem da empresa e de seus produtos. Estudos mostram grandes diferenças entre a fidelidade de clientes que estão menos satisfeitos, relativamente satisfeitos e completamente satisfeitos. Mesmo uma pequena queda na plena satisfação pode gerar uma enorme queda na fidelidade.

Outra preocupação das IES deve estar relacionada com a percepção que seus clientes têm em relação à marca. O valor agregado (*brand equity*) é atribuído pelos clientes aos bens e serviços fornecidos pelas empresas.

Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade gerada pela marca (Kotler & Kevin, 2012, p. 260).

A importância do “valor agregado” não se restringe tão somente à área empresarial. No ensino superior brasileiro, há interesse em se avaliar o quanto a IES contribuiu para a melhoria da capacidade de aprender e de desenvolver competências profissionais dos seus estudantes.

O que esse estudante aprendeu de forma efetiva, quais os conhecimentos e competências adquiridos ao longo do curso superior realizado. E, em função da formação

recebida na academia, como estaria o egresso capacitado para gerar riqueza com o seu trabalho, a partir de sua formação acadêmica.

Na pesquisa realizada, foi solicitado aos alunos participantes que se manifestassem sobre o sentimento que têm em relação ao valor agregado pelo curso.

Como primeiro tópico, foi considerado que, com a formação recebida, poderiam obter um bom emprego. Manifestaram-se pela discordância total 1.5% dos participantes. Já outros 8.5% discordaram parcialmente.

Por outro lado, 47.6% concordaram parcialmente e 36.2% concordaram totalmente com essa possibilidade. Não responderam 6.3% dos alunos.

Ao tempo da elaboração desta tese, há que se considerar que a situação econômica do país apresenta alto nível de desemprego e, por conseguinte, passa a ter importância significativa obter-se um bom emprego.

Tabela 119 – Valor Agregado – Permite obtenção de bom emprego

VALOR AGREGADO	Frequência	Porcentagem
Faculdade permite a obtenção de bom emprego		
Discordo totalmente	4	1.5
Discordo parcialmente	23	8.5
Concordo parcialmente	129	47.6
Concordo totalmente	98	36.2
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Muitos alunos, que se encontram nas Universidades, consideram os estudos como “despesa” financeira; ou seja, em uma condição adversa, a sua formação acadêmica é abandonada para que os recursos financeiros sejam aplicados para outras finalidades.

Considerando essa situação, apresentou-se para os alunos a afirmativa de que “estudar na Faculdade é um bom investimento para a vida profissional”, solicitando-lhes que se manifestassem quanto a sua concordância com essa afirmativa.

Do total de respondentes, somente 0.4% discordaram totalmente; 5.2% discordaram parcialmente, enquanto que 38.7% concordaram parcialmente e 49.4% concordaram totalmente. Não responderam a essa questão, 6.3% dos alunos.

Tabela 120 – Valor Agregado Estudar é um bom investimento

VALOR AGREGADO		
Estudar na Faculdade é um bom investimento para vida profissional	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	1	0.4
Discordo parcialmente	14	5.2
Concordo parcialmente	105	38.7
Concordo totalmente	134	49.4
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Tem sido frequente que empresas da região procurem pela Uni “A”, a fim de recrutarem os melhores alunos dos seus cursos, pelos resultados positivos que vêm sendo obtidos pelos cursos em análise nesta Tese. Por conseguinte, constata-se que a Faculdade que os congrega tem merecido o devido valor atribuído por empresas e empresários locais.

Foi indagado se os alunos participantes entendiam que essa valorização por parte de empresários e empresas constitui importante valor agregado.

Assim se manifestaram: 0.7% discordaram totalmente; 8.5% discordaram parcialmente. Em contrapartida, 39.1% concordaram parcialmente e 45.4% concordaram totalmente. Também deixaram de responder 6.3% dos alunos participantes.

Tabela 121 – Valor Agregado – Faculdade valorizada pelos empresários

VALOR AGREGADO		
A Faculdade escolhida é valorizada pelos empresários/empresas	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	2	0.7
Discordo parcialmente	23	8.5
Concordo parcialmente	106	39.1
Concordo totalmente	123	45.4
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

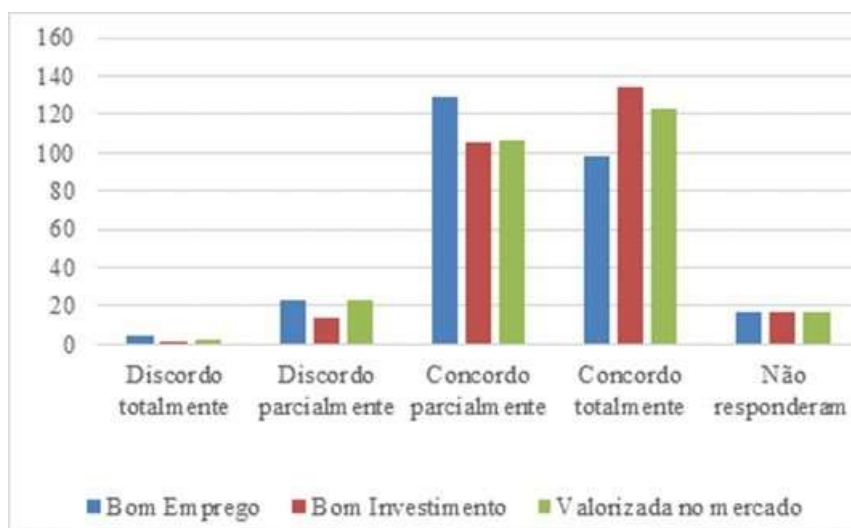
No resumo, observa-se que, pelas respostas, esses tópicos são considerados como fatores de agregação de valor aos cursos em questão.

Tabela 122 – Valor Agregado (resumo)

VALOR AGREGADO (Resumo)	Bom Emprego	Bom Investimento	Valorizada no mercado
Discordo totalmente	4	1	2
Discordo parcialmente	23	14	3
Concordo parcialmente	129	105	106
Concordo totalmente	98	134	123
Total	254	254	254
Não responderam	17	17	17
Total	271	271	271

Os quesitos colocados à análise dos alunos respondentes apresentam aceitação positiva no que diz respeito à percepção desses alunos quanto ao fato de que o curso que realizam proporciona a obtenção de bom emprego no mercado de trabalho, o que possibilita a ascensão social e o atingimento do topo da pirâmide de Maslow, vista anteriormente.

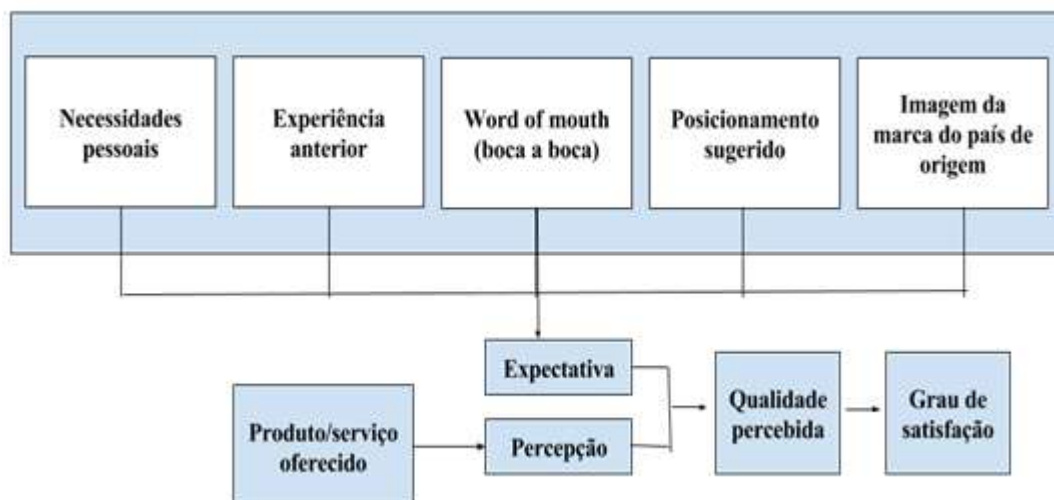
Ilustração 51 – Valor Agregado



As respostas apresentadas, relativas às concordâncias parcial ou total, representam 89.37% dos 254 alunos que responderam a essa questão; somente 10.62% apresentaram um dos dois níveis de discordância apresentados. Na sequência dos questionamentos e levando-se em consideração a qualidade dos cursos oferecidos e das possibilidades positivas que a maioria reconhece, 239 alunos (94.09%) respondentes se posicionaram positivamente (concordando parcial ou totalmente) em relação aos valores financeiros dispendidos – ou a dispende –, para sua formação profissional, considerando constituir-se de um bom investimento, ou seja, entendem que ao término, haverá um retorno compensador.

E, no último item colocado à análise dos respondentes, que dizia respeito à valorização da IES pelos empresários/empresas, dos 254 respondentes, 229 (90,16%) entenderam que a Faculdade que escolheram é valorizada pelos empresários e empresas da Região, reforçando o entendimento manifestado de que a faculdade em questão pode levar à obtenção de um bom emprego.

Ilustração 52 – Satisfação explicada



Fonte: Marques (2012, p. 80)

Os tópicos apresentados anteriormente e que dizem respeito à satisfação, qualidade, expectativa, podem ser representados pela Ilustração 52.

▪ Biblioteca

O último tópico colocado diz respeito à Biblioteca disponibilizada aos alunos dos diversos cursos, em especial aos cursos aos quais pertencem os participantes da pesquisa. Como já proposto, bibliotecas são setores fundamentais para as universidades. Pelos serviços que prestam, é importante a aplicação de conceitos de administração para que esses serviços prestados possam fluir adequadamente, constituindo-se em fator de satisfação aos seus alunos usuários. Em relação a esse importante setor da vida acadêmica, Girard & Girard (2012, p. 3), assim se manifestam em relação às Bibliotecas Universitárias:

A partir do século XV as bibliotecas universitárias começam a ganhar grande desenvolvimento social, devido à riqueza dos seus materiais, que antes eram arrumados com o objetivo de armazenar, tendo em vista a ‘preservá-los para o futuro’. Porém ao longo dos séculos estas começam a sofrer grandes modificações, graças aos avanços científicos e tecnológicos, e conseqüentemente a proliferação das universidades. Devido à modernização, os conceitos começam a mudar e o que antes era um espaço restrito e morto, agora tem o conceito de organismos vivos, onde o livro existe para ser usado.

Corroboram esse pensamento Scharf et al (2010, p. 92) ao mencionar:

É importante afirmar que os conceitos da administração são aplicáveis dentro das Bibliotecas, uma vez que estas precisam ser administradas fazendo-se o uso do que há de mais moderno nessa área do conhecimento, para que as funções de organizar, armazenar e

disseminar a informação sejam bem desempenhadas e, melhor ainda, para que os usuários obtenham a satisfação.

É condição para que os alunos usuários sejam atendidos em suas necessidades que o acervo seja compatível com as disciplinas ministradas nos cursos.

Dessa forma, buscou-se conhecer a percepção em relação a esse assunto. Dos que responderam, tem-se o seguinte resultado: “sim” 63.8%, “não” 0.7%; “às vezes” 17.0%; “não sabe avaliar ou não se utiliza” da biblioteca, 12.2%, 6.3% não responderam.

Tabela 123 – Biblioteca – Acervo compatível com o curso

BIBLIOTECA	Frequência	Porcentagem
Possui acervo compatível com o curso?		
Sim	173	63.8
Não	2	0.7
Às vezes/Alguns	46	17.0
Não sei avaliar/não me utilizo	33	12.2
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Para suprir necessidades dos alunos e para que possam consultar e ler livros no local onde estiverem, desde que tenham recursos eletrônicos, a Biblioteca da Uni “A”, destinada a atender aos cursos de Administração, Ciências Contábeis e de Tecnólogos em Logística, permite o uso de bibliotecas virtuais, além de acesso a diversos bancos de dados para suas pesquisas.

A utilização desse recurso, segundo as respostas dos alunos, foi assim definida: “sim”, 23.2%; “não”, 32.8%; “às vezes”, 20.7%; “não sabe avaliar/não me utilizo”, 17.0% e não responderam 6.3% dos alunos.

Tabela 124 – Biblioteca – Utiliza biblioteca virtual

BIBLIOTECA	Frequência	Porcentagem
Utiliza da biblioteca virtual?		
Sim	63	23.2
Não	89	32.8
Às vezes/Alguns	56	20.7
Não sei avaliar/não me utilizo	46	17.0
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Em outro quesito da pesquisa, solicitou-se que respondessem em relação à limpeza e à organização do ambiente onde se instala o acervo bibliográfico.

Para 76.0% dos respondentes, o ambiente da biblioteca é limpo e organizado. Nenhum aluno manifestou-se contrário a essa resposta. Por outro lado, 4.8% opinaram

que “às vezes” esse ambiente é limpo e organizado; não souberam avaliar, 12.9% e 6.3% não responderam.

Tabela 125 – Biblioteca – ambiente limpo e organizado

BIBLIOTECA	Frequência	Porcentagem
Apresenta ambiente limpo e organizado		
Sim	206	76.0
Não	0	0.0
Às vezes/Alguns	13	4.8
Não sei avaliar/não me utilizo	35	12.9
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Questão vista como importante, diz respeito ao atendimento e às orientações dadas pelos colaboradores que atuam na Biblioteca. Em virtude disso, procurou-se saber se os alunos respondentes avaliam que eles sejam educados e prestativos no exercício de suas funções.

Para a maioria dos participantes, os colaboradores são educados e prestativos, representando 71.2% das respostas. Somente 1.1% entende que não sejam educados ou prestativos, enquanto que 9.2% acham que o são “por vezes”. Por não se utilizarem dos serviços da Biblioteca, 12.2% manifestaram não saber avaliar. Deixaram de responder, 6.3% dos alunos participantes.

Tabela 126 – Biblioteca – Atendentes são educados e prestativos

BIBLIOTECA	Frequência	Porcentagem
Atendentes são educados e prestativos?		
Sim	193	71.2
Não	3	1.1
Às vezes/Alguns	25	9.2
Não sei avaliar/não me utilizo	33	12.2
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Para ajudar aos usuários, muitos dos serviços oferecidos pela Biblioteca estão informatizados como a consulta ao acervo, a disponibilidade de exemplares, a base de dados, os periódicos eletrônicos, entre outros. Por intermédio da consulta à disponibilidade de exemplares, o aluno poderá reservá-lo e depois retirá-lo para levar para casa e pesquisar.

Dos que participaram desta pesquisa, 57.6% dos respondentes entendem que esses serviços atendem às necessidades dos alunos. Apenas 1.8% dizem que esse serviço não

atende às suas necessidades. Dos respondentes restantes, 16.6% dizem que satisfaz “às vezes” e outros 17.7% não souberam avaliar. Deixaram de responder 6.3%.

Tabela 127 – Biblioteca – Serviço informatizado atende necessidades?

BIBLIOTECA		
Serviço informatizado atende às necessidades?	Frequência	Porcentagem
Sim	156	57.6
Não	5	1.8
Às vezes/Alguns	45	16.6
Não sei avaliar/não me utilizo	48	17.7
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

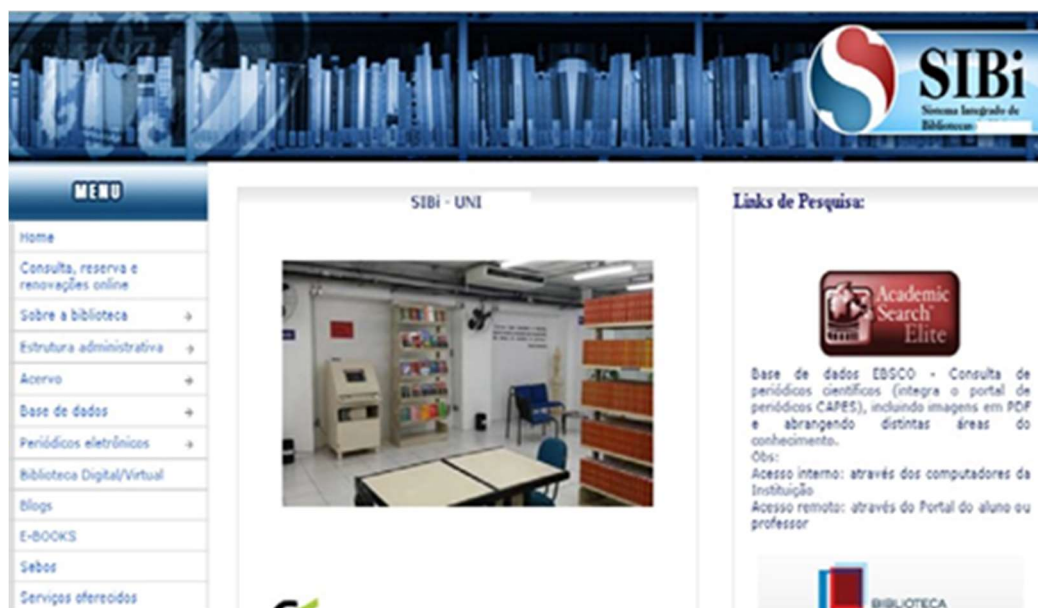
O ambiente da biblioteca necessita ser adequado à pesquisa e aos estudos, devendo haver espaços próprios, além do devido silêncio para a reflexão a respeito do que se está estudando ou pesquisando.

Nas manifestações dos alunos respondentes, 70.1% entendem que o ambiente é adequado, proporcionando condições de estudo e reflexão. Somente 1,1% entende que não há essa adequação. Optaram por “às vezes”, 11.8% e não souberam avaliar, 10.7%. Não responderam 6.3% dos participantes.

**Tabela 128 – Biblioteca
– Ambiente adequado ao estudo e reflexão**

BIBLIOTECA		
Ambiente é adequado ao estudo e reflexão?	Frequência	Porcentagem
Sim	190	70.1
Não	3	1.1
Às vezes/Alguns	32	11.8
Não sei avaliar/não me utilizo	29	10.7
Total	254	93.7
Não responderam	17	6.3
Total	271	100.0

Ilustração 53 – Sítio da Biblioteca da Uni “A”



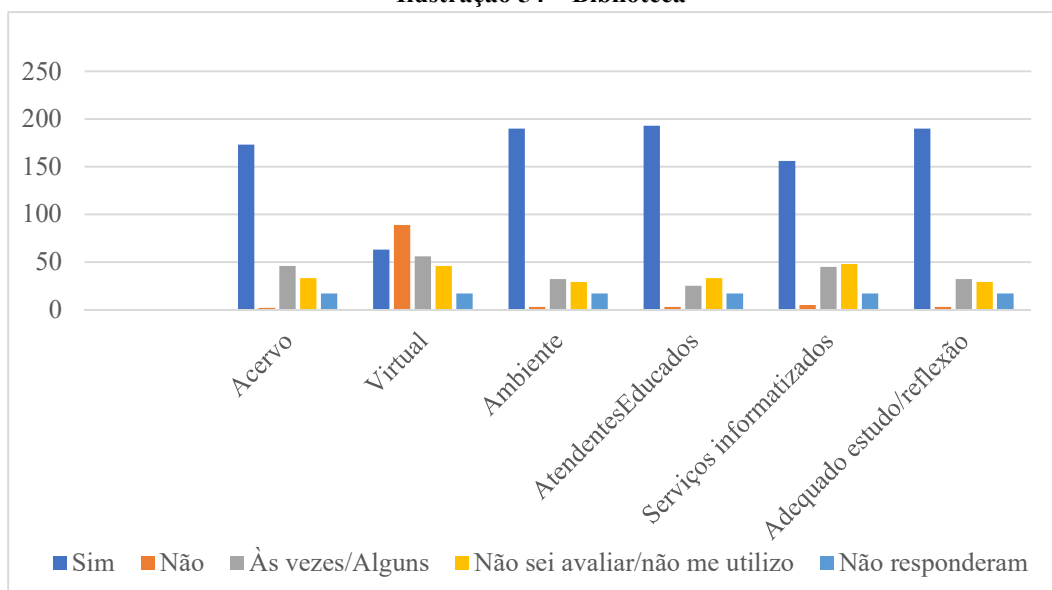
Na tabela 129, em que é apresentado o resumo das respostas relativas à Biblioteca, é possível observar que a maioria dos serviços apresentados atende às necessidades dos usuários, à exceção da biblioteca virtual que não tem o acesso devido. É grande o número de alunos que diz não se utilizar dos serviços desse setor.

Tabela 129 – Biblioteca (resumo)

BIBLIOTECA - RESUMO	Acervo	Biblioteca Virtual	Ambiente	Atendentes Educados	Serviços Informatizados	Adequado estudo/reflexão
Sim	173	63	206	193	156	190
Não	2	89	0	3	5	3
Às vezes/Alguns	46	56	13	25	45	32
Não sei avaliar/não me utilizo	33	46	35	33	48	29
Total	254	254	254	254	254	254
Não responderam	17	17	17	17	17	17
Total	271	271	271	271	271	271

Na Ilustração 54, visualizam-se as respostas dadas a cada um dos itens solicitados, sobressaindo-se aquela que aprova os serviços da Biblioteca da Uni “A”.

Ilustração 54 – Biblioteca



Pela pesquisa realizada e já exposta, percebe-se que grande parte dos aspectos abordados apresentam-se positivos para a IES/Faculdade, salvo poucos pontos negativos registrados pelos alunos, que acabam por merecer a atenção da IES no sentido de procurar melhorá-los, a fim de aumentar o nível de satisfação na percepção dos alunos.

Deve-se ter em mente que, em decorrência da necessidade de melhorar os tópicos negativos, não deve significar a falta de cuidados àqueles que se apresentaram positivos. A busca pela qualidade deve ser permanente, reiterando-se que, nesse setor da educação superior, a concorrência é muito grande.

Uma síntese preliminar com vistas a ações saneadoras

Para além desses resultados, é importante ressaltar que as teorias de ensino-aprendizagem, abordadas quando da transmissão dos conteúdos a serem ministrados, devem, no caso da educação superior brasileira em relação às IES particulares, levar em consideração os aspectos que interferem no envolvimento e no desenvolvimento desses alunos em relação aos estudos.

Por conseguinte, o resgate de aspectos comprometedores evidenciados pela pesquisa deve estar na pauta deste estudo, até para que transformações significativas, oportunas e necessárias possam ser empreendidas.

Assim, como já apontado, esses alunos, em sua maioria, frequentam as Universidades após uma dura jornada de trabalho de, no mínimo, oito horas diárias e, não raras vezes, cumprem sua jornada acadêmica sem uma adequada alimentação, sem um período de descanso. Ao mesmo tempo, muitas vezes trazem consigo as preocupações financeiras provocadas pelas questões econômicas que assolam o país, com o constante medo de se tornar mais um nas estatísticas do desemprego, fora aquelas questões de origem familiar, cujo contato com os membros da família, por vezes, só vai ocorrer no dia seguinte, quando ocorre.

Diante de tantas questões, veem na IES a esperança de que, por intermédio de sua formação acadêmica, obterão melhor colocação no mercado de trabalho, como forma de galgar outros níveis na Pirâmide de Maslow. Em virtude de todas as pressões psicológicas sobre esses alunos, é claro que eles esperam – e buscam por isso – ter um tratamento adequado, no sentido de que consigam minimizar essas preocupações.

Constata-se, pelas avaliações no ensino superior brasileiro, que existem IES particulares que oferecem cursos de qualidade e outras, porém, de qualidade duvidosa. Existem IES que possuem conceito positivo junto ao mercado de trabalho pelo nível de preparação que se observam em seus egressos. Outras, apresentam baixo conceito. Não raro, o aluno é levado a optar por uma IES que não apresente boa qualidade e nem bom conceito, uma vez que sua condição financeira não lhe permite arcar com o valor da mensalidade daquela de mais qualidade e melhor conceito. Isso pode ser facilmente constatado nesse concorrido mercado, justamente pela concorrência feroz existente no setor com o crescimento exagerado no número de IES e de cursos oferecidos, a partir dos anos 1990.

No caso da Uni “A”, em seus cursos de Administração e Ciências Contábeis, os resultados apresentam valores positivos para os quesitos apresentados. No entanto, esse fato não confere à IES a tranquilidade para “deixar como está”. Ao contrário, deve se firmar, cada vez mais, como uma Instituição séria, preocupada com o ensino de qualidade, gozando da boa imagem que tem junto à sociedade, buscando excelentes resultados nos diversos tipos de avaliações realizadas no país.

Neste trabalho, inicialmente, abordou-se a referência às salas de aula. É nesse espaço que se inicia o processo ensino-aprendizagem; é o espaço onde o aluno busca ampliar seus conhecimentos, com a ajuda dos professores. Esse espaço deve se apresentar de forma “agradável” para que o aluno se sinta bem, a fim de facilitar a absorção do conhecimento que veio buscar. Assim, por questão de conforto e higiene, é importante que o ambiente esteja sempre limpo. Como se pode observar na Tabela nº 30, na qual se constata que 38 alunos (14.02%) se manifestaram descontentes com o nível de limpeza. Certamente, são alunos que ficam incomodados com a situação encontrada e esse descontentamento pode ser um dos fatores que esteja prejudicando sua aprendizagem, além de eventuais riscos para sua saúde.

Com relação à questão da iluminação das salas de aula, somente 21 alunos (7.75%) sentiam-se desconfortáveis em relação a esse tópico. Na realidade, a má iluminação pode prejudicar a acuidade visual, causando estado de fadiga, provocando a falta de concentração dos alunos naquilo que está sendo transmitido.

Convém mencionar que, após a realização dessa pesquisa, a Uni “A” promoveu a troca de todas as luminárias por outras com iluminação a *led*, melhorando a qualidade da iluminação das salas de aula.

Outro item de conforto questionado, em relação à sala de aula, diz respeito à ventilação do ambiente. A região onde se localiza a Uni “A” apresenta baixa umidade e temperaturas elevadas durante muitos meses. Essa situação se inicia em dezembro, prorrogando-se, não raro, até os meses de abril-maio. As temperaturas, por vezes, ultrapassam a marca dos 35° C.

Há alguns anos recentes, a IES em tela promoveu a instalação de aparelhos de ar condicionado, movidos a gás, em todos os ambientes de estudo e trabalho da instituição. Antes da implantação desses equipamentos, o nível de descontentamento era muito grande, não só por parte dos alunos, mas também dos professores e demais colaboradores.

A pesquisa em questão identificou 25 alunos (9.22%) descontentes com a ventilação em sala de aula. Muito provavelmente em função de serem equipamentos com

controle central e que, em decorrência da quantidade de pessoas em sala – ou por outros motivos – acaba por ocasionar a possibilidade de oscilação de temperatura.

Outro fator que prejudica o entendimento do assunto que está sendo tratado em sala de aula, diz respeito à acústica da sala. Dias (2009, p. 60) ensina que: “é recomendável proporcionar conforto sonoro em ambientes destinados ao ensino, com baixos níveis de ruído de fundo, pois favorecem a concentração no trabalho intelectual, e a boa condição sonora também beneficia a comunicação verbal”. O barulho externo e interno acaba por interferir no processo de comunicação entre o transmissor (professor) e o receptor (aluno).

Como visto anteriormente, a IES está localizada em uma região de intenso movimento de pessoas e veículos, cujo ruído acaba, por vezes, influenciando na comunicação, em prejuízo dos alunos. Por sua vez, não raro, o barulho é interno às salas de aula, com conversas paralelas, desviando a atenção dos alunos e até interrompendo a exposição do professor. Com relação a esse tópico, 32 alunos (11.08%) se manifestaram negativamente a respeito da acústica.

Sem sombras de dúvida, o quesito pior avaliado diz respeito às carteiras escolares utilizadas pelos alunos. Para 177 alunos (65.31%) elas são péssimas ou ruins.

Para Caromano F.A. et al (2015, p. 177)

O excesso de carga horária de estudo em sala de aula e extra-classe e a frequente exposição dos estudantes às acomodações inadequadas e sobrecarga de peso podem provocar problemas posturais, que causam desconfortos como dor, sensação de peso e formigamento em diferentes partes do corpo e que podem também ocasionar problemas relacionados à coluna vertebral, como lordose, a cifose, a escoliose ou a hérnia de disco.

Tal preocupação, assinalada oportunamente por Caromano F.A. et al (2015) como componente importante do mobiliário escolar, justifica-se pelos prejuízos que pode acarretar não só para a estrutura física do aluno, mas como consequência para seu aprendizado.

Depreende-se que a qualidade das cadeiras escolares deve permitir a permanência sentada dos alunos, de forma confortável; porém, isso por si só não elimina os problemas posturais. Há necessidade de que, de tempos em tempos, esse aluno, de alguma forma, se movimente em sala de aula, a fim de interromper o tempo de permanência sentado. Os sintomas provocados e apontados pela permanência na posição sentado levam ao desgaste físico e psicológico, prejudicando a atenção e, conseqüentemente, o aprendizado do aluno.

Outro item que se buscou conhecer, em relação à sala de aula, é a interação que ela permite ocorrer nesse espaço entre os demais alunos e os docentes. Esse fator foi o que apresentou o menor índice de rejeição nesse quesito (4.05%)

Diversas correntes da psicologia de educação, como se apontou, consideram que o aprendizado é fruto do meio em que está inserido o aluno. Este, por sua vez, é um ser social por natureza e necessita do relacionamento pessoal para se desenvolver. Os resultados apresentados mostram que os alunos dos cursos analisados têm a percepção positiva do relacionamento com seus colegas de sala, assim como de seus professores, uma vez que estes são os responsáveis por desenvolver com eles o conteúdo necessário à sua formação profissional.

O item seguinte dizia respeito à tranquilidade oferecida pela IES, no tocante às condições internas e externas que impactam no entendimento das aulas. Nesse tópico, foram encontrados 41 alunos (15,12%) que se declararam insatisfeitos com a tranquilidade em sala de aula. De fato, essa tranquilidade se faz necessária para que haja o devido entendimento do que está sendo ministrado. Por vezes, porém, ocorrem interrupções, nem sempre possíveis de serem controladas pelos docentes em aula por serem fatores externos à sala de aula, como já reportado, uma vez que a IES está localizada em região densamente povoada e em meio a centro comercial, hospitais, outra IES, com grande movimentação de pessoas e trânsito no entorno dela, tendo, por vezes, a interrupção ou interferência nas aulas por excesso de uso de buzinas por parte dos motoristas e, não raro, pelo som das sirenes das ambulâncias que transitam pela via onde a IES está localizada.

Por outro lado, os fatores internos, ainda que ocorram, são de imediato controlados pelos professores em sala de aula, (r)estabelecendo a harmonia no local.

Concluindo a análise do item “sala de aula”, buscou-se conhecer a percepção geral em relação ao nível de satisfação dos alunos a esse respeito. Daqueles que participaram da pesquisa, 44 se posicionaram com grau de satisfação péssimo ou ruim (16.23%). Os demais (83.77%), em algum nível, se consideraram satisfeitos.

Como apoio a diversas aulas ministradas aos alunos, estes se servem de laboratórios de informática com equipamentos e *softwares* necessários para entender e desenvolver algumas atividades inerentes às disciplinas em estudo. Esse local é muito importante para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos alunos, mormente porque os programas utilizados são, muitas vezes, encontrados em diversas empresas. Considerando os aspectos que apresentaram os piores resultados na percepção dos

respondentes, temos que 41 alunos (15.93%) entendem que os laboratórios não atendem às necessidades; 45 (16.06%) acham que a manutenção não é adequada.

Outros setores, independente das salas de aula, existem para atender às demandas dos alunos em relação à Instituição e em relação ao curso que realizam. Entre eles, iniciamos com o Setor de Protocolo que tem por finalidade acolher os requerimentos com os serviços que o aluno necessita, receber documentos dos alunos, encaminhando-os aos setores responsáveis por atender os pedidos demandados. Via de regra, são encaminhados à Secretaria Acadêmica que, quando não tem poder de decisão a respeito do que está sendo solicitado, encaminha para a Direção/Coordenação em busca de orientações.

Das respostas coletadas dos alunos participantes, dois itens chamam a atenção: a) questionou-se se os colaboradores do setor têm interesse em resolver os problemas dos alunos – 37 alunos (13.65%) sentem que esse interesse é péssimo ou ruim. b) o segundo diz respeito a uma avaliação sobre o fato de os atendentes estarem preparados para essa atividade – 21 alunos (7.75%) entendem que essa preparação é péssima ou ruim. Esses dois questionamentos foram feitos uma vez que o Setor de Protocolo é, praticamente, o primeiro contato que o aluno tem para esclarecer suas dúvidas e obter orientações que possam resolvê-las. Assim, deveria ser um setor em que todos os atendentes demonstrassem amplo interesse em atender aos alunos, o que ensejaria que estivessem muito bem preparados para desempenhar esse mister.

Outro serviço utilizado pelos alunos é a Secretaria Acadêmica, responsável pelo controle dos documentos dos alunos, acompanhamento do processo escolar, recepção e distribuição dos requerimentos dos alunos, confecção de documentos e declarações etc. Na IES existe um espaço único para a Secretaria Acadêmica, sendo que o atendimento direto, quando solicitado, é dado por qualquer um dos atendentes, independente do curso que o aluno realize.

Também para esse setor, perguntou-se como os alunos viam o interesse dos atendentes do setor em ajudá-los. Para 26 alunos (9.59%) esse interesse é péssimo ou ruim. Quanto a possuir atendentes preparados, 11 alunos (4.06%) entendem que não. Para outros 16 alunos (5.9%), os atendentes não demonstram interesse em dirimir dúvidas.

Ainda que haja política por parte da Direção/Coordenação, no sentido de que todas as solicitações dos alunos dos cursos participantes desta pesquisa sejam atendidas em no máximo 48 horas, para 11 alunos (4.06%) a Secretaria não responde no prazo. A agravante está em que o aluno é avisado de que a IES tem até cinco dias úteis para dar

resposta ao seu pedido. Dentre todos os itens pesquisados, 13 alunos (4.8%) avaliam que o setor não atende as suas necessidades.

Com relação ao papel da Direção/Coordenação dos cursos, cabe ressaltar que é competência desse setor a estruturação dos cursos, seguindo as determinações do Ministério da Educação, assim como do Regimento Interno na Uni “A”, inclusive assumindo a contratação dos professores e demais aspectos administrativos e acadêmicos necessários ao bom desenvolvimento e crescimento do curso.

Geralmente, o contato desse setor com os alunos ocorre pelo Setor de Protocolo. Todavia, é política da IES que os alunos sejam ouvidos e orientados adequadamente para que possam bem realizar seu curso. Ressaltem-se as manifestações dos alunos em relação a esse setor nos diversos itens colocados à análise dos respondentes.

Como primeiro item foi colocado avaliar a disponibilidade do atendimento por parte do Diretor e/ou Coordenador. Para 27 alunos (9.96%) essa disponibilidade é péssima ou ruim. Ainda na visão dos respondentes, 31 alunos, ou 11.44% deles, avaliam que o setor não tem interesse na evolução dos cursos, contrapondo-se aos crescentes resultados apresentados nas mais diversas formas de avaliação do ensino superior. A faculdade em análise estabelece portarias e comunicados, tornando do conhecimento de seu público todos os procedimentos a serem seguidos por eles, pelos docentes e colaboradores, sempre com base nas determinações do Ministério da Educação e do que estabelece o Regimento da Uni “A”.

Essas informações, até pouco tempo, ficavam afixadas em quadro próprio à vista dos alunos. Recentemente, com a implantação do Portal do Aluno, essas informações ficaram ali depositadas à disposição de todos os que podem acessar esse dispositivo. Avaliado o item “normas”, 25 alunos (9.22%) acham-nas péssimas ou ruins. Já com relação à resposta aos requerimentos, 16 alunos (5.9%) entendem que não são obedecidos os prazos estabelecidos pela IES.

Por último, foi solicitado aos alunos que se manifestassem em relação à seriedade da Direção/Coordenação, em relação à condução dos cursos. Neste item, 14 alunos (5.16%) entendem não haver seriedade daqueles que exercem as duas funções analisadas.

Feitas as avaliações das salas de aula, do setor de protocolo, da secretaria acadêmica e da direção/coordenação dos cursos, analisam-se as respostas dadas para outros dois instrumentos importantes para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.

O primeiro é o Portal do Aluno, destinado a depósito do material didático das disciplinas a serem cursadas no semestre em desenvolvimento, o plano de ensino de cada uma das disciplinas, a atuação acadêmica dos alunos (faltas, notas etc), solicitação e informação via requerimento eletrônico, comunicações da IES e professores e comunicação geral (secretaria acadêmica e diretoria/coordenação).

Desses itens, dois se destacam como aqueles com maior rejeição por parte dos respondentes. O primeiro diz respeito à comunicação da IES e dos professores. Para 29 alunos (10.7%) essa comunicação é péssima ou ruim. O outro item é a comunicação geral, constituída por avisos e comunicados da secretaria acadêmica e da direção/coordenação. Portanto, tudo que diz respeito ao bom desenvolvimento dos alunos no curso escolhido, está disponibilizado no Portal, inclusive calendário escolar, calendário das avaliações etc.. Esse tópico foi o que apresentou os itens com os maiores valores em excelência.

O segundo instrumento importante é a Biblioteca destinada aos alunos dos cursos pesquisados. Foram colocados seis itens para serem avaliados pelos respondentes. Participaram dessa avaliação 254 alunos. Com relação ao “acervo adequado”, dois alunos não concordaram com essa adequação (0.79%); 46 (18.11%) ficaram em dúvida sobre essa afirmativa. Mas, o que mais se destaca é que 33 alunos (12.99%) se manifestaram sem condições de avaliar ou afirmam não se utilizar dela.

A IES mantém convênio com uma importante editora nas áreas de Administração e Ciências Contábeis para que fosse disponibilizada aos seus alunos a biblioteca virtual dessa editora, sem nenhum custo adicional. Dessa forma, poderiam acessar o acervo de diversos lugares, mediante *login* e senhas próprias.

Colocada em avaliação para os alunos, para que respondessem quanto à utilização dessa forma de acesso, 89 alunos (35.03%) foram taxativos em afirmar que não se utilizam dessa biblioteca; 56 alunos (22.04%) afirmam só acessar algumas vezes. Por último, 46 alunos (18.11%) disseram não saber avaliar ou que não se utilizam da biblioteca virtual. Esse item – utilização da Biblioteca Virtual – foi o que obteve a pior avaliação em comparação com os demais itens.

Na sequência, pediu-se que avaliassem o ambiente da biblioteca quanto à limpeza e organização. Para 13 alunos (5.11%), às vezes o ambiente se apresenta limpo e organizado; outros 46 alunos (18.11%) não sabem avaliar ou não se utilizam desse ambiente. Esse item foi o que apresentou a maior participação de resposta positiva – 206 alunos ou 81.10% dos respondentes.

A questão do atendimento dos colaboradores da Biblioteca também foi disponibilizado para avaliação dos respondentes. Buscava-se saber se os colaboradores os atendem com educação e gentileza. Dentre as respostas, 25 alunos (9.84%) se manifestaram para apontar que, às vezes, alguns atendem com educação; 33 alunos (12.99%) não sabem avaliar ou não se utilizam da biblioteca, Os serviços da Biblioteca Acadêmica são informatizados, de sorte que os alunos podem verificar os livros que compõem o acervo, fazer reserva para retirada no setor, além de serem informados, por intermédio de e-mail, de sua movimentação nos serviços da Biblioteca.

Pedimos aos respondentes que avaliassem esse serviço informatizado, quanto ao atendimento de suas necessidades. Dos respondentes, 45 alunos (17.71%) se manifestaram afirmando que às vezes atende às necessidades. Outros 48 alunos (18.9%) não sabem avaliar ou não se utilizam do serviço.

O último item da avaliação da Biblioteca Acadêmica diz respeito ao ambiente, verificando se é considerado propício ao estudo e à reflexão. Cabe ressaltar que a Biblioteca em questão possui espaços internos para estudos isolados ou em conjunto, utilizando-se dos livros que precisar e buscando-os diretamente na estante respectiva. Com relação a esse item, 32 alunos (12.6%) optaram por assinalar que alguns ambientes “às vezes” são propícios, enquanto 29 alunos (11.42%) disseram não saber avaliar o ambiente até mesmo por não utilizar a biblioteca.

A análise dos resultados dos tópicos acima abordados (salas de aula, setor de protocolo, secretaria acadêmica, direção/coordenação, portal do aluno e biblioteca acadêmica) se refere a setores que impactam diretamente na formação acadêmica dos alunos.

O conforto da sala de aula, a socialização que ocorre nesse ambiente, os serviços desenvolvidos no setor de protocolo e da secretaria acadêmica, o atendimento e o acompanhamento da direção/coordenação fazem com que o aluno se sinta pertencente àquele grupo de pessoas que estão à busca de melhor formação profissional, a fim de atingirem seus objetivos, dentre eles obter uma boa colocação no concorrido mercado de trabalho.

Por outro lado, o apoio que se tem com os acessos ao Portal do Aluno e à Biblioteca Acadêmica permite que o aluno tenha o acompanhamento de toda sua vida acadêmica e acesso a todo material disponibilizado pelos professores, o que facilita seus estudos. Tudo isso, associado à psicologia da educação, acabam por formar o aluno por inteiro, garantindo o sucesso àqueles que seguem as orientações de seus professores.

Convém ressaltar que o ser humano é, por natureza, um ser social, que tem necessidade de se relacionar com outros seres humanos, em busca do conhecimento e do atendimento às suas expectativas. Pedroso (2019, p. 73) exprime a ideia de Vygotsky em sua teoria:

... este conceito fundamental na teoria sócio-interacionista de Vygotsky pode ser entendido como um processo no qual um elemento intermediário torna-se mediador na relação do indivíduo com o meio.

Depreende-se desse fato que o ambiente escolar deve promover a interação entre professores e alunos, assim como entre os diversos alunos, construindo, dessa forma, uma rede que permite levar a todos o aproveitamento ideal do aprendizado ministrado e, por consequência, à adequada formação profissional almejada por todos.

Outros aspectos da IES em questão foram apresentados aos alunos e dizem respeito a outras áreas utilizadas pelos alunos, que são as demais instalações, como corredores, elevadores, salas de estudos, espaços de convivência, cantinas e salas de internet. Complementando a análise feita anteriormente, impõe-se ressaltar os aspectos mais negativos apontados pelos alunos em relação aos itens apresentados sobre as Instalações da IES, em relação aos corredores, espaços de circulação dos alunos e demais pessoas que atuam na instituição. Para 23 deles (8,49% dos respondentes), esse item é péssimo ou ruim, levando-se em consideração sua apresentação física, iluminação e facilidade de circulação.

Outro item analisado diz respeito aos elevadores. Só no espaço onde estão três prédios ocupados por diversos cursos, inclusive os cursos objeto deste trabalho, são seis equipamentos que atendem a esses prédios e que possuem interligações entre si pela mediação dos corredores. Para 74 alunos (27.31%), esses equipamentos são péssimos ou ruins.

Em geral, a Universidade disponibiliza aos alunos algumas salas para que possam estudar, individualmente ou em grupo. Em resposta ao questionário, 57 alunos dos cursos em análise se posicionaram por serem péssimas ou ruins (21.03% dos 271 respondentes). Outro aspecto que se pediu para ser analisado é quanto aos espaços de convivência. Esses espaços abrangem, praticamente, toda área térrea dos três edifícios e se destinam ao descanso dos alunos entre as aulas, o que normalmente acontece em grupos que conversam e trocam suas experiências. Pelas respostas dadas a este item, 52 alunos (19.19%) classificam esses espaços como péssimos ou ruins.

A necessidade que eventualmente o aluno possa ter de realizar um lanche rápido ou uma refeição pode ser suprida por uma das cinco cantinas hoje existentes no *campus* composto pelos três edifícios citados. Para 49 dos alunos respondentes (18,08%), essas cantinas são péssimas ou ruins, não atendendo as suas necessidades.

O último item avaliado são as salas de internet. Nesses espaços, mediante prévio agendamento, quando há grande demanda, o aluno pode ter acesso gratuito à *web*. Além desses espaços, a Uni “A” disponibiliza em todos os três prédios, rede *wi-fi* gratuita, em todos os andares, facilitando que os alunos acessem a internet de seus próprios equipamentos. Na avaliação dos alunos, esse item foi o que apresentou maior rejeição – 79 alunos (29,15%), ou motivada pela dificuldade em agendar a utilização da sala ou por dificuldade de acesso.

Como último tópico relacionado à estrutura física da Uni “A”, procedeu-se ao questionamento dos alunos sobre a situação dos Sanitários, considerando-se localização, número de sanitários existentes, limpeza, ventilação e sinalização dos mesmos. No quesito localização, 40 alunos (14,76%) disseram estar insatisfeitos com suas localizações, considerando péssima e ruim. Já, em relação ao número de sanitários existentes para o atendimento de todos os alunos e demais pessoas que atuam nos três prédios, 56 alunos (20,66%) acham a quantidade existente insuficiente. Em relação à limpeza desses ambientes, 80 alunos (29,52%) consideram-na péssima ou ruim. Em relação à ventilação dos sanitários, o maior número de rejeição, com 102 alunos (37,64%) achando a ventilação dos sanitários péssima ou ruim. Esse equipamento, para além do conforto que deve oferecer, é rejeitado nos quesitos ligados à questão da saúde de seus usuários – limpeza e ventilação - apesar dos esforços que vêm sendo demandados para se solucionar essas questões. Por fim, em relação à sinalização desses equipamentos, 50 alunos (18,45%) acham-na péssima ou ruim.

É de se considerar que os aspectos negativos aqui registrados e que foram respostas emitidas pelos alunos devem preocupar a Instituição na exata medida em que há, por esse resultado, um referencial para medidas futuras a serem tomadas.

No entanto, não se pode negar que a infraestrutura da IES tem importante participação no desenvolvimento educacional e social de seus alunos, impactando a relação ensino-aprendizagem, ao possibilitar muitos espaços adequados, ventilados, bem iluminados, com professores de bom nível, estrutura curricular atual e necessária à boa formação acadêmica.

Deve-se lembrar, também, de que esta IES oferece serviços de qualidade por intermédio do Setor de Protocolo, da Secretaria Acadêmica, da Biblioteca e de outros, visando à tranquilidade e ao relacionamento necessário entre os atores, a fim de que os alunos se sintam reconhecidos e seguros quanto ao seu desenvolvimento intelectual, social, psicológico, podendo atingir seus objetivos pessoais de sucesso na carreira que escolheram.

No próximo capítulo será feita análise qualitativa da pesquisa realizada com alunos dos cursos em questão e que não participaram da pesquisa cuja análise quantitativa acaba de ser exposta.

Capítulo 7 Pesquisa com abordagem qualitativa

7.1 Metodologia aplicada

Neste capítulo apresenta-se o resultado da pesquisa com abordagem qualitativa, realizada mediante a participação de amostra aleatória de alunos.

Com relação a essa pesquisa de campo, utilizou-se o Método Delphi para coletar a manifestação dos alunos a respeito das questões que lhes foram colocadas.

Criado em 1948 por Olaf Helmer e Norman Dalkar, em linhas gerais, o Método Delphi consulta um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros mediante um questionário, que é repassado continuadas vezes até que seja obtida uma convergência de respostas, ou seja, um consenso que representa uma consolidação do julgamento intuitivo do grupo (Wright & Giovinazzo, 2000, p. 1).

Em relação a esse Método, os autores citados ponderam que a confirmação da escolha do Delphi em confronto com outras técnicas de previsão deve se dar em função das características do estudo, tais como a inexistência de dados históricos, a necessidade de abordagem interdisciplinar e as perspectivas de mudanças estruturais no setor.

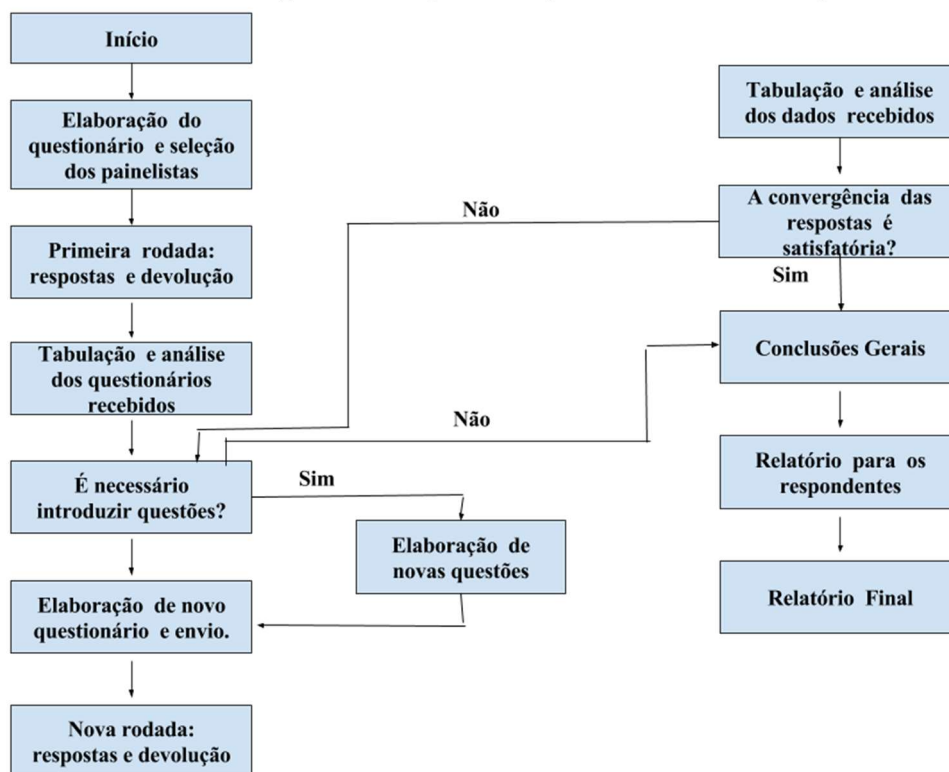
Sendo característica desse Método o anonimato dos respondentes, os alunos que participaram do grupo focal desconheciam o nome dos demais participantes, visto que cada qual foi orientado, individualmente, a respeito do procedimento a ser seguido. Dessa forma, previne-se eventual contaminação das respostas, impedindo que os membros se comuniquem, evitando-se, pois, que algum elemento possa dominar as opiniões.

A técnica Delphi de pesquisa, conforme encontramos em Scarparo et al (2012, p. 244), é definida como um método sistematizado de julgamento de informações, utilizado para obter consenso de especialistas sobre determinado tema, por meio de validações articuladas em fases ou ciclos.

A adoção dessa técnica traz como uma de suas vantagens, a eliminação da, ou influência direta entre pessoas.

A representação gráfica do processo de aplicação do Método Delphi encontra-se na Ilustração 55.

Ilustração 55 – Representação gráfica do processo do Método Delphi



Fonte: Wright & Giovinazzo (2000, p. 57). Adaptado pelo Autor.

É, pois, a respeito dessas respostas dadas individualmente pelos alunos que estão apresentados a dinâmica do desenvolvimento da pesquisa e os resultados que foram obtidos.

Foram convidados, aleatoriamente, diversos alunos (aproximadamente 20), dentre aqueles que não quiseram participar da pesquisa concluída, cuja análise foi quantitativa. Esses sujeitos compuseram o universo da pesquisa qualitativa em pauta.

Desse universo houve a adesão de sete convidados que concordaram em participar da discussão a respeito dos resultados já tabulados e interpretados, compondo, então, a amostra em estudo. Criou-se, dessa forma, o grupo focal, técnica de pesquisa ou de avaliação qualitativa, não diretiva, por intermédio de coleta de dados decorrentes das interações grupais ao se discutir um tópico sugerido pelo pesquisador. Nessa técnica o mais importante é a interação que se instaura entre os participantes. O facilitador da discussão deve estabelecê-la e auxiliar na comunicação e não relizar uma entrevista em grupo. (Tanaka & Melo, 2004, p 57).

Definido o grupo focal, foi passada, a cada um dos alunos, uma relação com os principais pontos negativos apontados pelos participantes da pesquisa de campo.

abrangendo os tópicos relativos às Salas de Aula com base nos aspectos relacionados à Qualidade Percebida. Em todos esses tópicos, postulou-se que os percentuais apontados na opção intermediária fossem divididos à metade e cada uma delas somadas aos percentuais da opção imediatamente anterior e da imediatamente posterior.

Esses resultados foram apresentados, individualmente, a cada aluno do grupo, acompanhado de uma série de questionamentos a serem respondidos pelos sete alunos que aderiram ao estudo com participações voluntárias e efetivas..

7.2 Análise e discussão dos resultados do Grupo Focal

Assim, dos diversos alunos convidados, como se registrou, aceitaram, voluntariamente participar do grupo, sete alunos e alunas dos cursos de Administração e Ciências Contábeis. Por questões de compromisso com o Comitê de Ética, eles serão identificados pela letra “A” seguida de um número de 1 a 7. Além dessa informação (que será utilizada como identidade dos alunos), são informados: o sexo, o curso que realizam e o semestre que cursavam à época de suas participações. Ressalte-se que, para que não fosse possível nenhum tipo de contaminação das respostas, nenhum dos participantes sabia quais colegas estavam no mesmo trabalho. Por outro lado, todos os participantes já tinham algum tempo de experiência na Universidade: uns estavam no 2º semestre, outros no 6º semestre e outros no oitavo semestre.

Ilustração 56 – Perfil dos Alunos que participaram do grupo focal

Identificação	Sexo	Curso	Semestre
A-1	Feminino	Administração	6º
A-2	Masculino	Ciências Contábeis	8º
A-3	Feminino	Administração	2º
A-4	Feminino	Administração	2º
A-5	Masculino	Ciências Contábeis	6º
A-6	Feminino	Administração	2º
A-7	Masculino	Ciências Contábeis	8º

Conforme já informado, foi-lhes apresentada, individualmente, uma proposta de discussão (apêndice II) a respeito dos aspectos negativos apontados na pesquisa de campo (da qual não participaram, como se reitera), considerando-se a distribuição das cinco opções de respostas em dois grandes grupos, sendo que na opção intermediária, os resultados foram divididos à base de 50% para cada um dos dois grupos criados. Os quesitos que apresentassem mais de 25% de aspectos negativos, nas respostas da pesquisa de campo, foram submetidos às considerações do grupo, segundo um questionário

(apêndice III) para orientá-los quanto ao que deveriam responder. Ao final, eram submetidas duas questões, de ordem pessoal, com base na experiência adquirida até então.

Ilustração 57 – Tipos de respostas

Respostas	
A	Resposta mais negativa
B	Resposta menos negativa
C	Resposta intermediária
D	Resposta menos positiva
E	Resposta mais positiva

Portanto, a somatória das respostas A e B, mais 50% das respostas C, se atingissem o percentual igual ou superior a 25%, o item seria analisado pelos participantes do grupo focal, uma vez que a intenção era a redução dos índices negativos.

O primeiro tópico a ser analisado e comentado pelos membros do grupo se refere às “salas de aula”. De acordo com a distribuição das opções em dois grupos, foram os seguintes aspectos negativos apresentados: Acústica (25.47%); Carteiras (77.31%); Sensação de tranquilidade (28.78%) e Satisfação com o ambiente (30.45%). Com relação a esse tópico (“salas de aula”), apresentam-se as respostas dos alunos participantes.

Analisando-se as respostas colocadas pelos sete alunos participantes, constata-se que, efetivamente, no que diz respeito às Salas de Aula, há restrição em relação à Acústica, Sensação de tranquilidade e, em relação às Carteiras, estas recebendo as maiores críticas dos alunos, tanto dos que responderam à pesquisa de campo como daqueles que participaram do grupo focal.

Pelas respostas emitidas, observa-se coerência entre as diversas manifestações no que diz respeito aos tópicos colocados à discussão. Sem dúvida, as carteiras escolares são o pior tópico avaliado e dizem respeito ao nível de conforto que os alunos precisam ter para bem aproveitarem as aulas.

Além das condições de má conservação que elas apresentam, apontadas pelos alunos do grupo focal, há reclamações em relação ao tipo de carteira disponibilizado para cursos diferentes, algumas com melhor nível de conforto, adquiridas pela necessidade de atender ao projeto de expansão com a abertura de novos cursos.

Ilustração 58 – Posicionamento dos alunos do grupo focal – Salas de aula

Alunos	Posicionamentos
A-1	Sim (concorda com as respostas). A acústica é ruim e muitos professores falam baixo. As carteiras são desconfortáveis, passamos várias horas seguidas nelas. A sensação de tranquilidade e a satisfação com o ambiente é muito baixa, não é um ambiente interno agradável nem bonito, com cores tristes.
A-2	Sim, as respostas procedem.
A-3	As carteiras são horríveis, desconfortáveis, algumas estão enferrujadas, sujaram nossas roupas, a maioria é suja de caneta, o parafuso de algumas está solto e, algumas vezes, enroscam nossos cabelos (no caso de alunas), elas são tortas, o apoio ao material é ruim, pois ele fica escorregando enquanto escrevemos. A acústica da sala é ruim, o barulho que vem do lado externo atrapalha muito as aulas, principalmente quando está ocorrendo algum evento na Faculdade, não dá para entender o que o professor fala, assim como ele não entende nossas perguntas. O ambiente de estudo é bom, todas as salas são grandes, amplas, mas acredito que por esse tamanho todo atrapalha um pouco na acústica, fazendo com que o professor fale mais alto ou use microfone. As salas estão sempre limpas, lixo sempre retirado e as salas são muito bem refrigeradas.
A-4	Em relação à acústica, algumas salas, principalmente as que dão (<i>sic</i>) para a área externa da Universidade, são péssimas. O barulho que vem de fora afeta muito as aulas, atrapalha na escuta do que o professor fala. As carteiras são extremamente horríveis, super desconfortáveis, algumas estão manchadas devido alguns alunos que ficam escrevendo com caneta nelas; algumas estão tortas, onde o material escorrega e para escrever com o material caindo é difícil. O ambiente de estudos é tranquilo com salas amplas, limpas e arejadas.
A-5	Em relação à acústica, sensação de tranquilidade e satisfação do ambiente, o problema é mais externo, pois sempre tem barulho vindo dos bares do lado de fora, e as salas que ficam com as janelas para o lado de fora sofrem com esse barulho. As carteiras são pequenas com relação à área de apoio, pois às vezes temos que utilizar ao mesmo tempo o caderno, material de apoio, calculadora etc., o que deixa o espaço muito pequeno.
A-6	Sim. Procedem.
A-7	Procedem, sem dúvida alguma, em relação à acústica, carteiras e sensação de tranquilidade, principalmente as salas localizadas no prédio novo, ao lado da rua. Nessas salas de aulas possuímos um grande problema em relação à acústica e sensação de tranquilidade, pelo fato de ocorrer no bar próximo, uma bagunça generalizada de estudantes da própria instituição de ensino e de outras pessoas de locais distintos para participar daquilo que eles consideram como encontro social. Em relação às carteiras, eu passei 4 anos estudando na Uni “A” e foram 4 anos me perguntando “por que existe distinção entre cursos em relação a carteira?” e estou me formando nessa Instituição sem saber o porquê. Acredito que isso é algo que deve ser equalizado, todos devem possuir o mesmo padrão de conforto, seja estudante de Direito, Ciências Contábeis, Pedagogia etc. Mesmo com todas essas observações, a minha satisfação com o ambiente no aspecto geral me agrada, tendo em vista que todas as salas possuem Data Show, lousas em ótimo estado de conservação e, principalmente, por estarmos em uma região litorânea, todas as salas nas quais eu já passei, possuíam ar condicionado. Em resumo, concordo com os resultados dos itens Acústica, Carteiras e Sensação de Tranquilidade. Discordo com o item relacionado a Satisfação com o ambiente.

Da mesma forma como foi solicitado que se manifestassem em relação aos quesitos que foram apontados com os maiores índices de rejeição, também foi solicitado a esses alunos que propusessem procedimentos que pudessem reduzir ou eliminar esses resultados negativos, atendendo aos reclamos dos alunos.

As sugestões apresentadas pelos alunos, com relação às Salas de Aula, merecem algum tipo de estudo. Observa-se que a grande insatisfação está no tipo de carteira escolar utilizada: estrutura de metal com assento e encosto de madeira revestida por fórmica, a maioria com grande tempo de uso.

Certamente, a falta de conforto em sala de aula tem reflexos no aproveitamento dos alunos, inclusive podendo causar algum tipo de distúrbio físico. A falta de boas condições de conforto interfere no tempo em que o aluno sentir-se-á estressado, fisicamente, prejudicando seu aprendizado.

As sugestões apresentadas em relação à Sensação de Tranquilidade requerem estudos que viabilizem a adoção de medidas que possam, efetivamente, reduzir os ruídos internos e externos que acabam por prejudicar a atenção dos alunos em sala de aula. Assim se manifestaram:

Ilustração 59 – Sugestões dos alunos do grupo focal – Salas de aula

Alunos	Sugestões
A-1	Em relação à acústica, eu não sei o que poderia ser feito. Com as carteiras, deveriam ser trocadas por carteiras confortáveis. Os corredores poderiam ser mais coloridos e as salas também; o visual de tijolos não é legal.
A-2	Com relação à acústica e à sensação de tranquilidade, a Faculdade deveria interferir internamente com campanhas de sensibilização para um maior silêncio nos corredores. Quanto ao barulho externo, como é difícil acabar com as reuniões nos botecos ao lado da Faculdade, a Instituição deveria substituir as janelas com isolamento acústico. Com relação às carteiras, a solução é a substituição por modelos mais confortáveis. Por fim, com referência à satisfação com o ambiente, a Universidade deveria criar ambientes agradáveis e confortáveis para o encontro dos alunos, além de melhorar o aspecto visual do edifício com uma padronização dos materiais, a exemplo de outras Instituições locais.
A-3	A troca das carteiras é uma grande solução, não é confortável estudar em carteiras assim.
A-4	Acredito que primeiramente, a troca das carteiras seja a melhor opção para diminuir as taxas (negativas). Quando se estuda num ambiente onde as carteiras não são confortáveis, é bem difícil manter uma concentração;
A-5	Com relação à questão do barulho externo, a ação deve ser feita em acordo com os bares, alunos e até da polícia. As carteiras são pequenas com relação à área de apoio, pois às vezes temos que utilizar ao mesmo tempo o caderno, material de apoio, calculadora etc., o que deixa o espaço muito pequeno.
A-6	Um investimento na sala, com prioridade nas acomodações dos alunos. Ninguém gosta de passar 4 horas em uma cadeira desconfortável e torta.
A-7	Acústica: Salas localizadas de frente para a rua, local esse que sofre com as interferências causadas no lado externo da instituição, poderiam ser revestidas de isolante acústico para diminuir o barulho. Carteiras: A substituição das carteiras atuais por outras mais confortáveis, como a da turma de Direito. Sensação de tranquilidade: A minha sensação de tranquilidade é interferida pelos acontecimentos na rua em frente à sala de aula, logo a medida a ser adotada nesse caso seria o mesmo descrito no item Acústica. Satisfação com o ambiente: Para baixar ainda mais o nível de insatisfação eu sugeriria a substituição dos “caquinhos” que revestem o chão de algumas salas, por pisos.

Outro assunto colocado para manifestação do grupo focal diz respeito aos Sanitários para uso dos alunos. Dentro da idéia já informada, foram submetidos aos alunos os seguintes resultados negativos, a saber: não são em **número suficiente** - para 31.74%; o **nível de limpeza** é negativo para 42.44%; quanto à **ventilação**, 49.82% acusam problemas e quanto à **sinalização dos sanitários**, 31.55% os declaram pouco sinalizados.

As respostas apresentadas pelos alunos foram as seguintes:

Ilustração 60 – Posicionamento dos alunos do grupo focal – Sanitários

Alunos	Posicionamentos
A-1	Em partes, não acho que seja necessário mais banheiros pela Universidade. A limpeza, acho que está sempre em bom estado. Não tem muita ventilação, mesmo. Não tem mesmo sinalização.
A-2	Sim, as respostas procedem. Os sanitários das escadarias do Bloco M são pequenos, sujos e nunca têm papel higiênico. Com relação àqueles do piso térreo precisam melhorar a limpeza e o zelo.
A-3	A limpeza dos sanitários é horrível, principalmente do feminino. Não tem ventilação adequada, o cheiro é desagradável; a limpeza é precária, fora as pias que são muito molhadas e não se consegue apoiar bolsas em cima dela sem molhar. Alguns banheiros faltam ralos. É colocado um pano para tampar e o cheiro que vem é desagradável. Os banheiros não são sinalizados.
A-4	Sanitários são péssimos, a limpeza e o cheiro de alguns deles são horríveis. Os banheiros, principalmente os femininos, que ficam nas escadarias do Bloco M, não têm nenhuma ventilação, o cheiro é desagradável, fora que a limpeza parece que é feita uma vez por semana. Os banheiros que são os mais limpos são os do térreo da entrada principal do Bloco M, apenas nesses banheiros é onde se pode encontrar mulheres sempre à disposição da limpeza. Nenhum banheiro é bem sinalizado, aliás, não há qualquer sinalização de onde possa ter banheiros na Universidade.
A-5	O problema nos sanitários são os usuários que não têm a devida higiene com o local, mas isso é o que ocorre em todo lugar onde transitam muitas pessoas.
A-6	Sim, procede. Só tenho a reclamar dos banheiros sobre as portas que não fecham (a maioria) e sobre a estrutura dela, vícios grandes que quem passa te reconhece.
A-7	Concordo somente com os itens Sinalização e Ventilação. No meu entendimento, os banheiros deveriam ser sinalizados de uma maneira mais adequada e possuir algum item de ventilação (para banheiros localizados entre os andares do prédio. Em relação aos outros itens eu discordo plenamente. Possuem sim banheiros suficientes espalhados pelo prédio e estes são devidamente higienizados, momentos esses presenciados por mim.

Observa-se, pelas respostas, a necessidade de se melhorar a atenção com relação à limpeza desses espaços. É um item que afeta a higiene das pessoas e, também, um item relacionado ao conforto pessoal. Assim como a questão sobre a limpeza, não menos importantes são as outras elencadas, quais sejam: “ventilação” e “sinalização”. A primeira dispensa grandes comentários, uma vez que um ambiente dessa natureza com má ventilação acaba por potencializar a má qualidade da limpeza, conforme manifestado pelos alunos. Já com relação à sinalização, deve-se ter em mente que não somente alunos transitam pelo *campus* universitário, mas, também, os familiares desses alunos, fornecedores da Instituição, ou seja, outras pessoas que não conhecem bem a distribuição

desses ambientes. Certamente, melhorar esses tópicos abordados, contribuiria positivamente para a imagem da IES em questão.

Pelo que se depreende das respostas emitidas, o grupo entende não serem necessários mais banheiros pela Instituição. No entanto, os itens Limpeza, Ventilação e Sinalização são aqueles que precisam ser melhor estudados e buscar formas de solucionar essas questões. Para subsidiar algumas providências que poderiam ser adotadas, pediu-se que os alunos participantes do grupo focal apresentassem suas sugestões. Ei-las:

Ilustração 61 – Sugestões dos alunos do grupo focal – Sanitários

Alunos	Sugestões
A-1	Melhorar a Ventilação e a Sinalização.
A-2	Melhorar a limpeza e o zelo.
A-3	Os sanitários que se encontram nas escadarias poderiam ser reformados, colocando os ralos necessários, arrumando o teto, limpando o chão bem melhor - todos são encardidos; melhorando a ventilação.
A-4	Os sanitários que se encontram nas escadarias do Bloco M devem ser arrumados, onde possa ter uma ventilação melhor e uma limpeza mais constante. E acredito que colocar sinalização em relação aos banheiros ajudaria, principalmente, para os alunos novos que não conhecem a Universidade.
A-5	Aumentar a limpeza diariamente.
A-6	Melhorar a qualidade das travas das portas, assim como a estrutura delas, não permitindo que seja possível enxergar através delas.
A-7	Em vista das respostas dos alunos ao questionário de pesquisa de campo, poderiam ser tomadas as seguintes providências: <u>Número de unidades:</u> construção de mais banheiros em pontos estratégicos da Universidade; <u>Nível de limpeza:</u> contratação de mais funcionários para a limpeza com o objetivo de mantê-los (os sanitários) constantemente adequados para uso; <u>Sinalização:</u> adoção de placas acima das portas de acesso aos sanitários, além de placas de sinalização espalhadas pelo campus.

Observa-se que as sugestões apresentadas, algumas simples, se implementadas podem melhorar a percepção dos alunos em relação aos Sanitários. Da mesma forma como poderiam fazer, também em relação às salas de aula, vistas anteriormente. Deve-se ter em consideração que, muito embora a Uni “A” tenha contrato de prestação de serviços educacionais, assim como as demais IES privadas, é importante que, nos mínimos detalhes, procure mostrar aos seus alunos que, para além da oferta de cursos de qualidade, os mesmos são considerados como importantes parceiros que têm condições de interferir, positiva ou negativamente, perante as pessoas de suas relações, fato que, se interferir negativamente, poderá causar a diminuição da participação da Instituição no mercado do ensino superior no Brasil.

A adoção de pesquisa constante e mais abrangente junto aos alunos é capaz de identificar os pontos negativos na visão dos mesmos, facilitando a adequação desses desvios de forma a atender à grande massa de alunos, permitindo a sustentabilidade da

IES. Ver-se-á que, por vezes, a necessidade de correção representa pouco custo em relação ao benefício que pode trazer para a IES.

Outro quesito colocado aos participantes do grupo focal está relacionado com os Laboratórios de Informática, utilizados para aulas práticas que necessitam se socorrer de algum *software* específico. A estrutura física do ambiente, bem como os equipamentos utilizados, além dos *softwares*, devem permitir o perfeito desenvolvimento do trabalho.

As respostas dadas ao questionário utilizado para pesquisa de campo, após o ajuste já explicado, apresentou os seguintes resultados negativos: **Atendem às necessidades**, 25.09%; **Bom nível de manutenção**, 28.23%; e, **Satisfazem**, 25.09%. Assim se manifestaram os componentes do grupo

Ilustração 62 – Posicionamento dos alunos do grupo focal – Laboratórios de Informática

Alunos	Posicionamentos
A-1	Em parte, atendem às necessidades, mas os teclados são horríveis, então a manutenção não é tão boa assim. Não é o suficiente para satisfazer.
A-2	Não, as respostas não procedem. Os laboratórios, na minha opinião, atendem a necessidade do curso.
A-3	Não utilizo, não posso opinar.
A-4	Não posso opinar, não utilizo, ainda.
A-5	Em alguns laboratórios, os equipamentos são um tanto ultrapassados, o que deixa a velocidade lenta em modo geral.
A-6	Sim, mas daria nota melhor ainda. Acho que as salas de informática são ideais, falhas normais de aparelho; mas, poderiam aumentar a temperatura do ar condicionado. Sala muito gelada.
A-7	Discordo completamente, na minha percepção os laboratórios de informática atendem plenamente nossas necessidades, por serem equipados com máquinas modernas, com sistema operacional atualizado e sistema rápido.

Nesse quesito, não se observa uma convergência das respostas dadas pelos membros do grupo focal. Os membros “A-3” e “A-4”, estão em semestres em que não ocorrem disciplinas que necessitem se utilizar de laboratórios de informática. Todavia, para efeito de informação, os Laboratórios de Informática utilizados pelos alunos que responderam à pesquisa quantitativa, são espaços compartilhados com outros cursos da Uni “A” e, às vezes, a utilização do equipamento é mais constante em um laboratório do que em outro.

Observa-se que tem sido desenvolvido programa que possibilita a manutenção constante dos equipamentos dos laboratórios e eventuais trocas são procedidas. Como são equipamentos eletrônicos, se nos testes feitos eles não apresentarem nenhuma intercorrência, não há como determinar sua troca. Isso, porém, não significa dizer que o mesmo não possa apresentar problemas na primeira aula seguinte à sua verificação.

Apesar de não haver consenso em relação ao assunto e considerando-se a importância de recursos eletrônicos para apoio às aulas, eis as sugestões dadas por aqueles que concordaram com as respostas dos alunos em pesquisa de campo.

Ilustração 63 – Sugestões dos alunos do grupo focal – Laboratórios de Informática

Alunos	Sugestões
A-1	Deveria ser feita a troca dos teclados.
A-5	Trocar equipamentos de alguns laboratórios
A-6	Aumentar a temperatura da sala. Muito gelada.
A-7	Aluno não concordou com as respostas do questionário; todavia fez a seguinte sugestão: “Realização de reuniões com os alunos com o objetivo de solicitar programas e <i>softwares</i> que os mesmos utilizam em seus respectivos trabalhos para implantação nas aulas e/ou fornecer alguns cursos sobre tais programas para, dessa forma, começar a atender às necessidades de todos”.

Foi constatado que a Uni “A” está modernizando seus laboratórios de informática, principalmente por intermédio da substituição dos equipamentos por *notebooks* mais modernos e rápidos, assim como pela troca do mobiliário desses espaços.

Na sequência, foram apresentadas, para análise pelo grupo, as considerações sobre outras instalações de uso dos alunos e que obtiveram considerável participação de respostas negativas, ajustadas conforme já informado. As instalações e seus percentuais negativos foram os seguintes: **Elevadores**, 38.94%; **Salas de Estudos**, 34.32%; **Espaços de Convivência**, 31.92%; **Cantinas**, 31.55%; **Sala de Internet**, 41.70%.

Segundo as respostas, existe consenso em relação aos elevadores, constatando-se que, aquele que apresentou o maior número de reclamações, foi totalmente reformado e o maquinário trocado. Os prédios utilizados pelos alunos que participaram da pesquisa quantitativa, como os membros do grupo focal, possuem, no mínimo cinco andares e são servidos por diversos elevadores. O prédio reformado tem mais de 30 anos de uso e, portanto, seu espaço físico foi dimensionado para a necessidade da época de sua construção. Pela utilização constante e pelo tempo de uso, o risco de necessidade de manutenção é grande. Já em relação aos prédios recém-construídos, além de apresentarem maior capacidade de transporte de pessoas, são mais rápidos, atendendo melhor às necessidades dos alunos.

Ilustração 64 – Posicionamento dos alunos do grupo focal – Instalações

Alunos	Posicionamentos
A-1	Sim, concordo. São poucos elevadores, são “devagares” (<i>sic</i>) e quase sempre estão em manutenção. Sala de Estudo com pouco espaço. Espaço de convivência não é tão legal e quase não fico. Cantinas têm filas grandes e, muitas vezes, com só uma pessoa no caixa, além de dificultar a passagem.
A-2	Sim estou de acordo. Não reconheço outras instalações que mereçam atenção, além das citadas. Elevadores pequenos; sala de estudos é desorganizada e barulhenta; os espaços de convivência não são aconchegantes e convidativos. Na sala de Internet, tem que substituir os computadores e aumentar a velocidade de conexão.
A-3	As cantinas são os lugares mais limpos da faculdade, todas organizadas, os funcionários são simpáticos, os preços estão na mesma faixa, não há do que reclamar. Os elevadores, quase sempre estão em manutenção, fora que todos os elevadores têm uma fila enorme de espera, se você chega atrasado e precisa ir para o 5º andar, é melhor ir de escada, do que esperar o elevador. Poucos elevadores estão em bom estado, outros precisam de uma manutenção melhor, na parte interna. Os espaços de convivência da faculdade são todos arejados e de amplo espaço, acredito que falte lugar para sentar.
A-4	Sim. Os elevadores, exceto da entrada principal, volta e meia estão em manutenção ou desativados. O elevador que dá acesso à Secretaria e Coordenação funciona raramente, esse é o elevador que mais fica desativado. Os alunos que estudam no 3º/4º andar, têm a opção de escada ou do elevador central (que tem uma fila interminável). Os espaços de conveniência são bons e arejados, mas acredito que falte lugares para sentar (mesas e cadeiras), os lugares para sentar estão quase sempre lotados. Sobre as cantinas não há reclamações por minha parte, elas estão sempre limpas, atendimentos são ótimos, os preços estão na média.
A-5	Elevadores vivem em manutenção e às vezes param com as pessoas dentro. Salas de Estudo não são suficientes, vivem cheias e com poucos computadores. Espaço de convivência são poucos bancos espalhados pela faculdade e alguns estão quebrados. Cantinas não aceitam todos os tipos de cartões o que leva os alunos a irem comer do lado de fora.
A-6	Concordo. É o básico para os alunos se relacionarem e usufruir da estrutura da Universidade.
A-7	Concordo com o resultado alcançado em relação aos elevadores (confesso que esperaria uma porcentagem maior do que essa, pelo fato de estarem constantemente fora de uso); concordaria, também, com a sala de internet, porém, atualmente foi realocada e equipada com <i>notebooks</i> modernos e em quantidade suficiente. Agora, em relação à Sala de Estudos, Espaço de Convivência e Cantinas, entendo que são ótimos no qual eu discordo com o resultado da pesquisa.

Da mesma forma referente aos itens anteriores, os membros do grupo focal apresentaram sugestões para melhorias das instalações. São elas:

Ilustração 65 – Sugestões dos alunos do grupo focal – Instalações

Alunos	Sugestões
A-1	Poderia trocar esses elevadores que são “devagares” e quase sempre estão em manutenção. Trocar a sala de estudos por uma sala maior ou abrir outra. Nas cantinas poderiam aumentar o número de caixas.
A-2	Troca dos elevadores por outros maiores e mais rápidos. Sala de estudo ser dividida em baias de estudos e um monitor para manter a ordem e o silêncio. Melhorar a decoração e o mobiliário dos espaços de convivência . Na sala de internet tem que substituir os computadores e aumentar a velocidade da conexão
A-3	Uma boa opção é que os elevadores fiquem menos tempo em manutenção, ou que sejam feitos em horários de menos circulação de estudantes; é ruim ter que subir de escada quando se está com alguma doença.

A-4	Em relação aos elevadores , acredito que colocando a manutenção para os períodos onde o fluxo de estudante seja menor, incentivando os alunos, que não tenham alguma deficiência, a irem de escada para quem frequenta o 1º e 2º andar; ajudaria a diminuir as filas dos elevadores. Com relação aos espaços de convivência , poderiam colocar mais mesas no térreo da Universidade.
A-5	Elevadores : trocar por mais modernos; Sala de estudos , abrir outras com mais computadores; Espaço de convivência : aumentar o número de bancos e trocar os que estão danificados. Cantinas : deveriam aceitar cartões.
A-6	Deveria dar mais atenção às partes destruídas e descuidadas.
A-7	Elevadores : substituição dos mesmos;

Observa-se que, com relação aos elevadores, a sugestão apresentada pelos alunos diz respeito à sua substituição por maiores e mais rápidos.

Com relação às Cantinas, são concessões feitas a terceiros, ficando por conta de seus proprietários a organização das mesmas. Hoje, a IES conta com seis cantinas em todo o *campus*, das quais duas são franquias. Todavia, como elas dão atendimento aos alunos da IES e estão funcionando no recinto da mesma, há que haver normas que regulamentem esse atendimento, uma vez que os alunos confundem como se esse serviço fosse de total responsabilidade da IES.

Certamente, as cantinas disponibilizadas aos alunos são espaços que, além de possibilitar uma rápida refeição, são, ainda, uma oportunidade de convivência com os demais colegas, promovendo a socialização entre eles. Assim, devem adequar os espaços para que os alunos sintam-se confortáveis e relaxados, após algumas horas de aulas.

A Direção e Coordenação também constaram da pesquisa de campo, sendo que o tópico que apresentou maior resultado negativo foi em relação a Diretor e Coordenadores, indagando se eles procuram aconselhar quando procurados (25.28%). Assim se manifestaram os alunos participantes do grupo focal:

Ilustração 66 – Posicionamento dos alunos do grupo focal – Direção/Coordenação

Alunos	Posicionamentos
A-1	Procuram aconselhar, mas não podem fazer muita coisa.
A-2	Não senti dificuldade e não concordo com essa taxa. O Diretor e o Coordenador sempre foram muito solícitos.
A-3	Não há dificuldade, sempre que procurados fui muito bem atendida
A-4	Nenhuma dificuldade, sempre que procurei a Direção ou a Coordenação, fui muito bem orientada.
A-5	O Coordenador e Diretor sempre dão razão aos professores e nunca aos alunos, pelo menos nas situações que ocorreram com a minha turma, onde os alunos estavam com a razão e não foi dado o devido apoio por parte da coordenação.
A-6	Com alguns profissionais, sim. Senti falta de clareza
A-7	Discordo plenamente com o resultado. Das vezes que necessitei de algum tipo de apoio da direção/coordenação fui atendido com muita atenção e os colaboradores procuraram solucionar minhas dúvidas de maneira rápida e precisa.

As respostas não demonstram consenso entre os participantes, em relação aos resultados apresentados na pesquisa de campo. Ainda que exista a predominância de respostas favoráveis ao Diretor/Coordenador, vamos conhecer as sugestões dadas pelos membros do grupo, uma vez que elas servem para que esse setor procure, sempre, aperfeiçoar esse atendimento.

Ilustração 67 – Sugestões dos alunos do grupo focal – Direção/Coordenação

Alunos	Sugestões
A-1	Não sei.
A-2	Não há.
A-3	Não há.
A-4	Não há.
A-5	Não há
A-6	Talvez um local só para esse tipo de informação, como um “AA” – atendimento ao aluno.
A-7	Realizar uma reunião e treinamentos com os colaboradores com o objetivo de explicar a importância que o atendimento deles impacta sobre os universitários e procurar atendê-los com qualidade e eficiência.

Como se pode verificar, não foram apresentadas sugestões específicas para o caso apresentado. Entretanto, há que se levar em consideração a importância de se dispensar a devida atenção aos alunos, em todos os níveis de atendimento, a fim de que haja confiança pelo serviço oferecido, entre outras coisas.

Em continuidade, os serviços da Secretaria Acadêmica, que apresentou um único tópico com pontuação negativa, igual ou superior a 25.0%, foram colocados para análise por parte do grupo focal. Assim, foi solicitado a eles que se manifestassem sobre a questão de que esse setor “responde às suas solicitações no prazo”. Assim se manifestaram:

Ilustração 68 – Posicionamento dos alunos do grupo focal – Secretaria Acadêmica

Alunos	Posicionamentos
A-1	Respondem no prazo
A-2	Não tive problemas em relação a prazos com a Secretaria e desconheço informações a respeito por parte de meus colegas.
A-3	Ainda não fiz nenhuma solicitação, por isso não sei dizer se o prazo está sendo cumprido. Meus colegas nunca reclamaram.
A-4	Todas as minhas solicitações/requerimentos foram respondidas no prazo ou até mesmo antes deles. Desconheço solicitações que foram atrasadas.
A-5	Nunca houve atraso nas solicitações e nunca soube de nenhum caso de atraso.
A-6	Não, nunca tive um atraso. Nessa parte, sempre recebi eficiência.
A-7	Não, todas as solicitações foram atendidas no prazo, muitas vezes de um dia para o outro, e nunca ouvi de algum colega reclamação sobre isso.

Esse item obteve consenso positivo, tendo todos discordado das respostas ao questionário utilizado na pesquisa de campo. Todas as solicitações ou requerimentos ingressados pelos alunos, pela mediação do setor de Protocolo e, posteriormente,

encaminhados à Secretaria Acadêmica para o devido trâmite, atenderam ao prazo de até 5 (cinco) dias úteis para serem respondidos ao requerente.

Via de regra, a Secretaria Acadêmica da Faculdade em questão libera as decisões em até 24 horas, dependendo da complexidade do assunto, ficando o aluno responsável por tomar ciência da resposta, no próprio setor de Protocolo.

Ainda que todos tenham concordado que os serviços são atendidos dentro do prazo, apontamos, abaixo, a sugestão apresentada por um dos membros do grupo focal.

Ilustração 69 – Sugestões dos alunos do grupo focal – Secretaria Acadêmica

Aluno	Sugestão
A-7	Aumento do quadro de colaboradores para atendimento das solicitações, porque entendo que a equipe presente é apta a estar no cargo, a única explicação lógica seria o aumento da demanda em contradição com a equipe instalada.

Com relação ao assunto em tela, destaca-se o desenvolvimento de sistemas que permitem à maioria das solicitações e às necessidades dos alunos serem requeridas por intermédio do próprio Portal do Aluno, dispensando a locomoção dele até o Setor de Protocolo ou à Secretaria Acadêmica. Da mesma forma, as respostas a essas demandas também são fornecidas pelo Portal, diretamente ao aluno.

Prosseguindo com a análise das manifestações dos alunos do grupo focal, foi-lhes apresentada a situação referente à Vivência e Conhecimento da Instituição que, nas respostas ao questionário da pesquisa de campo, apresentou a questão “Faria um curso de Mestrado na Instituição”, tendo recebido o maior valor negativo, após o ajuste já mencionado. Os participantes assim se manifestaram:

Ilustração 70– Posicionamento dos alunos do grupo focal – Vivência (conhecimentdo da Instituição)

Alunos	Posicionamentos
A-1	Não faria. Não me interessa.
A-2	Na minha opinião, o que mais contribuiu para esse resultado é a baixa titulação de alguns docentes, pois poucos são Mestres ou Doutores, com dedicação exclusiva.
A-3	Eu faria um curso de Mestrado na Uni “A”, acho o ensino da Universidade bem forte e tem um grande potencial para formar grandes alunos.
A-4	A maioria dos estudantes pensa em fazer uma pós-graduação fora da instituição de ensino que lhes formaram, para conhecer novos métodos. A maioria pensa até mesmo fazer um Mestrado fora do país para maiores conhecimentos.
A-5	Acredito que seja mais uma questão de escolha, se alguns não fariam pós na Uni “A” é porque já têm outros planos em mente.
A-6	Sim, acho que eu faria; mas não sei a respeito do mestrado da Uni “A”.
A-7	Talvez a imagem que a Uni “A” tem em relação a grandes Instituições como Fundação Getúlio Vargas – FGV; Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeira – FIPECAFI, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP.

Observa-se que algumas respostas fogem um pouco do que lhes foi perguntado. O objetivo era saber se os componentes do grupo focal concordavam, ou não, com as respostas colhidas com a aplicação do questionário de campo, em especial no tópico que teve o maior percentual negativo. Esperava-se que, após esse conhecimento, apresentassem sugestões para propiciar a melhoria desse item.

Reitera-se, como devidamene esclarecido, que o corpo docente dos cursos em questão é composto por mais de 80% de mestres e doutores que, além da titulação acadêmica, possuem larga experiência profissional na área em que ministram suas disciplinas. Os restantes possuem especialização e também são portadores de amplos conhecimentos profissionais, buscando transmitir esses conhecimentos com vistas ao mercado de trabalho.

Independente das respostas emitidas, foram apresentadas algumas sugestões, a saber:

Ilustração 71 – Sugestões dos alunos do grupo focal – Vivência (conhecimento da Instituição)

Alunos	Sugestões
A-1	Não sei o que poderia ser mudado. Quero ir para o exterior.
A-2	O que seria fundamental para melhorar esta taxa é o investimento da universidade para melhorar a titulação e qualificação do seu corpo docente, além de incentivar os estudantes a publicarem trabalhos científicos em congressos, com os seus professores.
A-3	<i>Não tem sugestões.</i>
A-4	Apresentar ao aluno que o curso de Mestrado da Universidade pode ser tão bom quanto os que são encontrados fora do país ou em outras Universidades.
A-5	Melhorar em questão de publicidade.
A-6	<i>Não apresentou sugestão.</i>
A-7	Implanação de um <i>marketing</i> voltado exclusivamente para cursos além da graduação, porque sabemos que nesse quesito a Uni “A” é referência no Brasil, porém pouco se sabe sobre os cursos de expansão do conhecimento adquirido na graduação.

A título de informação, em virtude da resposta do participante “A-2”, a Faculdade em análise possui em seu corpo docente cerca de 80% com titulação de Mestres e Doutores, quando o solicitado pelo MEC corresponde a 1/3 do corpo docente.

Considerando-se que um dos objetivos desta tese diz respeito à sustentabilidade da Instituição, a partir das relações entre os vários atores, assim como as políticas desenvolvidas com vistas à retenção dos alunos, a referência que estes fazem da Instituição para seus círculos de relacionamentos externos, assim como o trabalho desenvolvido com o objetivo de recuperar alunos egressos, são os fatores que agora serão analisados e que se constituem em assuntos de grande importância para a sustentabilidade almejada.

Como primeiro desses fatores foi apresentada a questão do relacionamento Instituição/aluno, que computou resultado negativo para 33.66%, após os ajustes procedidos. Sobre esse assunto, assim se manifestaram os alunos do grupo focal:

**Ilustração 72 – Posicionamento dos alunos do grupo focal –
Relacionamentdo dos alunos com a Instituição**

Alunos	Posicionamentos
A-1	Não concordo.
A-2	Sim, todos os mecanismos utilizados pela Instituição proporcionam facilidade de relacionamento com os alunos.
A-3	Sim, há diferentes formas para se comunicar com a Instituição e quanto a isso não há reclamações.
A-4	Sim, existem várias formas de se comunicar com a Instituição.
A-5	Acredito que o relacionamento seja bom.
A-6	Depende, mas não sinto muita facilidade de relacionamento em algumas coisas.
A-7	Sim, proporcionam com eficiência.

Diferentemente das respostas negativas atribuídas por ocasião da aplicação da pesquisa quantitativa, os participantes do grupo focal, em sua maioria, entendem que os recursos disponibilizados para a comunicação entre a Instituição e os alunos atendem às necessidades destes. Portanto, por essas respostas, tem-se que, dos sete respondentes, cinco entendem que esse relacionamento com a Instituição é positivo.

**Ilustração 73 – Sugestões dos alunos do grupo focal –
Relacionamento dos alunos com a Instituição**

Alunos	Sugestões
A-1	Não sei o que poderia fazer.
A-2	Não tenho sugestão em relação a esse item.
A-3	Desconheço melhor forma de relacionamento. A Universidade proporciona vários meios de comunicação. Não tive nenhum problema com comunicação na Instituição.
A-4	Não tenho sugestão.
A-5	<i>Não apresentou sugestões.</i>
A-6	Não tive nenhuma luz sobre essa melhora. Mas já enviei mensagem no portal para professor e não tive resposta.
A-7	A criação de uma área no Portal do Aluno que possibilite a comunicação imediata entre aluno e instituição, como um “chat”.

Como sugestão para melhoria desse relacionamento, somente o respondente “A-7” apresentou a possibilidade da criação de um atendimento imediato, tal qual um “chat”. Os demais disseram não possuir sugestões a apresentar sobre o assunto.

Outro fator considerado diz respeito à “retenção” de alunos, sendo solicitado que os participantes se manifestassem a respeito da evasão de alunos da Instituição. Eis as respostas:

Ilustração 74 – Posicionamento dos alunos do grupo focal – Retenção de alunos

Alunos	Posicionamentos
A-1	Por passar tanto tempo na Instituição, estudando. E, quando pode, quer ir embora.
A-2	Acredito que o custo seja um fator que contribui para essa evasão e o desconhecimento das bolsas de estudos oferecidas pelo curso.
A-3	Não sei o real motivo da evasão. Talvez seja porque muitos dos estudantes ainda não saibam que carreira querem seguir e também o pagamento das mensalidades. Conheço amigos que deixaram a Universidade por não conseguirem manter o pagamento em dia. A maioria, às vezes, não consegue desconto ou algum programa do governo e não consegue manter a faculdade no valor integral.
A-4	Uma das principais razões para a evasão seja o pagamento das mensalidades. Sei de pessoas que deixaram a faculdade por não conseguirem manter o pagamento em dia. Há outra questão que é a dificuldade dos alunos atingirem a média sete. Muitas das evasões se dão pelo aluno ao final do semestre, por acumular dependência.
A-5	O problema é com as áreas de convivência e cantinas, conforme exposto anteriormente.
A-6	<i>Resposta dada não tem a ver com o assunto colocado em questão.</i>
A-7	Durante o período letivo acredito que a evasão se dá pelo fato de os alunos não conseguirem cumprir com as obrigações dos pagamentos mensais, mesmo com o desconto concedido pela Instituição. Agora, após a graduação dos universitários acredito que seria o que descrevi no item “faria um curso de Mestrado na Instituição”.

Pelas respostas dadas, observa-se que o grande motivador da evasão está relacionado à questão financeira. O momento político-econômico pelo qual o país vinha passando à época do estudo – e ainda passa - acabou por refletir-se nessa evasão, ajudado pelo aumento considerável do nível de desemprego. Por outro lado, a Uni “A” tem procurado atender, ao máximo, as solicitações de redução das mensalidades, mediante a concessão de descontos sobre as mesmas.

A esse fator (financeiro) associa-se a questão relacionada ao grande número de oferta desses cursos na Região, existindo valores de mensalidades bem diferenciados, observando-se que os alunos que não possuem condições de arcar com as mensalidades de determinada faculdade, procuram por outra, menos onerosa, mas que nem sempre possui a qualidade necessária para a boa formação desses alunos.

Ilustração 75 – Sugestões dos alunos do grupo focal – Retenção de alunos

Alunos	Sugestões
A-1	Não sei o que poderia ser feito, eu não sei se ficaria por algo diferente..
A-2	Acredito que quanto mais envolvidos com a instituição, maior será o índice de retenção. Trabalhos de monitoria, ações voluntárias, ofertas de vagas de estágio, auxílio da Instituição aos alunos para inserção no mercado de trabalho são exemplos de ações que podem ser fomentadas pela Universidade.
A-3	A Universidade poderia conceder maiores descontos aos alunos.
A-4	Por parte da universidade acredito que seja conceder descontos aos alunos. E, por parte dos alunos, se dedicarem mais aos estudos.
A-5	<i>Não apresentou sugestões.</i>
A-6	<i>Sem sugestões.</i>
A-7	Além do incentivo do desconto para pagamento realizado no primeiro dia útil, acredito que a redução das mensalidades seria o ponto chave para a permanência dos mesmos.

Com relação à sugestão do respondente “A-2”, no que tange à preparação dos alunos para inserção no mercado de trabalho, foi criado já há dois anos, o Núcleo de Desenvolvimento e Gestão de Carreira – NDC, com o objetivo de auxiliar alunos e ex-alunos, a melhor elaborarem seus currículos, como se portar em uma entrevista, como participar de uma dinâmica de grupo e outras orientações que possam auxiliar os alunos a encontrarem novas possibilidades no mercado de trabalho. Todo esse atendimento é realizado por profissionais da área de Gestão de Pessoas e Psicólogos, sendo oferecido graciosamente.

Também foi colocada aos participantes uma questão relativa à referência da Instituição, no sentido de se saber se os alunos a indicariam para seus conhecidos pelas suas qualidades - 25% dos respondentes da pesquisa de campo optaram por não indicar a Instituição:

Ilustração 76 – Posicionamento dos alunos do grupo focal – Referências (indicaria aos amigos)

Alunos	Posicionamentos
A-1	O meu curso eu indico
A-2	Não concordo (com os respondentes), pois acredito que a Instituição ofereça todos os elementos mínimos para que o aluno se desenvolva e faça uma boa graduação.
A-3	Particularmente, não tenho nada contra a Instituição e indicaria.
A-4	Não concordo, indicaria para outras pessoas.
A-5	Talvez pelo ambiente em si e pelo que outras universidades oferecem.
A-6	<i>Resposta não condizente com o que foi proposto.</i>
A-7	Sinceramente não consigo entender (os 25%) eu já indiquei a Universidade para muitos amigos meus que me pediram uma opinião sobre a instituição. Talvez essas pessoas se questionaram em relação a mensalidade que, no meu entendimento, é a única complicação.

Verificando-se os posicionamentos dos alunos que participaram do grupo focal, observa-se discordância em relação ao índice de reprovação do assunto em tela, uma vez que a maioria indicaria a Instituição ou o curso.

Ilustração 77 – Sugestões dos alunos do grupo focal – Referências (indicaria aos amigos)

Alunos	Sugestões
A-1	Não sei.
A-2	Na minha opinião, o foco do curso de ser investir pesadamente na qualificação dos professores, que são a alma do curso e o que fará a diferença no mercado de trabalho.
A-3	Não sei opinar sobre isso.
A-4	Sem opinião a respeito.
A-5	<i>Não registrou opinião.</i>
A-6	<i>Não apresentou opinião a respeito do assunto proposto.</i>
A-7	Melhorar todos esses itens que obtiveram uma porcentagem maior que 25%, porque esses itens que talvez tenham impulsionado esse quesito.

Em relação às sugestões apresentadas pelos membros do grupo focal, os integrantes “A-2” e “A-7” teceram comentários sobre possíveis providências que

poderiam reduzir essa rejeição. Todos os problemas captados pela pesquisa de campo e pelo grupo focal merecem estudo mais aprofundado, em busca da melhoria da qualidade da Instituição e de seus cursos (por óbvio, os citados nesta tese), de modo a melhorar sua imagem e, conseqüentemente, reduzir as percepções negativas apontadas.

O último tópico a ser abordado, no quesito relacionamento Instituição/Aluno, diz respeito à “recuperação” de alunos que deixaram a Instituição por evasão ou por conclusão de curso, e que voltam para realizar um novo curso ou concluir o que haviam iniciado e abandonado, ou ainda, para realizar uma outra graduação. Nesse aspecto, manifestaram-se negativamente 31.89% dos alunos, no sentido de não retornarem a estudar na Instituição:

Ilustração 78 – Posicionamento dos alunos do grupo focal – Recuperação (de alunos)

Alunos	Posicionamentos
A-1	No meu caso não é assim. Eu tranquei depois de um ano e meio e, após um semestre, voltei a estudar. Achei que seria a melhor opção.
A-2	Na minha opinião, a causa principal é a falta de titulação e qualificação de alguns docentes.
A-3	Talvez seja um motivo particular, não sei opinar sobre isso.
A-4	Acredito que seja por algum motivo particular do aluno, talvez relacionado ao valor das mensalidades, ou à dificuldade de alcançar as médias para aprovação.
A-5	Essa questão corresponde a todos os problemas destacados nessa pesquisa.
A-6	<i>Resposta não tem a ver com a situação colocada.</i>
A-7	A segurança em torno da Instituição.

Pelos posicionamentos apresentados, denota-se que são vários os motivos que levam o aluno a não se interessar em retornar a estudar na instituição. Sejam aspectos pessoais, não relacionados ao fator financeiro, ou até mesmo ligados a essa questão, assim como a assuntos que são de responsabilidade de outras áreas da sociedade ou do governo, como a questão da segurança apontada.

Ilustração 79 – Sugestões dos alunos do grupo focal – Recuperação (de alunos)

Alunos	Sugestões
A-1	Não sei.
A-2	A atitude principal é investir no professor.
A-3	Acredito que a Universidade deveria se conscientizar de cada motivo de seus alunos, para saber o que precisa mudar.
A-4	Seria importante analisar o motivo de cada aluno, para se saber o que o faz ter essa atitude em não voltar para a Instituição.
A-5	<i>Não apresentou sugestões.</i>
A-6	<i>Sugestão apresentada não diz respeito ao assunto colocado.</i>
A-7	Uma conversa com o Executivo do município com o objetivo de colocarem mais viaturas policiais para realizar rondas em torno da Instituição.

As sugestões apresentadas nesse assunto e manifestadas pelos participantes “A-2”, “A-3”, e “A-4”, realmente poderiam demandar uma pesquisa mais profunda e específica, para se conhecer quais os principais motivos que afastam os alunos da Instituição e por quais motivos não querem voltar a ela. Já o respondente “A-7”, que mencionou a questão da segurança, traz um fator que realmente pesa em relação à Instituição; mas, não somente a ela, como também às demais IES da cidade, pela deficiência do setor governamental responsável pela segurança pública como política de atenção aos cidadãos.

Na análise seguinte foi colocado aos membros do grupo focal a avaliação da qualidade do curso, cujos resultados negativos, após os ajustes já mencionados, foram os seguintes: qualidade percebida em relação às Instalações da Faculdade (25.78%); disponibilidade de locais de trabalho/estudos (28.74%) e disponibilidade de locais de convívio (25.20%).

Em relação à qualidade percebida sobre as Instalações da Faculdade, foram os seguintes os posicionamentos apresentados:

Ilustração 80 – Posicionamento dos alunos do grupo focal – Qualidade percebida -Instalações.

Alunos	Posicionamentos
A-1	Sim, deixa a desejar em muitos aspectos.
A-2	Na minha opinião as instalações não são insuficientes, faltando apenas um melhor acabamento e zelo pelo que existe.
A-3	A Universidade tem um amplo espaço, não acredito que as instalações sejam insuficientes.
A-4	Para mim a Universidade tem muito espaço e não o vejo como insuficiente.
A-5	Embora não seja o principal, a questão de estética é muito importante, as salas e corredores do segundo andar para cima, não são pintadas, as janelas estão pintadas de branco, algumas salas têm goteira, algumas carteiras estão estragadas.
A-6	<i>Não.</i>
A-7	Em minha opinião dão suporte suficiente para a graduação do universitário e ao profissional que irá se formar.

Analisando as respostas dos participantes do grupo focal, a maioria entende que os espaços disponibilizados são suficientes para atender às necessidades dos alunos. O que ficou patente é em relação ao visual do ambiente acadêmico, provocando a manifestação em relação à pintura de paredes, deixando os ambientes mais agradáveis.

Ilustração 81 – Sugestões dos alunos do grupo focal – Qualidade percebida - instalações

Alunos	Sugestões
A-1	Melhorando as cores, mudar um pouco o ambiente, deixando-o mais feliz.
A-2	<i>Não apresentou sugestões.</i>
A-3	<i>Não apresentou sugestões.</i>
A-4	<i>Não apresentou sugestões.</i>
A-5	<i>Não apresentou sugestões.</i>
A-6	<i>Não apresentou sugestões.</i>
A-7	Aquisição de <i>softwares</i> voltados para a área de formação.

Somente dois participantes optaram por apresentar suas sugestões. “A-1” reforça a necessidade de se dar cores aos ambientes e “A-7” se preocupa em sugerir que a Faculdade tenha mais *softwares* voltados ao desenvolvimento dos respectivos cursos.

Com relação à disponibilidade de locais de trabalho/estudos, foi-lhes solicitado que avaliassem se, na visão dos alunos, esses espaços são insuficientes e, na sequência, que apresentassem alternativas para se minimizar esse aspecto. Assim se manifestaram:

**Ilustração 82 – Posicionamento dos alunos do grupo focal
– Disponibilidade de locais de trabalho/estudos**

Alunos	Posicionamentos
A-1	Sim.
A-2	Na minha visão os espaços são suficientes.
A-3	Os locais de estudos são insuficientes, as salas disponíveis para estudos estão sempre cheias, não atendem ao grande número de alunos, além de serem muito barulhentas, as pessoas conversam muito alto, é complicado manter a concentração. Por isso, é notado alunos estudando nos corredores; por incrível que pareça, são mais silenciosos.
A-4	Sim. Os locais de estudos são poucos, as salas disponíveis para estudos quase sempre estão cheias
A-5	São insuficientes, são apenas duas salas sendo que uma era de informática e agora retiraram as máquinas e colocaram alguns <i>notebooks</i> , o espaço não é bem aproveitado, pois, no que deveriam estar cheias de mesas e cadeiras estão com poucas mesas redondas grandes que ocupam boa parte da sala.
A-6	Sim, eu acho insuficientes.
A-7	Em minha opinião são suficientes, atendem às necessidades dos universitários.

A maioria entende que as salas para trabalhos/estudos são oferecidas em quantidade insuficiente para atender aos alunos da Universidade. Basicamente, conforme se pode depreender das sugestões apresentadas, haveria a necessidade de se destinar mais salas para esse fim, além de se ater à organização e ao silêncio no local.

**Ilustração 83 – Sugestões dos alunos do grupo focal
Disponibilidade de locais de trabalho/estudos**

Alunos	Sugestões
A-1	Disponibilizando mais espaços.
A-2	Falta uma melhor organização.
A-3	Disponibilizar mais salas de estudos (silenciosas), acredito que seja necessário um monitor para controlar o barulho. Disponibilizar uma sala maior de computadores.
A-4	Disponibilizar mais salas de estudos e mais salas com computadores.
A-5	Substituir as mesas redondas por outras melhores.
A-6	Aproveitando mais salas abandonadas.
A-7	Disponibilizaria mais uma sala para essa finalidade, ficando com um total de 3 salas.

Por último, sobre a qualidade percebida, eis as opiniões em relação à disponibilidade de locais de convívio na Universidade, uma vez que foi solicitado aos elementos do grupo focal que se manifestassem em relação à quantidade de pátios, áreas abertas etc., se são (in)suficientes para atender aos alunos. Na sequência, deveriam

apresentar sugestões com vistas a minimizar esse problema apresentado na pesquisa de campo.

**Ilustração 84 – Posicionamento dos alunos do grupo focal
Disponibilidade de locais de convívio**

Alunos	Posicionamentos
A-1	Sim, são insuficientes
A-2	Na minha opinião, os espaços são suficientes, mas não são bonitos e convidativos para a convivência.
A-3	Discordo com essa porcentagem; a Universidade tem um grande espaço de convívio
A-4	Não. Discordo do percentual apresentado. Há um grande espaço de convívio na Universidade.
A-5	São poucos bancos espalhados pela faculdade e alguns estão quebrados; os espaços são grandes, mas apenas para transitar e não para convívio.
A-6	Sim, são.
A-7	Na minha concepção, são suficientes.

Não há, no grupo, consenso a respeito da insuficiência desses espaços na Universidade. No entanto, observa-se que os alunos se posicionam em relação ao seu aspecto físico e quanto à qualidade dos equipamentos destinados para as áreas de convívio.

**Ilustração 85 – Sugestões dos alunos do grupo focal
Disponibilidade de locais de convívio**

Alunos	Sugestões
A-1	Disponibilizando mais áreas de lazer ou melhorar, inovar as existentes.
A-2	Uma sugestão é melhorar o aspecto decorativo dos espaços, utilizando-se de idéias e do trabalho dos alunos de arquitetura, por exemplo.
A-3	<i>Não apresentou sugestões.</i>
A-4	<i>Não apresentou sugestões.</i>
A-5	<i>Não apresentou sugestões;</i>
A-6	Deveria ter mais “pracinhas”, bancos e mesas para os alunos sentarem, sem ser as das cantinas.
A-7	Construção de uma área de lazer para os universitários equipado com, no mínimo, uma televisão.

Apropriando-se da sugestão apresentada pelo componente “A-2”, seria um bom trabalho atribuir aos alunos do curso de Arquitetura um estudo para melhorar o aspecto desses logradouros.

Para finalizar a participação dos componentes do grupo focal, foi-lhes solicitado que se manifestassem, com base na experiência de cada um, como definiria a Instituição e o curso escolhido que está sendo cursado.

Ilustração 86 – Percepção dos alunos do grupo focal a respeito da Instituição e do curso escolhido

Alunos	Sua UNIVERSIDADE	Sua FACULDADE
A-1	Na minha opinião é a Universidade mais conceituada de Santos.	Gosto. Mas poderia melhorar em relação aos professores. A maioria não está nem aí para os alunos, não dão o suporte necessário. E também não acho justo não ter opção de escolha de professor no TCC.
A-2	Com base na minha experiência, definiria a Universidade como uma Instituição com potencial para ser a melhor Universidade privada do Brasil, pois já oferece uma estrutura mínima adequada, bastando apenas dar acabamento a alguns elementos tangíveis e investir maciçamente na qualificação de seus professores.	Com relação ao curso de Ciências Contábeis, apresenta uma grade curricular adequada para o seu propósito, que é o mercado mas, por ser um curso de graduação nunca poderá deixar a pesquisa no segundo plano, por isso deve fomentar seus docentes e discentes a pesquisarem e publicarem trabalhos, visando a aperfeiçoar a ciência de gerir o patrimônio das entidades econômico-financeiras.
A-3	Universidade com tradição. Uma universidade com ensino de qualidade, professores capacitados, direção e coordenação sempre visando ao melhor para o aluno.	Faculdade com nível de ensino alto, exigindo total dedicação do aluno. Grande parte dos professores são capacitados, sabendo explicar suas matérias. Faculdade com ampla visão do mercado, chegando próximo da realidade fora das salas de aulas.
A-4	Uma universidade com tradição e com princípios éticos. Boa de se estudar, com ensino de qualidade, professores de excelência, coordenadores e diretores atenciosos. Como toda universidade, tem seus defeitos, alguns lados negativos, porém é uma boa indicação para quem quer ter o início de uma boa carreira profissional.	Uma faculdade com nível de dificuldade alto, exigindo total dedicação do aluno. A maioria dos professores é capacitada, sabendo passar e explicar claramente a matéria. Alguns não com tanta facilidade para explicar. Faculdade com ampla visão do mercado, mostrando o que realmente acontece após a formação. Só acredito que a faculdade poderia oferecer mais palestras referentes ao curso.
A-5	Defino a Universidade como uma boa Instituição de ensino na parte educacional. Em termos de instalação, recursos disponíveis e ambiente, deixa a desejar em alguns pontos.	É uma boa faculdade para se estudar.
A-6	Eu defino a minha universidade como uma instituição de grande porte com ótimos profissionais; mas peca bastante na organização e apresentação dela. Tinha tudo para ser uma Universidade linda mas, infelizmente, é descuidada.	<i>Deixou de se manifestar a respeito.</i>
A-7	Local amplo, devidamente adequado para a recepção de alunos, com equipamentos que auxiliam de maneira eficaz a sua prestação de serviço; com uma equipe ampla e capaz de atender aos alunos em todos os quesitos.	Repleto de profissionais competentes, preocupados e dedicados na formação de universitários em profissionais de verdade, e que se dedicam em passar os conhecimentos atuais do mercado para fornecer aquilo que há de melhor para os estudantes da área.

Esses resultados permitem se ter a real visão de como os “clientes” (alunos) percebem a Instituição. Apesar dos aspectos negativos existentes, fica caracterizado pelas respostas que os alunos aprovam tanto a Universidade quanto o curso que escolheram. As informações contidas nas pesquisas qualitativa e quantitativa servem de ponto de partida

para eventual estudo que a Universidade venha a fazer, no sentido de melhorar seus serviços e imagem.

Analisados os resultados das pesquisas quantitativas e qualitativas (grupo focal), busca-se confrontar esses resultados com o problema que originou esta tese. Para tal, resgata-se, agora, o problema apresentado ao início deste trabalho. Dizia o que segue:

A Instituição de Ensino Superior atende às expectativas de seus alunos quanto à qualidade do ensino oferecido, dos serviços prestados e dos espaços físicos disponibilizados, demonstrando trabalhar dentro de um planejamento que contemple esses aspectos, assim como o relacionamento com seus alunos e colaboradores, à luz de práticas que contemplem o que se propõe, segundo a Psicologia da Educação?

Como primeiro quesito, está a questão do atendimento das expectativas dos alunos quanto à qualidade do ensino oferecido. Pelas respostas apresentadas na pesquisa de campo, como junto ao grupo focal, nota-se que há entendimento por parte dos participantes de que tanto o curso escolhido quanto a Instituição estão comprometidos com a qualidade do ensino oferecido, constituindo-se em uma das melhores IES da região em que se situa, assim como os cursos apresentam os melhores resultados quando analisados e avaliados por setores diversos da sociedade.

Ainda que, nesse quesito, tenha havido avaliação positiva, também por parte dos participantes da pesquisa, não exime a IES de estar sempre verificando e melhorando seus níveis de qualidade em relação ao ensino oferecido. O mesmo ocorre em relação aos serviços prestados, buscando, continuamente, facilitar a vida do aluno, pelas características dos mesmos, uma vez que são alunos-trabalhadores e necessitam rapidez na solução de suas demandas. Não se pode deixar de observar atentamente como é possível melhorar os serviços prestados a esses alunos, de forma a facilitar sua vida acadêmica cada vez mais.

O ponto mais negativo apresentado reside nos espaços físicos disponibilizados e em recursos materiais que compõem as salas de aula, quais sejam, as carteiras escolares. Certamente esse quesito foi, praticamente, unanimidade em termos de reclamação tanto por parte dos participantes da pesquisa de campo quanto dos que participaram do grupo focal. Realmente, esses recursos devem possibilitar conforto aos seus usuários, a fim de que possam aproveitar e participar das aulas adequadamente, evitando-se desgastes físicos que venham a prejudicar o aproveitamento, motivados por estresse causado pelo tipo inadequado de carteiras.

Outro aspecto negativo apontado diz respeito a determinados locais disponibilizados, sejam as salas destinadas a estudos, sejam os espaços de convivência. Deve-se considerar que o ser humano é um ser social por natureza, necessitando se relacionar com seus iguais. Para tal, há de se oferecer condições ambientais que permitam e facilitem esses relacionamentos.

No tocante às salas de estudos, certamente a IES, como as demais, não terá condições de atender a todo o seu alunado nesse quesito, mas, no caso da IES em questão, há necessidade de mais espaços dessa natureza, seja na configuração de sala de estudos ou mesmo em espaços de convivência adaptados para esse fim.

Tem-se observado que a maioria dos alunos opta por estudar em grupos, trocando seus conhecimentos, tirando as dúvidas entre si. Há espaços que podem atender a essas necessidades, em épocas próximas às avaliações, atendendo a um maior número de alunos, não só dos cursos participantes da pesquisa desta tese, mas de todos os demais cursos mantidos pela Uni “A”.

Há a necessidade de se instalar mais bancos nos pátios da Instituição e, se possível, plantar mais “verde” nos espaços de convivência, tornando-os mais agradáveis, estimulando a conversa entre os alunos dos diversos cursos. Esse relacionamento é, na realidade, uma troca de experiências acadêmicas ou pessoais que acabam por incrementar a amizade entre as pessoas.

A elaboração de um planejamento com a participação efetiva de todos os setores da Instituição permitiria o envolvimento coletivo na obtenção dos objetivos e metas traçados, situação que poderia, a partir de problemas apurados junto aos alunos, ser solucionada de modo a eliminar, ao máximo, os aspectos negativos que se apresentam.

Essa prática ensinaria melhor preparo de todos os colaboradores, mediante treinamento específico, visando ao alcance das metas propostas a cada um individualmente, buscando, dessa forma, incentivar a comunicação entre colaboradores-colaboradores, alunos-colaboradores, buscando a resolução de problemas desses dois atores importantes na dinâmica da Instituição.

De certa forma, os resultados colhidos em ambas as pesquisas (de campo e do grupo focal) apontam para o fato de que os alunos se sentem atendidos em suas expectativas em relação ao curso e à Instituição, em que pese a necessidade de ajustes em alguns aspectos, melhorando esse índice de atendimento.

Ainda que as IES não quisessem se preocupar com alguns dos aspectos abordados na pesquisa, convém ressaltar que entre as diversas (10) dimensões consideradas pelo

MEC para a avaliação da instituição, algumas exigências devem ser contempladas da melhor forma possível, exatamente direcionadas para o procedimento avaliativo. São elas:

- a) infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- b) políticas de atendimento aos estudantes;
- c) sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

Esse último item, por si só, mostra o porquê de se considerar como assunto desta tese a questão da sustentabilidade institucional.

Considerando a hipótese estudada nesta tese, ou seja, é possível aferir que o conjunto dos elementos que devem ocorrer dentro da IES é condição para que se tenha curso de qualidade, projetando para a sustentabilidade estratégica da IES.

Não pode haver curso de qualidade sem que se tenham os seguintes elementos: estrutura física adequada, estrutura curricular atualizada, corpo docente qualificado e com larga experiência de mercado, recursos de TIC, comprometimento de todos os colaboradores com o objetivo maior de bem formar e bem atender aos alunos.

A quase totalidade dos questionamentos feitos na pesquisa a respeito desses elementos apresentou resultados positivos, muito embora não se possa abandonar, por esse motivo, os resultados negativos apresentados que precisam sofrer uma intervenção solucionadora.

Esse ambiente universitário deve ser suficientemente adequado para que os jovens que procuram a IES possam ter condições de se desenvolver como pessoas e como profissionais. Segundo Ochoa et al (2012)

Atingir um desempenho ambiental satisfatório envolve um correto planejamento arquitetônico, diante das diferentes condições climáticas que influenciarão nas condições térmicas (temperatura, vento e umidade), na qualidade acústica (proteção de ruídos intrusivos, inteligibilidade do professor pelos alunos e vice-versa) e, ainda, nas condições ideais de visão e iluminação, natural ou artificial, proteção contra poluição e qualidade interna do ar, estabilidade estrutural da edificação, salubridade e higiene, segurança e outros.

Assim, deve ser objeto de trabalho por parte da IES, no sentido de se utilizar de recursos humanos e materiais que possam possibilitar esse desenvolvimento por parte de seus alunos. Eles devem encontrar estímulos para crescerem intelectualmente e que os ajudem a atingir os objetivos a que se propuseram.

Tabile & Jacometo (2017)

O processo de aprendizagem acontece a partir da aquisição de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes através do estudo, do ensino ou da experiência. A construção de conhecimentos em sala de aula deve se constituir de forma gradativa adequando-se a cada estágio do desenvolvimento da criança. O professor deve oportunizar situações de aprendizagem em que o aluno participe ativamente desse processo, ainda que a fonte desse conhecimento possa estar tanto no exterior (meio físico, social) como no seu interior.

Depreende-se que a responsabilidade das IES vai muito além dos conteúdos ministrados em seus cursos, objetivando a adequada formação profissional. Muito mais do que o simples desenvolvimento cultural, desenvolve-se, na realidade, o ser por completo, atribuindo-lhe não só o conhecimento técnico, mas complementando e desenvolvendo todas as competências, as habilidades, o crescimento psicológico, quando poderá controlar melhor suas emoções ao desempenhar seu papel na sociedade.

O tamanho da IES, a estrutura disponibilizada, os exemplos dos gestores e colaboradores da Instituição também auxiliam na formação do aluno. Bonifácio & dos Anjos (2016), nos diz:

Entende-se que grande parte do sucesso das organizações é gerado pelas pessoas, incentivando profissionais talentosos e competitivos a criarem processos e produtos eficazes, segundo a necessidade de seu público alvo. As organizações estão descobrindo que se seu sucesso depende excepcionalmente das pessoas que nelas trabalham, sendo fundamental valorizar o seu capital humano. É fato que para reter colaboradores dentro das empresas, eles precisam estar motivados e felizes, uma vez que cada pessoa se motiva de determinada forma, algumas, com elogios, outras com incentivos e benefícios sociais, etc.

Considerando, pois, o foco desta tese, ressalta a necessidade de a IES, aliada à questão da qualidade de seu corpo docente, da estrutura curricular de seus cursos, de seus colaboradores, preocupar-se em tecer seu planejamento estratégico, utilizando-se de recursos tecnológicos que a aproximem de seu público, criando expectativas que os mantenham na Instituição, exercendo gestão organizacional profissional para fazer frente à acirrada concorrência do mercado da educação superior no Brasil, bem como treinando seus colaboradores no sentido de mostrarem-se atentos às necessidades de seus alunos, dando-lhes respostas corretas e imediatas para suas demandas.

Dessa forma, a Uni “A” poderá garantir sua sustentabilidade institucional, permanecendo em oferecer formação superior de qualidade e destacando-se cada vez mais no cenário nacional.

Síntese da Parte II

Evidenciou-se, na parte II, como a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Uni “A” é constituída, ou seja, quais cursos dela fazem parte. A consciência de propiciar uma formação profissional adequada a seus alunos é uma constante no desenvolvimento desses cursos, cujos resultados se exprimem, não só na colocação desses alunos no mercado de trabalho, mas também nas diversas modalidades de análise de qualidade realizadas pelo governo e por entidades privadas.

Os alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis (ambos em nível de Bacharelado) e o de Tecnólogo em Logística foram convidados a participar da pesquisa de natureza exploratória com abordagem quali-quantitativa que serviu de base metodológica para esta tese⁶.

Pelo questionário, a princípio, procurou-se traçar um perfil desses alunos, no que diz respeito à idade, sexo, renda pessoal e familiar; e, em um segundo momento, solicitou-se que procurassem expor, de maneira objetiva, suas visões e percepções a respeito de várias instalações colocadas a sua disposição para que se desenvolvessem adequadamente. Indagou-se, ainda, como são os relacionamentos com os seus professores e colegas de classe, como percebem a atenção dos colaboradores da IES quanto aos serviços oferecidos.

Pela pesquisa realizada, constata-se, o que é uma tendência brasileira, haver mais pessoas do sexo feminino matriculadas nos cursos aqui tratados, do que naqueles do sexo masculino. De igual forma, confirmou-se o fato de que, nesses cursos, 100% dos alunos trabalham.

Esses alunos apontaram, também, que o que os levou a escolher a Universidade em tela, em uma região com diversas Universidades, Centro Universitários e Faculdades, relaciona-se ao alto conceito da Instituição junto ao mercado de trabalho. Para esses alunos, o que os motivaram a realizar um curso superior está ligado à expectativa de

⁶Apesar de se apresentar, por suas análises, como um estudo de abordagem qualitativa, também pode ser classificado como quantitativo e como pesquisa aplicada. Tal possibilidade decorre do fato de que, em sua **finalidade primeira**, resgata dados numéricos, ainda que não seja um estudo estatístico, e oferece subsídios a ações para implementar mudanças institucionais necessárias para o próprio aprimoramento da Universidade. Ao mesmo tempo, por sua natureza, pode ser nomeado como **pesquisa exploratória**, ou seja, estudo para a identificação de uma realidade ou fenômeno, quando ainda se possui pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado: “Como o próprio nome sinaliza, **pesquisa exploratória** significa um procedimento preliminar, para conseguir um aprimoramento de ideias e uma maior familiaridade com o objeto em estudo. (GIL, 2002, p. 41).” Na visão de Cervo e Bervian (2002, p. 69), esta modalidade de pesquisa procura realizar “descrições precisas da situação” e quer identificar as relações existentes entre as variáveis componentes da realidade que se coloca como objeto em estudo.

melhores oportunidades de crescimento profissional. Em boa medida, a escolha é fruto da imagem que a Instituição detém na região em que está localizada.

Na sequência da pesquisa, passou-se a tratar da percepção dos alunos em relação aos espaços e recursos disponibilizados para que desenvolvam seu curso, iniciando-se pelas salas de aulas, tendo sido abordados os aspectos relativos a: limpeza do ambiente, iluminação, ventilação, acústica, carteiras escolares, possibilidade de interação com os professores e demais alunos, tranquilidade e satisfação com o ambiente. Os aspectos abordados têm a ver com o conforto necessário, assim como as condições que possam contribuir para o menor desgaste físico dos alunos, com conseqüente aproveitamento das aulas. No geral, esses itens abordados são bem percebidos pelos alunos, sendo que o item que obteve o pior resultado na pesquisa foram as carteiras escolares. O nível de satisfação apontado na pesquisa é bem avaliado por mais de 55% dos respondentes,

Há que se lembrar de que é nas salas de aula que os alunos têm a principal finalidade que procuraram ao buscar a Uni “A”, qual seja a de sua formação profissional. Nesse espaço é que são ministrados os conhecimentos necessários para seu desenvolvimento acadêmico-profissional e a conseqüente obtenção de bons empregos no mercado de trabalho. É, pois, importante que os alunos se sintam em um ambiente confortável, que lhes permita assimilar, discutir, compartilhar assuntos de interesse para seu aprimoramento profissional.

Em vista desses resultados, faz-se necessário que a IES conheça mais o que os alunos pensam a respeito da IES e trace, planejadamente, políticas que venham a dar melhores condições para esse importante espaço que é a sala de aula, contribuindo, por esse aspecto para a melhoria da aprendizagem daqueles que a procuram e fortalecendo a visão institucional detida pelo público.

De igual modo como feito com as salas de aulas, buscou-se conhecer, também, a percepção desses alunos em relação aos sanitários disponibilizados pela Instituição, uma vez que, como mencionado nesta tese, a maioria dos alunos se dirigem a ela após uma longa jornada de trabalho. Os aspectos abordados dizem respeito à limpeza dos sanitários, à ventilação dos mesmos, ao número de equipamentos disponibilizados, à sinalização de suas localizações, assim como às suas localizações. Pelos alunos que se manifestaram, precisa ser dada melhor atenção ao quesitos limpeza eventilação desses ambientes, bem como ampliar o número de sanitários, principalmente.

Na continuidade do questionário, foi a vez de os alunos expressarem sua percepção em relação aos laboratórios de informática. A utilização de recursos

tecnológicos colabora positivamente para o desenvolvimento das aulas, quer seja pela utilização de *softwares* específicos quer por pesquisas na internet. Observou-se que a instituição, nos cursos abordados nesta tese, utiliza-se de diversos programas para aplicação dos conteúdos ministrados: um sistema integrado de gestão, um programa na análise financeira, um sistema contábil, outro para pesquisa operacional, além daqueles que compõem o Microsoft Office, do qual a instituição tem assinatura completa para atender a outros cursos por ela oferecidos.

Em relação a esse importante suporte à educação, foram colocados diversos aspectos para a manifestação dos alunos, tais como: atender às necessidades das aulas, limpeza, iluminação, ventilação, manutenção e satisfação dos alunos em relação a esse espaço. Nesse sentido, merecem atenção os relacionados ao atendimento das necessidades das aulas, assim como o relacionado à manutenção dos equipamentos. Esses dois itens têm relação entre si uma vez que, em não havendo uma manutenção adequada nos equipamentos, é muito possível durante as aulas ocorrerem quebra de equipamentos, o que pode vir a dificultar o desenvolvimento das aulas aí ministradas.

Observa-se que os espaços onde são ministradas as aulas – salas de aula e laboratórios de informática – possuem, no geral, boa aceitação por parte dos alunos que participaram da pesquisa de campo, com exceção das carteiras escolares que se constituem no maior ponto negativo desses espaços.

Passando a tratar de outras instalações, não menos importantes, uma vez que devem permitir a melhor circulação dos alunos, dando-lhes condições de acessar suas salas com grande facilidade, permitir relacionamentos de amizade, estudos etc., foi colocado a eles que se manifestassem a respeito desses espaços, mostrando sua avaliação sobre eles.

Como primeiro aspecto, então, foram colocados os corredores de circulação que apresentaram respostas positivas da maioria dos participantes. Por oportuno, ressalte-se que o acesso aos andares dos prédios pode ser feito pelas escadas ou por elevadores distribuídos entre os prédios da IES. No caso dos alunos respondentes, estão com suas salas localizadas em um único prédio.

Face a essa situação de locomoção e como os prédios possuem mais do que três pavimentos, pediu-se a percepção deles a respeito dos elevadores. Na realidade, como já reportado, trata-se de prédio com mais de 30 anos de uso e alguns equipamentos estão defasados para atender à demanda, além de problemas de manutenção que podem ocorrer

no horário de aula, portanto de maior demanda, fato que provoca desconforto para o aluno, ao ter que subir, por vezes, cinco andares utilizando-se de escadas.

Por força legal, a Uni “A” deve ter espaços destinados exclusivamente aos estudos isoladamente ou em grupo. Assim, também buscou-se levantar a percepção dos alunos em relação às salas de estudos que devem propiciar o ambiente necessário para a concentração dos estudantes. Esse ambiente deve abrigá-los, quer quando estudando isoladamente ou em interação com grupos na discussão de uma matéria que venha a apresentar um grau maior de dificuldade para o entendimento sem, no entanto, prejudicar aos demais frequentadores desse espaço. Os resultados apresentados demonstram que os alunos participantes da pesquisa têm uma percepção positiva em relação a esse espaço.

É importante registrar que a universidade deve incentivar e dar condições para que exista um bom relacionamento entre os alunos, não só do próprio curso, mas entre alunos dos diversos cursos oferecidos.

Na IES em estudo, os pátios são grandes e, na sua maioria, são cobertos. Existem em suas áreas alguns bancos para que os alunos conversem, descancem, leiam algum texto e se distraiam; são os chamados espaços de convivência que também são uma forma de proporcionar outro tipo de conforto.

Um fator determinante é o baixo número de bancos e a falta de “verde”, ou seja, jardins ou vasos com plantas, que amenizem o ambiente, propiciando momentos de relaxamento e estimulando o companheirismo e a amizade entre os alunos.

Outro aspecto abordado diz respeito às cantinas, espaços esses destinados a refeições rápidas por parte dos alunos. Existem, no momento deste estudo, quatro cantinas distribuídas na área do prédio utilizado pelos alunos respondentes. Muitos deles, após sua jornada de trabalho, dirigem-se à Uni “A” para fazer uma boa refeição, podendo apresentar melhores condições de estudar. Quando não lhes é possível alimentar-se antes de adentrar a sua sala de aula, o fazem no intervalo. O fato é que todas as cantinas, arrendadas a terceiros, apresentam bom movimento face ao número de alunos que frequentam esses prédios.

Como outro aspecto a ser analisado estão as salas de internet que são salas exclusivas para acesso à rede seja para fins de estudo seja para outras necessidades que o aluno tenha. O acesso a essas salas se dá mediante reserva de horário junto aos monitores responsáveis. A percepção dos alunos apresentou elavação no aspecto negativo, o que está associado a poucos computadores existentes, em duas salas para esse fim, pelo fato de que a maior incidência de procura acaba por dificultar a reserva de um equipamento

em curto espaço de tempo. Todavia, reitera-se que existe rede de *wi-fi* gratuita para todos e em qualquer ambiente da universidade.

Por vezes, os alunos têm necessidade de receber ou enviar certos documentos acadêmicos, ou mesmo pleitear algum benefício ou justificar alguma ocorrência. É por intermédio do setor de Protocolo que eles manifestam suas necessidades e obtêm respostas aos seus questionamentos.

Por norma da IES, esse setor tem até cinco dias úteis para responder ao aluno requerente, salvo raríssimas exceções relacionadas a alguns pedidos que, por sua natureza, demandam maior tempo.

É norma da direção da Faculdade que, quando da entrada de alguma solicitação pelo setor de Protocolo, a mesma seja atendida em, no máximo, dois dias úteis, se puder ser resolvido somente entre a Secretaria Acadêmica e a Diretoria do Curso ou do Coordenador. Por ser um importante setor no relacionamento da Universidade com os seus alunos e vice-versa, buscou-se conhecer sua percepção a respeito de alguns aspectos relacionados ao Protocolo.

Assim, indagou-se para conhecer a percepção dos alunos, no sentido de saber se os colaboradores que atuam no setor demonstram interesse em ajudar. Em toda empresa, e no ramo de ensino não é diferente, um dos pontos fundamentais é o bom relacionamento e o interesse em resolver dúvidas de seus clientes, até como forma de se tentar fidelizá-los. Esse aspecto merece ser melhor estudado pela instituição, buscando aprimorar o conhecimento dos colaboradores em relação às demandas relacionadas aos cursos oferecidos e os aspectos legais e regimentais que os cercam.

Como não é obrigatória a utilização de uniforme por parte dos colaboradores e considerando-se que a apresentação com vestimentas adequadas é uma importante forma de dar seriedade à Instituição, foi solicitado aos alunos que se manifestassem a respeito da forma como os colaboradores de apresentam habitualmente trajados para o trabalho. Esse aspecto obteve um dos maiores índices de aceitação em relação a esse setor. Ainda no setor de Protocolo, foi solicitado aos alunos que se manifestassem quanto à preparação dos atendentes do setor para dirimir dúvidas e dar informações.

A necessidade de se conhecer a percepção dos alunos reside no aspecto de propiciar, àqueles que dele se servem, a ideia positiva do interesse na pessoa do aluno, uma vez que entendem que esses colaboradores apresentam conhecimento acerca da IES em geral, sendo capazes de dirimir grande número de dúvidas, preocupando-se com o pronto e eficiente atendimento às necessidades por ele apresentadas. Também sobre esse

setor, foi solicitada a manifestação dos alunos em relação à limpeza e à organização do espaço utilizado, o que transmite uma sensação de confiança, criando melhor aproximação entre alunos e instituição.

Saindo um pouco dos espaços físicos, passamos ao espaço virtual, quando tratamos da questão do Portal do Aluno e a comunicação entre a IES, os docentes e os discentes. Levando-se em consideração os avanços tecnológicos pelos quais são utilizados os recursos das TICs com vistas a auxiliar na geração de mecanismos que possibilitem a resolução de algumas situações sem que o discente tenha que se dirigir pessoalmente à Instituição, o que lhe possibilita economia de tempo, facilidades e redução de custos. Nessa perspectiva, a Uni “A” vem se utilizando do Portal do Aluno para diversos serviços e informações, destinados a bem orientar e colaborar para o empreendimento de seus clientes.

Nesse Portal, conforme já mencionado anteriormente, o aluno encontra seu horário escolar; datas, horários e locais de suas avaliações regimentais; material de estudo para cada uma de suas disciplinas em curso; a possibilidade de se comunicar com o respectivo professor, via e-mail; o requerimento de alguns serviços que antes só era possível fazer por mediação do setor de Protocolo; verificação de notas e ausências em aulas; efetivação da matrícula e impressão de documento para pagamento das mensalidades etc. Ainda em desenvolvimento, face ao potencial que apresenta, o Portal, nessa ocasião, projetava agregar, em futuro próximo, outros serviços que permitirão melhor adequação no desenvolvimento dos serviços acadêmicos, proporcionando menos trânsito de pessoas e papéis, representando um ganho para ambas as partes – IES/Alunos.

Por se tratar de um serviço recente, pode-se considerar que o mesmo está cumprindo bem o seu papel, uma vez que a maioria dos alunos considera o acesso a essa ferramenta muito fácil.

No Portal, o aluno encontra seu horário escolar, datas, horários e locais de suas avaliações regimentais; é informado isoladamente por disciplina sobre o plano de ensino a ser seguido pelos professores, ou seja, quais os conteúdos que compõem aquela disciplina a ser ministrada, quais seus objetivos, que recursos deverão ser utilizados, completando-se com a bibliografia indicada. Convém ressaltar que essa condição de apresentação do plano de ensino é obrigatória, conforme determinação do MEC, e se constitui em informação aos alunos a respeito do que será estudado naquele ciclo. Da mesma forma que no quesito anterior, a manifestação a respeito desse assunto foi positiva.

Diversas outras informações estão disponibilizadas no Portal do Aluno, as quais são importantes para o seu bom desempenho. Este quesito apresentou avaliação positiva por parte dos respondentes. Como já mencionado, o Portal do Aluno foi concebido para facilitar e tornar mais racional a comunicação entre os diversos atores.

A partir dessa filosofia, pediu-se que os alunos se manifestassem quanto aos serviços acadêmicos. Também neste quesito o Portal do Aluno obteve respostas que aprovam a adoção e as melhorias proporcionadas por esses serviços.

Na sequência, ainda em relação ao Portal do Aluno, questionou-se a respeito da comunicação com a IES e com os professores. A maioria dos respondentes considera essa comunicação muito positiva, embora alguns aspectos mereçam mais estudo.

Por fim, solicitou-se que apresentassem sua percepção em relação à comunicação geral realizada pelo Portal. Aqui também o resultado apresentado indica que os alunos respondentes acham essa comunicação muito positiva, visto que todas as informações e ocorrências são, via de regra, disponibilizadas com antecedência.

Buscando-se pesquisar e analisar os resultados dos setores e atividades que agem mais próximo dos alunos, foi solicitado que avaliassem a Direção/Coordenação dos cursos, responsáveis que são, entre outras coisas, pela contratação dos professores, pelas instruções e normas a serem seguidas, por ouvir e resolver problemas que estejam afetando o bom desempenho do curso e, conseqüentemente, dos alunos. Assim, é importante que esses gestores estejam comprometidos com os cursos e com a qualidade que eles devem apresentar.

Em relação a esse assunto, instigou-se os alunos a se manifestarem a respeito da disposição para o atendimento aos alunos, interesse dos ocupantes dos cargos na evolução dos cursos, orientação sobre as normas legais, aconselhamento sobre assuntos pessoais dos alunos (quando procurados), despachos dos requerimentos dentro do prazo e seriedade na condução dos cursos. Todos esses itens acusaram percepção positiva por parte dos alunos. Em relação ao último item abordado - seriedade na condução dos cursos - os respondentes têm a percepção da seriedade assumida pelos ocupantes dos cargos em questão, fato que confere ao curso a certeza de que todos os professores e demais colaboradores, seguindo as normas de trabalho estabelecidas pela Direção/Coordenação, dedicam-se a oferecer um curso de qualidade dentre tantos, nessas áreas, que são oferecidos na Região onde atua a Uni "A". Prova disso é que, a cada ano em que ocorrem as avaliações promovidas pelo MEC, esses cursos têm obtido o conceito 4,0 (quatro), em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco) que é a nota máxima.

Em relação aos alunos do curso de Ciências Contábeis, a fim de que possam exercer essa atividade, necessitam realizar o Exame de Suficiência para que possam obter seu registro no respectivo Conselho. Na última edição desse exame, realizada no segundo semestre de 2016, os alunos participantes atingiram o índice de 100% de aprovação. Esse curso, na avaliação realizada pelo MEC em 2015, obteve a nota máxima no ENADE, ficando entre os cinco melhores cursos do Estado de São Paulo e entre os dez melhores do país.

Pela análise desenvolvida acerca dos resultados obtidos, a Secretaria Acadêmica é o setor responsável pelo registro de todas as atividades acadêmicas, inclusive relacionadas a eventuais dúvidas a serem esclarecidas. Para os alunos respondentes foi solicitado que manifestassem sua percepção em relação ao interesse em ajudar, se se apresentam adequadamente trajados, se estão preparados para o serviço, se o espaço é limpo e organizado, se os colaboradores agem de maneira educada e prestativa, atendem às solicitações dentro do prazo e, por fim, se atendem às necessidades dos alunos. Em todos os quesitos prevaleceram as manifestações positivas em relação a esse setor.

A pesquisa procurou saber dos alunos participantes se os assuntos abordados anteriormente, desde os quesitos pertinentes às salas de aula até os serviços da Secretaria Acadêmica, interferem no seu desempenho escolar. Observe-se que, nesse conjunto de questões submetidas à manifestação dos alunos, não há vínculo direto com a parte do ensino, propriamente dito, mas de fatores que podem influenciar o desempenho acadêmico pelo suporte que eles dão a suas vidas universitárias.

Nesse âmbito, as respostas produzidas indicam que, para pouco mais da metade dos respondentes, essas variáveis interferem muito positivamente no seu desempenho, enquanto outros, representados por pouco mais de 20%, entendem que essa interferência é pouca. Os restantes manifestaram-se no sentido de que esses quesitos não interferem em seu desenvolvimento acadêmico.

Ressalte-se que, a partir dessas variáveis, dezessete alunos deixaram de responder às questões, reduzindo o número de participantes a 254, uma perda de 6.3% no total de 271 alunos participantes.

Pelas questões seguintes, passou-se a conhecer a percepção dos respondentes a respeito da sua vivência no curso e na Instituição, o grau de satisfação com a IES e com o curso escolhido, expectativa em relação ao curso, qualidade, imagem e outros, com o intuito de se conhecer as possibilidades da permanência desses alunos na Instituição, o

que representa importante elemento para que a mesma venha a ter sua sustentabilidade garantida.

Iniciando essa fase, foram apresentadas diversas situações em relação ao curso e à IES para que eles se manifestassem. Entre outras situações, observa-se que os alunos respondentes fariam outro curso de graduação na Instituição, da mesma forma como fariam um curso de pós-graduação em nível de especialização, assim como um Mestrado, além de indicarem o seu curso para os amigos. São informações importantes que merecem ser melhor trabalhadas, buscando fidelizar os egressos.

Ao início da pesquisa, foi perguntado o que os levou a escolher a Instituição. A resposta que sobressaiu era de que a escolha se devia ao fato de a Instituição ter bom conceito junto ao mercado de trabalho. Assim, foi colocada a questão que pedia para que avaliassem se o seu curso tem bom conceito junto ao mercado de trabalho. Avaliando-se que um dos motivos que levam os alunos à Universidade, até por serem alunos-trabalhadores, reside na esperança de que obtenham melhor colocação nesse mercado tão concorrido, a percepção de mais de 82% dos respondentes é de que o curso escolhido tem bom conceito na região.

Por sua vez, os resultados da pesquisa apontam, também, que 85% dos respondentes percebem que a Universidade tem bom conceito na Região onde está localizada. Pelo exposto, observa-se que, tanto a Universidade quanto o curso escolhido, na percepção dos alunos respondentes, gozam de muito bom conceito na região onde atuam. Esse resultado é corroborado pelo alto grau de satisfação dos alunos respondentes em relação ao curso escolhido e pela Universidade, representado por 83% dos respondentes, não tendo sido registrada nenhuma manifestação contrária por parte dos alunos.

A Universidade no Brasil, como já registrado, sendo detentora de autonomia para abrir cursos, atua nas áreas do ensino, pesquisa e pós-graduação, ofertando, além dos cursos regulares, outros que são abertos a todas as pessoas que desejem realizar um dos cursos de extensão ofertados. Assim, no caso da Uni “A”, enquanto instituição privada, possui desde a educação infantil, até pós-graduação *stricto sensu*, alguns, inclusive, na modalidade a distância.

Em virtude dessa ampla participação de estudantes, a Instituição encontra espaço para realizar atividades que acabam por fazer com que esses alunos permaneçam na IES, realizando os mais diversos cursos. Na perspectiva desta tese, está a questão da

sustentabilidade institucional que depende, sempre, de ter um número de alunos que a garantam, financeiramente, ou seja, que a perpetuem.

Como primeiro tópico a ser abordado, colocou-se a questão do relacionamento entre Instituição/aluno para saber o grau de satisfação desses respondentes. Pelos resultados obtidos, há necessidade de se realizar trabalhos junto aos alunos e demais colaboradores, no sentido de reverter essa percepção que apresentou baixos índices de satisfação, uma vez que pouco mais de 30% dos respondentes se manifestaram como satisfeitos.

Para a Universidade é fundamental que se procure manter os alunos egressos dentro da Instituição, realizando outros níveis de estudos. A retenção dos alunos é um ponto muito importante para que se consiga a sustentabilidade da Instituição. Deve-se considerar a possibilidade de que seus alunos, ao terminarem um curso, permaneçam na instituição para realizar outro(s) curso(s). Com relação a essa retenção almejada pela Uni “A”, os resultados não são muito promissores, haja vista que 43% dos respondentes se mostraram satisfeitos e com possibilidade de realizar outros cursos na IES. No entanto, pouco mais de 50% não mostraram a possibilidade de continuar na Instituição realizando outros cursos.

O melhor instrumento de divulgação de uma Universidade são os próprios alunos que nela estudam ou estudaram. Assim é que se procurou saber se esses alunos dariam boas referências a respeito da Uni “A” para as pessoas de seus relacionamentos. Aproximadamente 51% dos respondentes estão entre aqueles que certamente indicariam ou que muito provavelmente indicariam. No entanto, mais de 9% se posicionaram como efetivamente não indicariam a IES para pessoas do seu relacionamento. Os respondentes restantes se mostram em dúvida em relação a esse quesito.

Como última questão, considerou-se que um aluno que saiu da Universidade e não continua de imediato seus estudos em outro curso, deixa a possibilidade de, em algum momento, ter necessidade de retomar seus estudos.

É interessante para a Instituição a recuperação desse aluno, ou seja, se nesse caso ele voltaria à Uni “A” para realizar outro curso. As manifestações dos respondentes indicam que, aproximadamente, 46% retornariam para estudar em outro curso oferecido pela IES. No entanto, existe uma faixa de alunos respondentes, em torno de 35%, que se mantém em dúvida em relação ao seu eventual retorno para realizar outro curso. Por fim, da amostra utilizada, pouco mais de 12% dificilmente voltariam para estudar em outro curso na Uni “A”. Quanto a esse assunto, torna-se necessária uma adequada intervenção

da Instituição junto a esses alunos, buscando recuperar o máximo de alunos que saíram da Uni “A”, quer aprovados nos cursos que fizeram, ou quer tenham abandonado os estudos, por alguma razão.

Na sequência da pesquisa, tratou-se da imagem da Faculdade que reúne os cursos cujos alunos participaram da pesquisa, construída ao longo de anos de atividades. Esta imagem deve representar algo de positivo àqueles que a procuram para desenvolver seus estudos. Nessa perspectiva, foram submetidas diversas afirmativas para que os respondentes demonstrassem sua concordância ou não com elas.

Os alunos entendem ser uma boa faculdade para se estudar, uma vez que a maioria (86.2%) disse concordar total ou parcialmente com essa afirmativa, o que representa um aspecto considerado positivo.

Uma outra afirmativa foi-lhes apresentada: é uma faculdade inovadora e voltada para o futuro, para a qual prevaleceram as respostas positivas, ainda que em menor intensidade que a anterior, uma vez que se posicionaram concordantes com essa afirmativa 78.9% dos participantes. Já os discordantes somaram 14.8%.

Com relação à formação profissional dos alunos, buscou-se conhecer qual a percepção deles em relação à afirmativa: proporciona uma boa formação para seus alunos; a maioria se posicionou positivamente em relação a essa afirmativa, com quase a totalidade das respostas (90.0%) pois entendem que o curso oferece essa possibilidade de boa formação acadêmica, abrindo alternativas para que esses estudantes atinjam o objetivo de crescer profissionalmente.

Na continuidade da pesquisa, foi proposta a seguinte afirmativa: possui uma boa imagem na região. Da mesma forma como nas afirmativas anteriores, se observa que a maioria concorda com essa afirmativa, uma vez que 91.1% dos respondentes assim se manifestaram.

A maioria dos respondentes percebe como positivas a imagem da faculdade como tendo uma boa prática de negócios (83.7%), aliada ao fato de que ela tem trilhado um caminho ético no que tange à educação propiciada e ao desenvolvimento dos alunos, sendo uma das poucas da região que se preocupa, de há muito tempo, em ter uma disciplina específica, onde é abordada essa questão, como é o caso da disciplina “Ética, Cidadania e Responsabilidade social”. Dessa forma, foi colocada a afirmativa de que ela é uma Faculdade com ética, a qual obteve a concordância de 85.6% dos respondentes.

Em relação à questão da imagem da Faculdade, finalizando esse tópico destinado a conhecer a percepção dos alunos quanto a ela, apresentou-se a seguinte afirmativa: a

Faculdade tem responsabilidade social, não só no comprometimento com a colocação no mercado de trabalho de pessoas bem qualificadas, como também no estímulo à participação dos alunos em atividades voltadas para a comunidade onde ela se insere. Nessa questão, novamente a maioria dos respondentes (86.4%) se posicionou concordante com a afirmativa apresentada. Pelas posições dos respondentes, verifica-se que a Faculdade onde estudam possui, no entendimento deles, uma boa imagem perante a sociedade.

Na sequência foram apresentadas três situações para que manifestassem suas expectativas, considerando-se sua preparação para a carreira profissional; a expectativa quanto a capacidade e conhecimento dos professores do curso; e, expectativa geral em relação ao curso escolhido. Em relação a essas expectativas, os resultados apontaram 84.5% em relação à preparação para a carreira profissional. Em relação aos professores, 87.1% manifestaram expectativa positiva e 84% se manifestaram positivamente em relação ao curso escolhido.

Ressalta-se nessas questões, a coerência das respostas em cada um dos itens colocados, mostrando que os cursos em questão atingem a maioria das expectativas neles colocadas.

Dentre os assuntos a serem explorados junto aos alunos participantes, buscou-se conhecer a percepção deles em relação à questão da qualidade, sendo colocados diversos aspectos para que se manifestassem, mediante cinco opções que correspondem aos conceitos: péssimo, ruim, bom, muito bom e excelente.

Como primeiro quesito, tratou-se de saber qual a percepção deles em relação à qualidade global do que lhes é oferecido, abrangendo não só as questões relacionadas diretamente à formação profissional, como todos os demais aspectos que envolvem a vida acadêmica, como se verá na análise a seguir. Dos respondentes, 90.1% percebem essa qualidade global variando entre excelente a boa. Fator importante na relação ensino-aprendizagem se encontra na figura dos professores. Dessa forma, foi solicitado que se manifestassem como percebiam a qualidade em relação às capacidades e aos conhecimentos dos professores, o que, da mesma forma que no item anterior, também apresentou resultado expressivo, uma vez que aproximadamente 91% a percebem como excelente e boa.

Considerando que os conteúdos desenvolvidos ao longo do curso devem ter como objetivo dar a melhor formação profissional possível, foi-lhes questionado como percebiam a qualidade em relação aos conteúdos do curso. Os resultados mostram uma

qualidade percebida muito positiva, uma vez que 92.3% consideram como variando entre excelente e boa.

Os dois próximos quesitos dizem respeito à qualidade dos relacionamentos que ocorrem em sala de aula e daqueles que se prolongam extramuros, porém nascidos em sala de aula. A primeira qualidade questionada diz respeito ao relacionamento dos docentes com os alunos. Na percepção dos discentes, a qualidade desse relacionamento, para 88.2%, está entre excelente e bom.

Como são pessoas que devem se relacionar ou formar amizades, manter grupos de estudos e melhorar seus níveis de socialização, foi-lhes proposta questão a respeito do relacionamento entre os alunos. Os resultados apontam para relacionamentos positivos, levando-se em conta que 89.3% percebem esse tipo de relacionamento variando entre excelente e bom.

Em continuidade, ainda que muitos dos serviços fornecidos pela Instituição já foram analisados individualmente nas questões anteriores, procurou-se saber a percepção geral dos alunos em relação à competência e à eficiência dos serviços prestados. Os resultados expressivos também apontam que 86.7% dos alunos percebem esses serviços como excelentes e bons.

Na sequência, foi-lhes solicitado que se manifestassem em relação à qualidade das instalações; qualidade dos locais de convívio, os quais apresentam resultados um pouco abaixo do que os tópicos anteriores. Assim, em relação às instalações, somente 80.8% a classificam entre excelentes e boas. Outro enfoque abordado diz respeito à qualidade dos locais de trabalho/estudo. É de se ressaltar que também este quesito apresentou números positivos para a Faculdade, uma vez que cerca de 78% consideram esses locais adequados ao fim a que se propõem. Por último, foi colocada para manifestação a percepção da qualidade dos **locais de convívio** existentes. São espaços em que os alunos têm um tempo para relaxar e interagir com seus colegas, propiciando um saudável relacionamento entre eles. Para 82.6% esses espaços são adequados, atingindo os objetivos a que se propõem.

Pelos resultados encontrados, principalmente nos quesitos qualidade das instalações, qualidade dos locais de trabalho/estudo e locais de convívio, evidencia-se que, por terem obtido conceitos de qualidade menor do que os outros itens abordados, se constituem em pontos fracos da IES que necessitam ser melhor trabalhados para que esses resultados melhorem.

Considerando que o aluno de curso superior no Brasil, estudante em instituição privada, como é o caso dos alunos que participaram da pesquisa, buscam sua ascensão no

mercado de trabalho e, conseqüentemente, buscam atingir o pico da Pirâmide de Maslow, procurou se conhecer a percepção deles em relação ao curso, à obtenção de um bom emprego e ao conceito que a Faculdade escolhida tem diante dos empresários e empresas, ou seja, quanto ao valor que lhes é agregado por terem optado pelo curso e pela IES em que estudam.

Em relação à percepção do valor que pode ser agregado aos alunos, foram colocadas algumas afirmativas para que os alunos se manifestassem a respeito. Quanto à afirmativa colocada de que estudar nesta Faculdade permite a obtenção de um bom emprego, 89.4% entendem que sim. Em outra afirmativa, colocou-se que estudar nessa Faculdade é um bom investimento para vida profissional, foram encontrados 88.1% dos alunos que assim entendem. Por último, foi colocada a afirmativa: a Faculdade que escolhi é valorizada por parte de empresários/empresas. O correspondente a 84.5% dos alunos têm a percepção da aceitação dos cursos por parte das empresas e empresários da região.

Nessas últimas afirmações houve concordância acima de 80%, dado que caracteriza a visão existente entre eles de que os esforços para a obtenção de seu diploma nessa Instituição lhes permitirão progredir profissional e socialmente, constituindo-se em um ponto positivo que merece ser ainda mais fortalecido.

Por último - e não menos importante - os alunos foram solicitados a dar parecer a respeito da Biblioteca acadêmica. Reitera-se que, além dos livros físicos, existe à disposição a biblioteca virtual com obras de interesse para os cursos. Esse setor disponibiliza, também, o acesso a diversos bancos de dados importantes.

Com o objetivo de conhecer a percepção dos discentes em relação à Biblioteca, foram apresentadas algumas questões pertinentes, a começar por querer saber se o acervo é compatível com o curso. Por força legal, a bibliografia indicada pelos professores em seus respectivos planos de ensino, devem ser disponibilizados na Biblioteca. Importante dizer que o acervo a disposição dos alunos se constitui em rica fonte de consulta e pesquisa para os alunos e essa percepção foi demonstrada pela maioria dos respondentes (63.8%). Observa-se, por outro lado, que quase 30% dos alunos não têm o hábito de frequentar a Biblioteca.

No que diz respeito à utilização da biblioteca virtual, observa-se que a maioria das respostas indica que 32.8% não se utilizam dela. Convém ressaltar que esse benefício é concedido graciosamente aos alunos, arcando a Uni "A" com o pagamento à editora proprietária.

Assim como em relação a outros espaços físicos da Universidade, questionou-se, também, se o ambiente onde se localiza a Biblioteca é limpo e organizado. Apurou-se que a maioria dos respondentes (76.0%) entende que o ambiente destinado à Biblioteca se apresenta limpo e organizado, permitindo sua adequada utilização. Não houve resposta em contrário. Todavia, 4.8% acham que “às vezes” esse ambiente se apresenta limpo e organizado. Aparecem 12.9% dos alunos que não souberam avaliar ou não se utilizam desse recurso.

O atendimento físico aos alunos também foi colocado em análise. A maioria, 71.2%, respondeu que entendem ser os atendentes educados e prestativos. Os serviços oferecidos pela Biblioteca podem ser acessados pela utilização de qualquer mídia: PC, tablet, telemovel, podendo consultar o acervo, bem como saber se existe exemplar da obra à disposição, fazendo sua reserva para posterior retirada.

Dada essas possibilidades, os participantes levados a se pronunciar sobre se o serviço informatizado atende às necessidades dos alunos. Responderam positivamente a essa questão 57.6% deles; e, em contrapartida, 1.8% acham que não. Como o acesso depende de sinais de internet ou *wi-fi*, portanto do funcionamento da tecnologia, 16.6% disseram que às vezes funciona e atende às necessidades, enquanto 17.7% disseram não saber avaliar ou não se utilizar do setor.

Por último, considerando que a Biblioteca é também um local de estudo, requerendo ambiente silencioso, indagou-se sobre as condições de ambiente propício ao estudo e à reflexão. Os alunos que entendem que “sim” representam 70.1% dos respondentes. Os restantes dos respondentes, ou acham que não (1.1%), outros 11.8% acham que às vezes o ambiente é propício ao estudo e à reflexão, enquanto outros 10.7% disseram não saber avaliar ou não se utilizar desses espaços.

Se for verificado o conjunto dos resultados obtidos, tem-se que os alunos possuem boa percepção a respeito da instituição e do curso; na sua maioria e em geral, apresentam satisfação pelo curso que recebem e pela vivência no *campus*.

Os aspectos negativos apresentados nesta pesquisa, levando-se em consideração os parâmetros estabelecidos para a análise do grupo focal, são factíveis de serem melhorados, mediante a análise das situações apontadas e das intervenções que se fizerem necessárias para saná-las. Dessa forma, minimizando essas intercorrências e mantendo, ou até mesmo melhorando, aquelas que são vistas como positivas pelos alunos, poder-se-á, também, criar condições para que os alunos se desenvolvam melhor nos estudos.

Ressalte-se, no entanto, um fator importante. Em uma das primeiras questões formuladas aos alunos, foi-lhes perguntado o motivo pela qual escolheram a Uni “A”. Registrou-se que, para 50.2% dos respondentes, o que os levou a optar por essa Instituição foi o fato de que ela “possui alto conceito junto ao mercado de trabalho”. Essa questão se referia ao início da vida acadêmica, quando ainda não conheciam, efetivamente, a Instituição e o curso que pretendiam realizar.

Ao final da pesquisa, querendo saber qual é a expectativa deles, após já terem realizado boa parte do curso que escolheram, submetemos algumas possibilidades de respostas, sendo que 35.8% disseram estar com a expectativa “muito alta” em relação à preparação que estão recebendo para sua formação profissional e 48.7% posicionaram suas expectativas como “altas” em relação a esse mesmo quesito. Já, em relação à expectativa relacionada ao curso escolhido, 37.6% disseram estar com expectativa “muito alta” e 46.5% com expectativa “alta” em relação ao curso.

Por último, ainda em relação às expectativas, quando o corpo docente do curso é colocado para análise, a manifestação dos alunos apontou que com relação à capacidade e ao conhecimento dos professores, 41.3% se dizem com a expectativa “muito alta” e 45.8% com a expectativa “alta”.

São resultados muito positivos, apontando que, em grande medida, a Uni “A”, quanto aos cursos em análise, está atendendo às expectativas iniciais que levaram os alunos a optarem por esta Instituição.

Ao terminar este estudo, deve-se considerá-lo como a narrativa de uma trajetória pessoal e profissional que partiu de um conhecimento empírico incipiente, na direção de atingir um conhecimento real, o mais próximo de uma verdade possível que identifica um concreto pensado. Assim, espera-se que os resultados encontrados possam inspirar uma prática transformadora capaz de aprimorar a área da Administração, como área de uma ciência social aplicada, e capaz de manter e ampliar a Instituição Uni “A” em seus níveis de excelência.

Conclusão

O chegar às últimas reflexões e análises sobre a temática e a instituição pesquisada, essa narrativa induz a pensar nas prováveis limitações e nas oportunas perspectivas para estudos futuros. Esta tese não tem a pretensão de esgotar os estudos acerca da proposta apresentada, mesmo porque os instrumentos indicados para a melhoria das condições de estudos dos alunos não apresentam o rigor da exatidão matemática, variando de acordo com visão, valores e objetivos da IES. Portanto, as análises a serem precedidas de sua implementação devem envolver todos os setores da Instituição, inclusive sua Alta Direção que é, em última análise, aquela que determina quais sejam esses elementos a comporem seu planejamento e que, por conseguinte, estabelecem o clima e a cultura organizacional da IES.

Assim, existem **limitações, mas também existem grandes e interessantes perspectivas** na continuidade dos estudos, visando a apontar de que forma a gestão da Instituição pode oferecer melhores condições de estudos e atendimento às demandas de seus alunos, de maneira a possibilitar que esses resultados surjam, em curto espaço de tempo, como motivadores das melhorias da trajetória acadêmica dos alunos.

No caso desta tese, os resultados ficaram limitados a uma amostra de 271 alunos em um universo de aproximadamente 650, tendo em vista que a proposta da pesquisa era contar com a participação espontânea dos alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis (em níveis de bacharelado) e de Técnico em Logística, cursos esses que constituem a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Uni “A”. Ressalte-se que, a partir de certo ponto da pesquisa, 17 alunos (6.3%) decidiram não responder às questões apresentadas, reduzindo a amostra para 254 alunos..

Remete-se, neste momento ao objetivo geral do estudo, ou seja, conhecer a percepção dos alunos em relação ao curso que escolheram, no que diz respeito às expectativas futuras, ao seu corpo docente (como é visto pela sociedade), assim como aos serviços acadêmicos oferecidos e aos espaços físicos disponibilizados. Isso porque, na instituição privada, onde se concentra o maior contingente de estudantes universitários no Brasil, ocorre forte concorrência face à existência de um número elevado de IES a oferecer cursos idênticos, tanto na modalidade presencial quanto a distância, fazendo com que o maior diferencial passe a ser a qualidade dos cursos oferecidos, aí incluindo os

recursos materiais, as instalações, a estrutura curricular, o conceito junto ao mercado de trabalho e, certamente, o seu corpo docente.

A proposta desse trabalho é, pois, apontar que, aliada à qualidade que a educação deve ter para formar a sociedade, ela deve recorrer a alguns instrumentos de gestão como forma de se garantir a sustentabilidade da Instituição.

É preciso lembrar que, quando se abordou o curso superior brasileiro desenvolvido em uma IES particular, essa referência, com toda certeza, se direcionava à narrativa de que esses alunos se encontram na situação de aluno-trabalhador.

Finalmente, deve-se ter em mente, também, que o mercado do ensino superior é altamente concorrido, com a participação de diversos grupos financeiros que oferecem vários benefícios para atrair mais alunos. A proliferação do número de IES e cursos, a partir dos anos 1990, também inflacionou esse mercado, dando a impressão de que passou a ser muito mais importante a receita auferida do que a qualidade do ensino.

Neste estudo, foram sugeridos alguns instrumentos de gestão que podem auxiliar as IES a enfrentarem com sucesso a concorrência existente. O primeiro deles diz respeito à qualidade total que deve nortear todos os processos e procedimentos da IES, com os colaboradores envolvidos devidamente treinados, a fim de que as informações e orientações, quando solicitadas, sejam fornecidas com precisão, evitando-se desgastes e prejuízo à imagem da IES.

Um outro instrumento indicado foi o planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* ao qual a maioria das Instituições particulares não dão o devido valor, mas é muito utilizado por aquelas que foram adquiridas por grupos de investidores (nacionais e internacionais). Muitos dos casos dessas aquisições decorrem, normalmente, da falta de planejamento por parte da Instituição adquirida que, via de regra, considera a educação como uma simples mercadoria, visando tão somente ao lucro financeiro, esquecendo-se do grande objetivo social que é a formação de cidadãos.

Como ponto de partida e segundo a ótica deste estudo, a IES deveria adotar a prática do Planejamento Estratégico, com definição clara e pública de quais são sua missão, sua visão e seus valores. Esses elementos devem ser de conhecimentos de todos quantos se relacionem com a IES, em especial seus colaboradores. Para a adoção de um planejamento estratégico, é necessário que se estabeleçam os cenários estratégicos para um determinado período de tempo. Nessa fase deve ser feita análise dos fatores em que ela é forte, onde residem seus pontos fracos, quais as oportunidades que podem surgir e quais as ameaças que o ambiente em que ela está inserida pode provocar.

Esse tipo de análise, como já visto, é conhecida pela sigla SWOT, em inglês. Conhecendo-se quais são esses pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, devem ser elaborados os planos corporativos, quando são delineados os objetivos estratégicos corporativos. É um plano de alto risco e a decisão por sua implantação é de competência da Alta Direção. Esse tipo de plano é de longo prazo e deve abranger toda a empresa.

A seguir deve ser elaborado o plano tático, de risco médio, com período de desenvolvimento de curto prazo. Seu desenvolvimento ocorre em nível gerencial ou de departamento e tem por finalidade a utilização dos recursos disponíveis com eficiência, de forma a permitir que os objetivos estabelecidos possam ser atingidos.

Na sequência são elaborados os planos operacionais que visam a permitir que os departamentos envolvidos executem as tarefas e operações, com base no que foi estabelecido pela empresa, de forma a que consigam atingir seus objetivos. São planos de baixo risco, sendo que as decisões são tomadas pela chefia imediata. São, por sua vez, planos de curto prazo. Tomando providências, necessárias à elaboração de um adequado planejamento estratégico, possibilita-se definir qual o seu posicionamento competitivo, qual seja, como será seu posicionamento frente ao mercado e à concorrência, tendo também como referência os resultados da pesquisa.

A definição dos objetivos deve ensejar o estabelecimento de indicadores de desempenho, de acordo com os objetivos elencados, determinando-se metas relacionadas a cada um dos indicadores. Essas metas devem ser atingidas por todos os envolvidos, de acordo com o que foi estabelecido para cada um dos colaboradores e de acordo com a abrangência de cada plano elaborado, conforme já descrito. As metas devem ser estabelecidas, obedecendo-se as seguintes características: devem ser específicas; devem possibilitar sua mensuração; devem ser orientadas para a ação; devem ser realistas e exequíveis, com tempo de duração determinado.

Importante é que o estabelecimento das metas não venha a ser um instrumento de ameaça, coação ou terror. Assim, faz-se necessário que, de alguma forma, haja a participação de todos os colaboradores envolvidos no desenvolvimento do plano em vigor, ou daqueles que os representem.

Dado o número de informações geradas pelo processo do planejamento estratégico, principalmente em relação ao atingimento dos objetivos e metas estabelecidos, a IES necessita utilizar um sistema que lhe possibilite ter uma visão rápida, porém abrangente, do desempenho da empresa. Pode se utilizar do *Balanced Scorecard* que é um conjunto de medidas que se propõe a oferecer a estrategistas uma visão rápida,

mas abrangente. O acompanhamento dos resultados permite a correção de algum desvio do plano original, face à ocorrência de alguma situação não detectada, quando da elaboração do planejamento estratégico.

Mediante a utilização desses dois instrumentos de gestão (planejamento estratégico e *balanced scorecard*), tanto a Alta Direção como os demais administradores e colaboradores terão condições de melhor conhecer a Instituição em que atuam, podendo traçar, dentro da realidade, os passos a serem dados rumo aos objetivos propostos. Assim como para todos os tipos de empresas, também para as IES é importante contar com a participação de seus colaboradores internos e externos que devem ser levados em consideração, quando da elaboração dos indicadores que serão estabelecidos por ocasião da implementação do planejamento estratégico do BSC na IES.

Esses colaboradores, conhecidos também por *stakeholders*, estão representados pelos alunos – participantes ou não da pesquisa, sindicatos, MEC, professores, pessoal técnico-administrativo, ex-alunos, sociedade onde está a IES, mantenedor, concorrentes, imprensa, associações de classe, órgãos de acreditação etc. Para cada um deles é possível e importante que se definam indicadores que possam melhor acompanhar o desempenho da IES junto aos *stakeholders*.

Para o bom desenvolvimento do Planejamento Estratégico, muitas vezes, torna-se importante um programa de preparação de todos os componentes da IES para que se atinja um patamar de qualidade necessário, que leve à obtenção de resultados positivos esperados. O que for decidido na elaboração do Planejamento Estratégico, para que dê certo e atinja seus objetivos e resultados esperados, deve ser seguido por todos, desde a Alta Direção até o mais inferior na escala dos níveis hierárquicos.

Em suma, o Planejamento Estratégico não exerce nenhuma influência direta sobre a questão primeira da IES que deve ser o ensino. Todavia, pode e deve propiciar a melhoria das condições físicas da Instituição, dando o sentimento de satisfação àqueles que nela estudam e atraindo outros pela mediação dos recursos que disponibiliza tendo em vista a formação do aluno.

É importante que a Alta Direção da IES queira obter retorno para o capital investido. No entanto, é possível que isso ocorra sem que se afete a parte educacional, atuando por intermédio de medidas planejadas que levem a Instituição a obter sua sustentabilidade face à imagem criada junto à comunidade onde está inserida, por oferecer cursos de qualidade, com ambientes adequados aos estudos, com professores e colaboradores engajados nos propósitos da Instituição.

Outro instrumento importante a ser utilizado pelas IES, e abordado nesta tese, diz respeito ao relacionamento da Instituição com seus colaboradores, internos e externos. Trata-se de uma ramificação do Marketing Geral e tem a finalidade de perpetuar a parceria da empresa com seus clientes. Dado o nível de exigência dos consumidores de bens e serviços e a grande concorrência existente nos diversos setores, e principalmente no ensino superior no Brasil, torna-se importante direcionar o foco ao cliente.

Considerando o mercado da educação superior como extremamente competitivo, a adoção de procedimentos do Marketing de Relacionamento também foram apontados como instrumentos facilitadores na atração e/ou manutenção de alunos. O uso de recursos de TICs é cada vez mais presente no campo da educação. Mediante os hábitos dos alunos é possível conhecer o seu perfil e suas necessidades, as quais a IES deverá se preocupar em atender. Por outro lado, ainda que a IES não queira investir em recursos mais sofisticados, ela pode se servir dos recursos propiciados pela Internet, pelas redes sociais para ficar “junto” de seus alunos e para que se sintam acolhidos pela Instituição, sentindo-se parte integrante da mesma.

Como já devidamente enfatizado, esta tese não tem a pretensão de esgotar o assunto. Antes, pretende jogar uma luz sobre ele, a fim de que vários outros estudos sejam realizados em prol da melhoria da qualidade da educação em geral e no Brasil em particular.

Muito embora haja uma evolução constante da tecnologia, das ciências, a educação brasileira parece andar de lado, não apresentando melhorias consideráveis em sua qualidade, desde as séries iniciais, haja vista as avaliações internacionais a que tem se submetido, obtendo resultados pífios. Isso acaba por se refletir no ensino superior, contribuindo para que o nível desse ensino seja contaminado se não houver um trabalho efetivo de recuperação desses alunos, mediante a oferta de cursos de qualidade que lhes deem condições para enfrentar o concorrido mercado de trabalho.

A somatória dos pensadores da psicologia da educação, associada aos recursos disponibilizados pelas Universidades, em sua maioria particular, devem possibilitar aos estudantes universitários conseguir atingir aquilo que os motiva a realizar um curso superior: sucesso no mercado de trabalho. Só assim, entendem eles, podem alcançar o topo da Pirâmide de Maslow, e que isso também se aplica à instituição analisada.

Conhecendo-se as percepções dos alunos participantes da pesquisa quantitativa e daqueles que participaram do grupo focal, é possível elencar as implicações teórico-práticas que emanam desses resultados. Assim, constata-se que atitudes devem ser

tomadas com o escopo de melhorar as condições da infraestrutura oferecida e das condições que favorecem o estudo, no que for pertinente – trata-se de **abordar implicações teórico-práticas** decorrentes dos resultados alcançados, em um procedimento de retroalimentação entre o concreto e o teórico.

A manifestação dos alunos indica alguns fatores que necessitam ser melhorados, a fim de que a qualidade de ensino da instituição seja aprimorada, com vistas à formação do profissional, atendendo à expectativa final daqueles que entendem que a Uni “A”, merecidamente, possui bom conceito junto ao mercado de trabalho.

A adoção dos instrumentos de gestão mencionados nesta tese tem, por finalidade, apresentar formas para se obter o melhor resultado possível, seja em termos financeiros (por se tratar de uma entidade privada) seja por melhores resultados acadêmicos (que deve ser o objetivo primordial) obtidos junto a organismos de controle da área educacional brasileira, pela Comunidade em que está inserida, pelas diversas mídias e, principalmente, por aqueles que a buscam na certeza de verem aumentadas suas possibilidades de sucesso no concorrido mercado de trabalho.

Em âmbito dessa proposta, apresentam-se os conceitos de Qualidade Total que tem a ver com os processos e procedimentos adotados pela IES nos diversos serviços prestados e nos diferentes setores da Instituição. É importante que todos os setores sejam bem instruídos a respeito da estrutura e dos serviços da IES, a fim de bem orientar aqueles que a procuram, sejam alunos, ex-alunos, futuros alunos etc. As informações devem ser bem passadas, evitando-se a perambulação das pessoas pelo *campus* até que consigam obter a informação desejada. Não raro, encontram-se pessoas angustiadas à procura de respostas as suas necessidades, por terem recebido respostas diferentes em setores diferentes, implicando na falta de credibilidade na Instituição.

Por conseguinte, esse deve ser o primeiro cuidado a ser adotado: todos os setores devem conhecer o que a IES faz, quem faz e por que faz, dando aos que a procuram a exata sensação de uma Instituição organizada e preocupada em sempre oferecer bons serviços. Para os alunos trabalhadores, a falta de imediata solução aos seus problemas é fator estressante, que acaba por irritá-los e, conseqüentemente, os desmotivando a participar das aulas. Lembrando que esse aluno, por trabalhar durante todo o dia, chega quase sempre “em cima da hora” do início das aulas e tem pouco tempo para resolver seus problemas. O fato de ser encaminhado para diversos setores sem resolver seu problema acaba por criar uma imagem que pode prejudicar a IES, a qual, apesar de

apresentar o melhor ensino, se depara com um aluno propenso a aumentar o número de evadidos da Instituição.

Em decorrência disso, é importante, conforme apontado, que a IES utilize, como instrumento de sua gestão, o Marketing de Relacionamento. A adoção de tecnologias existentes possibilita às empresas conhecer previamente os gostos e o perfil de eventuais alunos e até dos próprios alunos. São programas que se utilizam de pesquisas nas diversas mídias sociais e que acabam por traçar o perfil das pessoas em relação ao tipo de empresa que procura por elas. São *softwares* que apresentam custo de aquisição muito alto. Todavia, pode-se manter um relacionamento com os alunos, procurando fidelizá-los à Instituição, com o uso do próprio banco de dados que a IES tem, procurando entrar em contato com eles a cada ocorrência ou novidade que deve ser manifestada e devidamente divulgada. Por exemplo, a existência de uma nova nota lançada em seu boletim; o depósito de novo conteúdo no portal do aluno; a mensagem pelo aniversário do aluno; a existência de um estágio que possa ser do interesse do aluno; o convite para participação em palestras e cursos etc. Para esses fins, não é preciso contar com grandes recursos tecnológicos, mas mantem-se estrito relacionamento com os alunos, fazendo-os sentirem-se respeitados e lembrados pela Instituição.

Tudo isso leva à fixação da “marca” da IES, que indica como a Instituição é conhecida e respeitada no mercado educacional. Por sua vez, estando o foco no cliente (aluno), o processo de atendimento é como ocorre o primeiro contato com a IES e está relacionado com atendimento objetivo e esclarecedor que lhe é passado com cordialidade e educação. Por esses dizeres, já fica clara a necessidade de que os atendentes, ou todos aqueles que possam ter relacionamento pessoal com aqueles que procuram pela IES, devam ser rigorosamente treinados a fim de que não ocorram discrepâncias entre o atendimento dado, eventualmente, por colaboradores diferentes.

O avanço tecnológico, principalmente nas comunicações como a *web* e as diversas redes sociais criadas, levaram ao surgimento de novos hábitos nos consumidores de bens e serviços, tornando-se necessário conhecer as novas posturas e necessidades desses consumidores. Por essa razão, as empresas têm se aproveitado dessas tecnologias para levantar o perfil de seus potenciais clientes, assim como as expectativas e necessidades deles, utilizando-se das mensagens que são postadas nas diversas redes sociais.

Portanto, como o instrumento de que estamos tratando tem por finalidade fidelizar seus clientes e atrair outros, a IES precisa conhecer o cliente, quais são suas necessidades, a fim de oferecer serviços que criem expectativa e possam atraí-los para a IES.

Gerir todas essas informações requer o uso de *softwares* específicos que devem ser escolhidos de acordo com as necessidades e com as características de cada um. Como benefício desse trabalho de fidelização de seus alunos, a IES consegue reduzir a rotatividade de clientes e, por conseguinte, reduzir o curso de gestão de seus clientes, entre outros benefícios.

O trabalho a ser desenvolvido pelo setor de Marketing deve ser parte integrante do planejamento estratégico e ser desenvolvido ao longo de todo o tempo, tendo em vista a fidelização e a atração de alunos. Dentre algumas das atividades que podem ser desenvolvidas estão: criação de sítios na *Web* para cada curso, assim como a utilização das redes sociais, desenvolvidas dentro da linguagem própria de cada futuro profissional; realização de atividades abertas ao público em geral, mediante inscrição prévia, de maneira a alimentar e aumentar o seu banco de dados que servirá para atrair novos alunos; divulgação das conquistas dos alunos e dos próprios cursos; divulgação da IES em diversos veículos de comunicação etc.

Portanto, esse setor deve ter como prioridades a atração de novos alunos, a fidelização dos atuais alunos e a consequente redução da evasão que hoje ocorre no ensino superior brasileiro. Se bem desenvolvido, um plano de marketing na IES pode ajudar a cumprir o papel de atração e fidelização de alunos, permitindo que a Instituição possa se sustentar e tornar sua identidade ainda mais forte no mercado.

Certamente, seria de interesse da Instituição manter uma forma de relacionamento com o público externo. Todavia, conviria analisar se a adoção de instrumentos tecnológicos para esse fim propiciaria o retorno necessário.

Existem outros instrumentos de gestão que podem auxiliar as IES em geral e esta em estudo, em particular, a se organizarem de modo a apresentar melhorias em seus resultados e até reduzindo seus custos. Evidente que esses resultados devem se refletir, primordialmente, no desempenho de seus alunos e no sucesso que venham a ter no mercado de trabalho, fato que é, sem dúvida, a melhor referência que a Instituição possa receber.

A contribuição da Psicologia de Educação para o entendimento acerca do processo de aprendizagem leva a compreender o quê e como devem ser motivados os alunos para que assimilem os conhecimentos transmitidos.

A aplicação de uma ou de várias teorias aqui apresentadas permeia todo o trajeto escolar, desde a mais tenra idade, não deixando de lado as questões socioeconômicas da família da qual o aluno é originário.

Como este trabalho aborda questões relacionadas ao ensino superior, quando se considera ter bons produtos ou serviços, deve-se entender como ter curso de qualidade ofertado pela IES e, portanto, a percepção do consumidor passa a equivaler à percepção dos alunos que estudam – ou que possam vir a estudar – na Instituição.

A adoção dessas práticas gerenciais acaba por determinar mudanças na IES, principalmente em termos de cultura organizacional. A importância do comprometimento de todos no atingimento dos objetivos e metas deve permear toda a estrutura da Instituição. Considerando-se a alta competitividade do setor da educação superior brasileira, torna-se importante a preocupação com a profissionalização da Alta Direção e a determinação desta em provocar mudanças positivas junto aos seus colaboradores. Estes, por sua vez, devem ser treinados para que possam dar a melhor atenção e a mais completa orientação a todos quantos venham a procurar pela IES.

Mudanças de posturas também devem ser incentivadas. A adoção de adequada descrição dos cargos existentes na Instituição deve deixar perfeitamente registradas quais são suas funções dentro do novo momento vivido pela IES. Evidente que deverá provocar, também, impacto na estrutura organizacional, com a criação de novos cargos, supressão de outros, assim como os diversos níveis hierárquicos em que esses cargos estarão alocados.

Outro ponto que deve ser abordado diz respeito ao plano de carreira dos colaboradores que deve ser claramente exposto aos interessados, possibilitando visualizar a ascensão profissional, por intermédio de detalhado processo de crescimento interno e outros incentivos, que possam ser agregados aos colaboradores, de modo que não comprometam a sustentabilidade da Instituição.

A par do melhor ensino que a IES deve oferecer, torna-se importante a organização dos serviços que fazem parte dessas Instituições, assim como a qualidade do atendimento e das orientações dispensadas àqueles que as procuram.

A pesquisa constante desta tese aponta, em linhas gerais, um grau de satisfação positivo em relação à IES e à percepção dos alunos, fato que reflete o atendimento do principal motivo que os levaram ao ensino superior nesta IES: alto conceito junto ao mercado de trabalho.

Há que se ressaltar que muito ainda pode ser feito para melhorar as percepções gerais acerca da IES pesquisada, como, por exemplo, uma forma de possibilitar mais conforto físico e, conseqüentemente, melhores condições para absorção dos conhecimentos transmitidos.

No caso particular dos cursos envolvidos nesta pesquisa – Administração e Ciências Contábeis – reitera-se que os resultados apresentados no último ENADE de que participaram (2015), apresentaram excelentes avaliações. O curso de Administração, por três edições dessa avaliação obteve o conceito 4,0 (quatro), em uma escala de varia de 1,0 a 5,0, sendo esta última a nota máxima. Já o curso de Ciências Contábeis obteve o feito inédito na RMBS com a obtenção do conceito 5,0 (cinco), colocando-se entre os cinco melhores do estado e entre os dez melhores do país.

Deve-se ter em mente que nem a Psicologia da Educação e nem a Administração (gestão) são ciências exatas, mas, antes, identificam-se como ciências sociais, portanto, não se pode ter a certeza absoluta dos resultados. A Psicologia da Educação visa à pessoa em relação ao seu desenvolvimento cognitivo, considerando-se suas condições no meio humano. A Administração trata da “saúde” das empresas, aí inseridas aquelas do setor da educação superior privada, que enfrentam os diversos obstáculos do concorrido mercado empresarial e da economia do país em que está inserido. O que deve haver em comum entre essas duas ciências, na aplicação à área da educação, é o trabalho para que o desenvolvimento do ser humano possa ser possível com qualidade e respeito.

Por fim, esta tese não tem a pretensão de esgotar o assunto, haja vista a existência de outros instrumentos de gestão que podem ser utilizados com a finalidade de melhorar o desenvolvimento da Instituição de Ensino Superior, mas pode ser o ponto inicial para novos estudos que busquem seu aprimoramento, a fim de que se atinja o ponto mais próximo da perfeição na formação acadêmica, profissional e humana dos alunos.

Bibliografia

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas (2013). *BR ISO/CIE 8995/1 Iluminação de ambientes de trabalho, Parte 1: Interior*. Recuperado em http://paginapessoal.utfpr.edu.br/vilmair/instalacoes-prediais-1/normas-e-tabelas-de-dimensionamento/NBRISO_CIE8995-1.pdf/view. Acessado em 05.02.2014.
- Barros Neto, J. P. de (org) (2014). *Administração de Instituições de Ensino Superior*. Campinas-SP : Editora Alínea.
- Benjamin, C.A.P.; Narciso, A.G.; Oliveira A.T.; Souza M.N.S. (2011). A fidelização de cliente como ferramenta de relacionamento com o Consumidor. *Intellectus – Revista Acadêmica Digital do Grupo Polis Educacional*, nº 16 Jul-Set.2011. Recuperado em <http://www.revistaintellectus.com.br/revista/16.pdf#page=53>. Acedido em 08.11.2021.
- Bonifácio, A.A.B.; Dos Anjos, M.A.D. (2017). Processo de gestão de recursos humanos em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada: estudo de caso na Fundação Carmelitana Mario Palmerio. *Revista GETEC – Gestão, Tecnologia e Ciências*. Volume 6, nº 11, p. 130-145). Recuperado em <http://fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/962/699>. Acedido em 14.11.2021.
- Bragaglia, A.P. (2010). Comportamento do consumo na contemporaneidade. *Revista CMG*. Vol.7 nº 19. Recuperado em <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/197/195>. Acedido em 03.11.2021.
- Bressiani, F.; Alt, P.R.C; Massote, A.A. (2001) *O uso do Balanced Scorecard como instrumento de melhoria de desempenho de uma Instituição de Ensino Superior*. Recuperado em www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2001/trabalhos/EQC032.pdf. Acedido em 18.02.2015.
- Brito, C. (2010). *Uma abordagem relacional ao valor da marca*. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Recuperado em <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78831/75459>. Acedido em 08.11.2021.
- Buscacio, R.C.Z.;Soares, A.B. (2017). *Expectativas sobre o desenvolvimento da carreira em estudantes universitário*. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, jan-jun.2017. Vol.18 nº 1, pp. 69-79. Recuperado em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v18n1/07.pdf>. Acedido em 09.11.2021.
- Caromano, F.A.; Amorim, C.A.P.; et al. (2015). *Permanência prolongada na postura sentada e desconforto físico em estudantes universitários*. *Acta Fisiátrica* (p. 176-180). Recuperado em <https://www.revistas.usp.br/actafisiatrica/article/view/122489/119132>. Acedido em 11.11.2021.
- CM Consultoria. *Estudo: Fusões e Aquisições no Ensino Superior –Volume de Negócios e Histórico – 2007/2015 (maio/2015)*. Recuperado em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4944533/mod_resource/content/1/Relat%C3%B3rio%20Fus%C3%B5es%20de%20IES.pdf. Acedido em 08.11.2021.

- Coelho, L.; Pisoni, S. (2012). *Vygotsky: sua teoria e a influência na educação*. Revista e-Ped. Agosto 2012. Vol. 2 – nº 1. Recuperado em http://facos.edu.br/publicacoes/revistas/e-ped/agosto_2012/pdf/vygotsky_-_sua_teorica_e_a_influencia_na_educacao.pdf. Acedido em 03.11.2021.
- Conselho Federal de Administração (CFA). *História da Profissão*. Recuperado em www.cfa.org.br/administracao/historia-da-profissao. Acedido em 29.03.2014.
- De Bonis Racy, P. M. P. (2012). *Psicologia da Educação: origem, contribuições, princípios e descobrimentos*. Curitiba – PR: Editora Intersaberes.
- Dias, A. (2009). *Avaliação das condições de conforto térmico e acústico de salas de aula em escola de tempo integral – Estudo de caso da Escola Padre Josimo em Palmas (TO)*. Recuperado em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/4910>. Acedido em 09.11.2015.
- Endler, M.G.C. (2016) – *Plano de Gestão Escolar – Aprendizagem significativa através da Iniciação Científica na Educação Básica*. Recuperado em <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2017/02/Marisa.pdf>. Acedido em 25.10.2021.
- Girard, C.D.T; Girard, C.M.T. (2012). *A Importância da Biblioteca Universitária como Mediadora do Processo de Ensino-Aprendizagem na Educação Superior: um estudo de caso da Biblioteca Paulo Freire da UEPA*. Recuperado em <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/17479/14262>. Acedido em 08.10.2015.
- Godoy, V. A., Machado, M. (2011). *Planejamento Estratégico na Gestão Educacional: uma ferramenta importante no processo decisório dentro da Instituição de Ensino Superior*. Recuperado em http://www.especializacao.hol.es/wp-content/uploads/2014/12/Planejamento-Estrat%C3%A9gico-na-Gest%C3%A3o-Educacional-uma-ferramenta-Importante-no-processo-decis%C3%B3rio-da-Institui%C3%A7%C3%A3o-de-Ensino-Superior-artigo4_PlanejEstrategico.pdf. Acedido em 28/12/2014.
- Gomes, M.M. (2018). *Fatores que facilitam e dificultam a aprendizagem*. Recuperado em <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/18/14/fatores-que-facilitam-e-dificultam-a-aprendizagem>. Acedido em 01.11.2021.
- Governo do Brasil, *Constituição de 1988*. Recuperado em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htmhttp://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm, Acedido em 19.02.2014.
- _____. Ministério da Educação – *Programa Universidade Para Todos*. Recuperado em <http://siteprouni.mec.gov.br/>. Acedido em 27.03.2014.
- _____. Ministério da Educação – Censo da Educação Superior 2017: Divulgação dos principais resultados. Recuperado em <http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo/file>. Acedido em 08.11.2021.
- _____. Casa Civil da Presidência da República. *Lei nº.12.711 de 29.08.2012 - Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de*

- ensino técnico de nível médio e dá outras providências*. Recuperado em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010). *Censo Nacional*. Recuperado em <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php?lang=>. Acedido em 20.02.2014.
- _____. (2021) *Pesquisa Mensal de Emprego-2º Trimestre 2021*. Recuperado em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?edicao=31478&t=destaques>. Acedido em 25.10.2021.
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais “Anísio Teixeira”. – *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica*. (2019) Recuperado em <http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/portal-ideb>. Acedido em 20.10.2021.
- _____. *Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB)*. Recuperado em <http://portal.inep.gov.br/web/saeb/aneb-e-anresc>. Acedido em 25.03.2014.
- _____. *Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES)*. Recuperado em <http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>. Acedido em 25.03.2014.
- _____. *Sinopse estatística da Educação Superior – 2015-2019*. Recuperado em <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>. Acedido em 03.11.2021.
- Kaplan, R.S; Norton, D.P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Trad.: Luiz Euclides T. Frazão Filho; 6ª. Ed. Rio de Janeiro : Campus.
- Kotler, P.; Fox, K.F.A. (1994) *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P.; Keller, K. L. (2006) *Administração de Marketing*. Trad. de Mônica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. 12ª ed. – S. Paulo: Pearsons Prentice Hall.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2015). *Princípios de Marketing*. Trad. Sabrina Cairo, 15ª. Edição, São Paulo : Pearson Education do Brasil.
- Kowaltowski, D.C.C.K; Labaki, L.C.; Pina, S.A.M.G. (2001) *Conforto e Ambiente Escolar*. Recuperado em <http://docplayer.com.br/36218406-Conforto-e-ambiente-escolar.html>
- Longo, R. M. J. (1995). *Relatório Interno: A Qualidade Total começa e termina com a Educação*. IPEA 07/1995. Recuperado em http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1026/1/Relat%3%b3rio_interno_06-95_A%20qualidade%20total%20come%3%a7a%20e%20termina%20com%20a%20educa%3%a7%3%a3o.pdf. Acedido em 27.08.2014.
- Machado, L.E. (2008) *Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas*. Rio de Janeiro : Editora FGV.

- Madruga, R. (2010) *Guia de Implantação de Marketing de Relacionamento CRM*. 2ª Ed. São Paulo : Ed. Atlas.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa, Edições Sílabo Lda.
- Maslow, A.H. (2001). *Maslow no gerenciamento*. Trad. De Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Miranda, P.V.; Pereira, A.R.; Rissetti, G. (2016). *A influência do ambiente escolar no processo de aprendizagem de escolas técnicas*. Recuperado em <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sepedu/article/view/14918/3649>. Acedido em 09.11.2021.
- Moreno, P.F., Soares, A.B. (2014). *O que vai acontecer quando eu estiver na universidade? Expectativas de jovens estudantes brasileiros*. Recuperado em <https://www.redalyc.org/pdf/1150/115048474009.pdf>. Acedido em 29.10.2021.
- Neves, C.E.B, Martins, C.B. (2019) – *Ensino Superior no Brasil: Uma Visão Abrangente*. Recuperado em <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9061/1/Ensino%20superior%20no%20Brasil.pdf>. Acedido em 25.10.2021.
- Nunes, C.T.F. de M. (2013). *A Universidade de Coimbra e a Reforma Pombalina de 1772*. Recuperado em https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/4874/1/CRISTIANE_TAVARES_FONSECA.pdf Acedido em 23.05.2017.
- OCDE (2016). Brazil, in Education at a Glance 2015: OECD Indicator, OECD Publishing. Traduzido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP.
- Ochoa, J.H.; Araújo, D.L.; Sattler, M.A. (2012). *Análise do conforto ambiental em salas de aula: comparação entre dados técnicos e a percepção do usuário*. Recuperado em <https://www.scielo.br/j/ac/a/d8J55LTs767sH3NNXzjhVfy/?format=pdf&lang=pt>. Acedido em 14.11.2021.
- O Estado de São Paulo – Jornal On-line. *Renda maior pesa mais no desempenho até dos estudantes das redes públicas; a desigualdade cresce*. Edição de 11.09.2016. Recuperado em <http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,renda-maior-pesa-no-desempenho-ate-dos-estudantes-das-redes-publicas,10000075279>. Acedido em 20.11.2018.
- Oliveira, E. M. A. *A Integração da Sustentabilidade no Balanced Scorecard: um estudo de caso*. Recuperado em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/16737/1/tese.pdf>. Acedido em 28.11.2014.
- Oliveira, J.F., Bittar, M., Lemos, J.R. (2010). *Ensino Superior noturno no Brasil: Democratização do acesso, da permanência e da qualidade*. Recuperado em <https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/12799/5/Artigo%20-%20Jo%C3%A3o%20Ferreira%20de%20Oliveira%20-%202010.pdf>. Acedido em 29.10.2021.
- Ostermann, F.; Cavancanti, C.J.H. (2011). *Teorias de Aprendizagem*. Recuperado em http://www.ufrgs.br/sead/servicos-ead/publicacoes-1/pdf/Teorias_de_Aprendizagem.pdf. Acedido em 25.10.2021.

- Pacheco, Jr. D. (2017). *Aluno não é cliente*. Recuperado em <https://administradores.com.br/artigos/aluno-nao-e-cliente-afirma-especialista-em-educacao>. Acedido em 01.11.2021.
- Pearson Education do Brasil (2011). *Gestão da Qualidade*. Consultor Técnico: Prof. Dr. Carlos Henrique Pereora Mello. São Paulo. Pearson Education do Brasil.
- Pedroso, A.P.F. (2019). *A teoria sócio-histórica de Vygotsky e o papel da cultura no desenvolvimento humano: considerações a respeito da aprendizagem escolar na perspectiva dos educandos jovens e adultos*. Revista Interdisciplinas Sular – Ano 2, nº 1, abril/2019. Recuperado em <https://revista.uemg.br/index.php/sular/article/view/3948/2166>. Acedido em 12.11.2021.
- Pinho, A. O. (2004). *Avaliação do conforto em cadeiras escolares para usuários adultos trabalhadores*. Recuperado em http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/adriana_o_pinho.pdf
- Quadros, A. L.; Lopes, C. M.; Silva, F.A.B.; Correa, J.M.M.; Pio, J.M.; Torres, P.L.; Nogueira, R.K. (2010). A percepção de professores e estudantes sobre a sala de aula de Ensino Superior: expectativas e construção de relações no curso de Química da UFMG. *Ciência & Educação*, v. 16, n. 1, p. 103-114.
- Robbins, S.P.; Judge, T.A.; Sobral, F (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Santos, F.M. (2012). *A importância da afetividade no processo de ensino e aprendizagem como mediadora da práxis educativa no Ensino Superior*. Recuperado em <https://livrozilla.com/doc/694429/a-import%C3%A2ncia-da-afetividade-no-processo-de-ensino-e>. Acedido em 10.09.16.
- Saviani, D. (2010). *A Expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades*. Recuperado em <http://www.revistas.ufg.br/index.php/poiesis/article/view/14035/8876>. Acedido em 24.01.2014.
- Scarpato, A.F.; Laus, A.M.; Azevedo, A.L.C.S.; Freitas, M.R.I.; Gabriel, C.S.; Chaves, L.D.P. Reflexões sobre o uso da Técnica Delphi em Pesquisas na Enfermagem. Recuperado em <http://www.periodicos.ufc.br/rene/article/view/3803/3000>. Acedido em 12.01.2016.
- Scharf, C.M.; Siebert, U. O.; Conceição, S.da S. (2010). *Grau de Satisfação dos Acadêmicos da Unidavi quanto à Biblioteca Central*, Campus Rio do Sul. Publicado na Revista Caminhos, On-Line, “Dossiê Gestão”, Rio do Sul, v.1, n.1, p. 89-122, out./dez. 2010. Recuperado em: <https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/siteunidavi/revistaCaminhos/ano1.pdf>. Acedido em 18.02.2016.
- Servilha, E. A. M.; Delatti, M. A. (2013). *Percepção de ruído em sala de aula por estudantes universitários e suas consequências sobre a qualidade do aprendizado*. Recuperado em <http://www.scielo.br/pdf/acr/v19n2/2317-6431-acr-19-2-0138.pdf>. Acedido em 18.09.2016.

- Silva, G.B. (2016). A educação superior no regime militar: rupturas ou continuidades? Recuperado de <http://periodicos.pucminas.br/index.php/cadernoshistoria/article/view/P.2237-8871.2016v17n27p455/10518>. Acedido em 25.10.2021.
- Silva, R. (2012). *Balanced Scorecard – BSC – Gestão do Ensino Superior: Gestão Profissionalizada e qualidade de Ensino para Instituições de Ensino Superior Privado*. Curitiba – PR, Juruá Editora, 2ª reimpressão.
- Skinner, B. F. (1975). *O papel do meio ambiente*. Recuperado em http://www.psicovida.com.br/uploads/3/2/2/8/32282817/opapel_do_meio_ambiente_textos.pdf. Acedido em 12/01/2016.
- Tabile, A.F.; Jacometo, M.C.D. (2017). *Fatores influenciadores no processo de aprendizagem: um estudo de caso*. Revista da Associação Brasileira de Psicopedagogia – Ano 2017 – Vol. 34. Edição 103. Recuperado em <http://www.revistapsicopedagogia.com.br/detalhes/519/fatores-influenciadores-no-processo-de-aprendizagem--um-estudo-de-caso>. Acedido em 16.11.2021.
- Tanaka, O. Y.; Melo, C. (2004) – *Avaliação de Programas de Saúde do Adolescente – um modo de fazer*. Editora da Universidade de São Paulo. 1ª reimpressão. Recuperado em <http://www.livrosabertos.edusp.usp.br/edusp/catalog/view/10/9/44-1>. Acedido em 12.01.2020.
- Terribili Filho, A.; Freitas Barreiro, M.I. (2013). *O ensino superior noturno no Brasil: história, crescimento e políticas públicas no início do século XXI*. Recuperado em <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/180716/v.62%20n.3%20p%201-14%20%288%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Revista Iberoamericana de Educação nº 62/3, pp 1 a 14. Acedido em 09.11.2021.
- Universidade de Coimbra. *A reforma pombalina do estudo das ciências*. Recuperado em https://www.uc.pt/org/historia_ciencia_na_uc/Textos/cienciaseexactas/areformapombalina. Acedido em 23.05.2017.
- Valente, J.A. (org) (1999). *O computador na sociedade do conhecimento*. Campinas, SP:UNICAMP/NIED. Recuperado em <http://usuarios.upf.br/~teixeira/livros/computador-sociedade-conhecimento.pdf>. Acedido em 14.03.2016.
- Wright, J. T. C.; Giovinazzo, R. A. (2000) Delphi – *Uma ferramenta de apoio ao Planejamento Prospectivo*. Recuperado em <http://regeusp.com.br/arquivos/C12-art05.pdf>. Acedido em 19.02.2016.
- Zenone, L. C. (2010). *Marketing de Relacionamento: Tecnologia, Processos e Pessoas*. São Paulo: Atlas

Anexos

Anexo A – CONCORDÂNCIA E AUTORIZAÇÃO

Convidado que fui, concordo em participar do grupo focal criado para a discussão dos resultados de pesquisa de campo, com vistas a conhecer a Percepção dos Alunos do Ensino Superior quanto à qualidade do curso e à comunicação Instituição/alunos, como parte da tese Qualidade do Ensino Superior, Gestão Organizacional e Sustentabilidade da Instituição, que será defendida junto à Universidade de Coimbra, em cumprimento ao programa de Doutorado em Psicologia da Educação junto àquela Universidade, em conjunto com a Universidade de Lisboa, ambas de Portugal.

Autorizo que o encontro seja gravado, de modo a permitir análise mais detalhada do processo, sendo, no entanto, **vedada** a apresentação, no todo ou em parte, de seu conteúdo em ambientes públicos ou em veículos de comunicação.

Santos, _____ de _____ de 2015.

Nome:
Registro Acadêmico:

Apêndice “A” QUESTÕES SUBMETIDAS AO GRUPO FOCAL.

1. Com base nos resultados apresentados em pesquisa de campo realizada com alunos dos cursos pertencentes à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, em relação aos ambientes utilizados pelos alunos, alguns se destacaram negativamente, na opinião dos respondentes. As respostas dadas basearam-se na escala de 1 para péssimo a 5 para ótimo. Para os quesitos apontados, solicitamos sua opinião e sugestões que possam reduzir os índices de reprovação apresentados, a saber:
 - a) Salas de Aulas: Acústica (25,47%); Carteiras (77,31%); Sensação de tranquilidade (28,78%) e Satisfação com o ambiente (30,45%).
 - Na sua visão, essas respostas procedem?
 - O que poderia ser feito para diminuir essas taxas?
 - b) Sanitários: São em número suficientes (31,74%); Nível de limpeza (42,44%); Ventilação (49,82%); são Sinalizados (31,55%).
 - Na sua visão, procedem essas respostas?
 - Quais providências poderiam ser tomadas para reduzir esses níveis de insatisfação?
 - c) Laboratórios de Informática: Atendem às necessidades (25,27%); apresentam Bom nível de manutenção (28,23%); no geral, Satisfazem (25,09%).
 - Na sua percepção, esses resultados espelham a realidade do ambiente?
 - Que sugestões você teria para se minimizar esses pontos negativos?
 - d) Instalações: Elevadores (38,94%); Sala de Estudos (34,32%); Espaços de convivência (31,92%); Cantinas (31,55%); Sala de Internet (41,70%).
 - Você concorda que as instalações acima sejam as mais críticas? Existem outras, não abordadas na pesquisa de campo e que merecem atenção?
 - O que deve ser feito, na sua opinião, para melhorar essas instalações?
2. Com relação às respostas da pesquisa de campo, em relação à DIREÇÃO/COORDENAÇÃO dos cursos envolvidos, um tópico foi apresentado com taxa maior do que 25%, que foi a taxa de corte para este trabalho.
 - e) “Procuram aconselhar quando procurados?” (25,28%).
 - Na sua visão e experiência no curso, sentiu dificuldade em buscar conselho junto ao setor analisado?
 - O que precisaria ser mudado para se reduzir essa taxa?
3. A Secretaria Acadêmica, entre outras responsabilidades, tem que resolver as pendências e solicitações dos alunos dentro de um prazo já determinado. As respostas obtidas nesse quesito, apontaram um único item com taxa acima de 25%.
 - f) “Respondem suas solicitações no prazo?” (28,78%)
 - Você teve algum atraso na resposta a sua solicitação ou soube de alguma informação a respeito, por parte de seus colegas?
 - O que, na sua opinião, pode ser feito para melhorar esse setor?
4. Considerando a vivência e conhecimento da Instituição por parte de seus alunos, os respondentes da pesquisa de campo consideraram apenas um dos tópicos desse item, com a maior taxa negativa.
 - g) “Faria um curso de Mestrado na Instituição.” (25%).
 - Na sua visão, a que pode se atribuir esse resultado?
 - O que seria fundamental para se modificar, para melhor, essa taxa?
5. Outro tópico abordado na pesquisa de campo diz respeito ao Relacionamento dos alunos com a Instituição. Apresentaram taxas igual ou acima dos 25%.
 - h) Relacionamento Instituição/aluno (33,66%)
 - No seu entendimento, os mecanismos utilizados pela Instituição proporcionam facilidade de relacionamento com os alunos?

- O que pode ser feito para melhorar esse relacionamento, na sua opinião?
- i) **Retenção**, no sentido de propiciar a permanência dos alunos na Instituição (34,45%).
 - A que você atribui a evasão dos alunos da Instituição?
 - O que possibilitaria, na sua opinião, a retenção desses alunos?
 - j) **Referências** – a pesquisa de campo apontou que 25% dos respondentes não indicariam a Instituição para outras pessoas.
 - Como você vê essa posição dos respondentes?
 - O que pode ser feito, na sua opinião, para melhorar essa situação?
 - k) **Recuperação** – essa questão visa verificar a possibilidade de os alunos voltarem a estudar na Instituição. Segundo a pesquisa de campo, 31,89% se manifestaram no sentido de não retornarem a estudar na Instituição.
 - No seu entender, qual (is) seria (m) a (s) causa (s) para essa postura dos respondentes?
 - Que atitudes poderiam reduzir essa rejeição?
6. Questionados sobre aspectos de qualidade, os respondentes que responderam negativamente, se manifestaram da seguinte forma:
- l) **Qualidade percebida em relação às Instalações da Faculdade** (25,78%).
 - No seu entender, as instalações da Faculdade são insuficientes?
 - Como poderia ser minimizado esse aspecto?
 - m) **Disponibilidade de locais de trabalho/estudos** (28,74%)
 - Na sua visão, esses espaços são insuficientes?
 - Como você resolveria essa situação?
 - n) **Disponibilidade de locais de convívio** (25,20%)
 - Na sua opinião, os pátios, áreas abertas, etc. são insuficientes?
 - O que poderia ser feito para melhorar esse quesito?
 -

Curso que realiza: _____

Semestre do curso em que se encontra: ____

Sexo: () masculino () feminino

Com base na sua experiência, como você definiria sua UNIVERSIDADE?

Da mesma forma, como você definiria sua FACULDADE?

Apêndice “B” PROPOSTA DE DISCUSSÃO COM O GRUPO FOCAL

Os alunos dos cursos da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis foram convidados, recentemente, a participar de pesquisa para apurar a percepção deles em relação aos vários quesitos que dizem respeito ao dia-a-dia no ensino superior, em especial nas questões relacionadas aos espaços físicos da IES.

Considerando, somente, dois grandes grupos de respostas, um que acha ruim e outro que acha que atende as necessidades.

Assim, levando em consideração os tópicos que obtiveram o maior percentual no primeiro grupo, colocamos em discussão aqueles resultados que superaram os 25%. Com base nesses resultados, o que poderia ser feito que atenderia melhor aos alunos nos quesitos apresentados, a saber:

SALAS DE AULAS		
	Acústica	25,47%
	Carteiras desconfortáveis	77,31%
	Sensação de tranquilidade	28,78%
	Ambiente satisfaz?	30,45%
SANITÁRIOS		
	Em número suficiente	31,74%
	Nível de limpeza	42,44%
	Ventilação	49,82%
	Sinalizados	31,55%
LAB.INFORMÁTICA		
	Atendem as necessidades?	25,27%
	Bom nível de manutenção?	28,23%
	Satisfazem?	25,09%
INSTALAÇÕES		
	Elevadores	38,94%
	Salas de Estudos	34,32%
	Espaços de convivência	31,92%
	Cantinas	31,55%
	Sala de Internet	41,70%

Outro aspecto de interesse a ser discutido, nesta oportunidade, é em relação ao relacionamento pessoal (aluno-colaboradores; aluno-professores; aluno-instituição; a comunicação entre as partes, etc.

Obedecido o mesmo critério do que em relação com os espaços físicos disponibilizados, gostaríamos de ouvir a opinião de vocês, com base nos seguintes resultados:

SETOR PROTOCOLO (nihil)		
PORTAL DO ALUNO (nihil)		
DIREÇÃO/COORDENAÇÃO		
	Procuram aconselhar quando procurados?	25,28%
SECRETARIA ACADÊMICA		
	Respondem suas solicitações no prazo?	28,78%
VIVÊNCIA ACADÊMICA		
	Faria curso de Mestrado na Instituição?	25,00%
RELACIONAMENTO IES		
	Relacionamento Instituição/aluno	33,66%
	Retenção – permanecer na IES	34,45%
	Referências – indicaria a IES para outros	25,00%
	Recuperação – voltaria a estudar na Instituição	31,89%
IMAGEM DA FACULDADE (nihil)		
EXPECTATIVA CURSO ESCOL. (nihil)		
QUALIDADE DO CURSO		
	Percebida em relação às Instalações da Faculdade	25,78%
	Disponibilidade locais de trabalho/estudos	28,74%
	Disponibilidade de locais de convívio	25,20%
VALOR AGREGADO CURSO (nihil)		

Apêndice “D”

Pesquisa sobre a percepção dos alunos do Ensino Superior quanto à qualidade do curso e à comunicação Instituição/alunos.

1. Apresentação

Prezado(a) participante.

Você está sendo convidado a participar, como voluntário, de uma pesquisa proposta pela Universidade de Coimbra, Universidade de Lisboa e Universidade Santa Cecília, com a finalidade de estudar as expectativas e percepções dos alunos em relação à qualidade do ensino, instalações e equipamentos utilizados e o relacionamento entre Instituição e alunos.

A aceitação em participar desta pesquisa, por ser realizada através de questionário eletrônico, será considerada a partir do momento em que você clicar sobre o link “próximo”, ao final desta página.

Informamos que somente o pesquisador responsável terá acesso às suas respostas, garantindo-se sigilo absoluto quanto a você e suas respostas.

Não se esqueça de, ao responder às 33 questões, clicar sobre o link “concluído”, a fim de que suas respostas sejam totalmente consideradas.

Agradecemos, desde já sua disponibilidade em colaborar.

Caso sua opção seja por não responder, agradecemos sua atenção.

Pesquisa registrada no Comitê de Ética da UNISANTA - CAEE nº. 46276115.5.0000.5513

Inicie aqui a resposta ao questionário de pesquisa, após lido os termos acima

*1. Nome

*2. RA nº

*3. SEXO

Masculino

Feminino

*4. ESTADO CIVIL

Solteiro (a)

Casado (a)

Outro

*5. FAIXA ETÁRIA

de 18 a 25 anos

de 26 a 35 anos

Acima de 36 anos

***6. TRABALHA?**

Sim

Não

***7. SE TRABALHA, EM QUE CIDADE?**

***8. Cidade em que nasceu**

***9. RESIDE EM QUE CIDADE?**

***10. Qual seu nível de renda (individual)**

***11. Qual seu nível de renda (familiar)**

***12. Nível de ESCOLARIDADE de seu pai?**

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| Fundamental incompleto | <input type="radio"/> |
| Fundamental completo | <input type="radio"/> |
| Ensino Médio incompleto | <input type="radio"/> |
| Ensino Médio completo | <input type="radio"/> |
| Superior incompleto | <input type="radio"/> |
| Superior completo | <input type="radio"/> |
| Pós-graduação (especialização) | <input type="radio"/> |
| Pós-graduação (mestrado/doutorado) | <input type="radio"/> |

***13. Nível de ESCOLARIDADE de sua mãe?**

- | | |
|--------------------------------|-----------------------|
| Fundamental incompleto | <input type="radio"/> |
| Fundamental completo | <input type="radio"/> |
| Ensino Médio incompleto | <input type="radio"/> |
| Ensino Médio completo | <input type="radio"/> |
| Superior incompleto | <input type="radio"/> |
| Superior completo | <input type="radio"/> |
| Pós-graduação (especialização) | <input type="radio"/> |

Pós-graduação (mestrado/doutorado)



***14. Com relação à sua moradia**

- Residência própria, de alvenaria, em local urbanizado
- Residência própria, de alvenaria, em local sem urbanização
- Residência própria, de madeira, em local urbanizado
- Residência própria, de madeira, em local sem urbanização
- Residência alugada, de alvenaria, em local urbanizado
- Residência alugada, de alvenaria, em local sem urbanização
- Residência alugada, de madeira, em local urbanizado
- Residência alugada, de madeira, em local sem urbanização

***15. O QUE MAIS PESOU NA ESCOLHA DA SUA INSTITUIÇÃO?**

- Alto conceito junto ao mercado de trabalho.
- Localização próxima da sua residência e/ou local de trabalho.
- Preço do curso pretendido.
- Qualidade do corpo docente.
- Melhor estrutura curricular do curso.

***16. Em relação às "SALAS DE AULAS", como você as avalia, considerando-se a escala de 1 = péssimas a 5 = excelentes**

	1	2	3	4	5
Apresentam bom nível de LIMPEZA?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam bom nível de ILUMINAÇÃO?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam boa VENTILAÇÃO?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam boa ACÚSTICA?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam CARTEIRAS confortáveis?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite a interação com os colegas e professores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Proporcional sensação de tranquilidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, o ambiente lhe satisfaz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

***17. Em relação aos SANITÁRIOS, como você os avalia, considerando-se a escala de 1 = péssimo a 5 = excelente.**

	1	2	3	4	5
Estão bem localizados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São em número suficiente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam bom nível de LIMPEZA?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São bem ventilados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estão devidamente sinalizados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***18. Quanto aos LABORATÓRIOS DE INFORMÁTICA, como você avalia, considerando a escala de 1 = péssimo a 5 = excelente**

	1	2	3	4	5
Atendem às necessidades das aulas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam bom nível de LIMPEZA?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam boa LUMINOSIDADE?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam boa VENTILAÇÃO?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam bom nível de manutenção?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De modo geral, lhe satisfazem?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***19. Em relação às outras INSTALAÇÕES apontadas abaixo, em que nível elas atendem às suas necessidades, considerando a escala de 1 = péssima a 5 = excelente.**

	1	2	3	4	5
Corredores e escadarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Elevadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salas de Estudos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaços de convivência (pátios, bancos, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sala de internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

***20. Com relação ao atendimento do setor de PROTOCOLO, como você avalia com base na escala apresentada, considerando-se que 1 = péssimo e 5 = excelente.**

	1	2	3	4	5
Os atendentes demonstram interesse em ajudar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam-se adequadamente trajados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Os atendentes demonstram-se preparados para o serviço?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O espaço destinado ao setor é limpo e organizado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***21. Em relação ao PORTAL DOS ALUNOS e a COMUNICAÇÃO, como você avalia esses instrumentos, considerando-se a escala de 1 = péssimo a 5 = excelente**

	1	2	3	4	5
Você acessa o PORTAL, regularmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estão disponibilizados os PLANOS DE ENSINO de suas disciplinas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nele são transmitidas informações importantes para seu desenvolvimento no curso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os serviços acadêmicos são facilmente acessados por meios eletrônicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite a COMUNICAÇÃO com a Instituição e seus professores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A COMUNICAÇÃO em geral, atende às suas expectativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***22. Em relação à DIREÇÃO/COORDENAÇÃO, como você avalia, considerando os aspectos apontados e a pontuação, sendo 1 = péssimo e 5 = ótimo**

	1	2	3	4	5
Apresentam disposição para o atendimento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam interesse pela evolução do curso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientam a respeito das normas da Instituição/Curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procuram aconselhar sobre assuntos pessoais, quando procurados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despacham seus requerimentos dentro do prazo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam seriedade na condução do curso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***23. Com relação ao atendimento do setor de SECRETARIA ACADÊMICA, como você avalia com base na escala apresentada, considerando-se que 1 = péssimo e 5 = excelente.**

	1	2	3	4	5
Os atendentes demonstram interesse em ajudar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentam-se adequadamente trajados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os atendentes demonstram-se preparados para o serviço?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O espaço destinado ao setor é limpo e organizado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Os atendentes são educados e prestativos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguem dirimir suas dúvidas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respondem suas solicitações dentro do prazo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, atendem às suas necessidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 *24. Os tópicos abordados nas questões 16 a 23 interferem no seu desempenho escolar?

- Muito (positivamente) quanto mais alta for a avaliação
- Pouco (negativamente) quanto menor for a avaliação
- Nem um pouco

***25. Pela sua vivência e conhecimento da Instituição/Curso, qual seria sua posição em relação aos quesitos abaixo, considerando a escala de 1 = nunca a 5 = sem sombra de dúvidas.**

	1	2	3	4	5
Faria outro curso de Graduação na Instituição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faria um curso de pós-graduação em nível de especialização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faria um curso de Mestrado na Instituição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicaria seu curso para seus amigos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seu curso tem bom conceito junto ao mercado de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Universidade tem bom conceito na região?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***26. Como você avalia seu grau de satisfação em relação à UNIVERSIDADE?**

- Nem um pouco satisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

***27. Como você avalia seu grau de satisfação em relação ao CURSO escolhido?**

- Nem um pouco satisfeito
- Pouco satisfeito

Satisfeito

Muito satisfeito

***28. De modo geral, o relacionamento que você tem com a Instituição o (a) satisfaz em que nível?**

	1 - Nada	2 - Pouco	3 - Satisfaz	4 - Satisfaz muito	5 - Satisfaz completamente
RELACIONAMENTO (Instituição/aluno (a))	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RETENÇÃO (permanecer na Instituição)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REFERÊNCIAS (indicaria a Instituição para outros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RECUPERAÇÃO (voltaria a estudar na Instituição)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***29. Com relação à IMAGEM da sua Faculdade**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
É uma boa faculdade para se estudar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma faculdade inovadora e voltada para o futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporciona uma boa formação para seus alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui uma boa imagem na região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A faculdade tem uma boa prática de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma faculdade com ética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A faculdade tem responsabilidade social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***30. Quanto à sua expectativa em relação ao curso escolhido**

	Muito baixa	Baixa	Alta	Muito alta
Expectativa em relação à preparação dos alunos para a carreira profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expectativa quanto às capacidades e conhecimentos dos professores do curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expectativa quanto ao curso escolhido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***31. Com relação à percepção da QUALIDADE, considere a escala de 1 = ruim/péssimo e 5 = ótimo.**

	1	2	3	4	5
Qualidade percebida global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Qualidade percebida em relação às capacidades e conhecimentos dos professores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade percebida em relação aos conteúdos do curso que frequenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento dos docentes com os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento entre os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência e eficiência dos serviços prestados pela Faculdade (serviços de informática, secretaria acadêmica, biblioteca, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade percebida em relação às instalações da Faculdade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de locais de trabalho/estudos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade de locais de convívio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***32. Com relação ao valor agregado**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Estudar nessa Faculdade permite a obtenção de um bom emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudar nessa Faculdade é um bom investimento para minha vida profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Faculdade que escolhi é valorizada por parte de empresários/empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***33. A BIBLIOTECA**

	Sim	Não	Às vezes / Alguns	Não sei avaliar (Não me utilizo)
Possui acervo compatível com o curso?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você se utiliza da Biblioteca Virtual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresenta ambiente limpo e organizado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os atendentes são educados e prestativos?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço informatizado atende às necessidades do aluno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O ambiente é adequado ao estudo e reflexão?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>