

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO “PROF. JOSÉ DE SOUZA HERDY”

UNIGRANRIO

Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA

Mestrado em Administração

CARLA CRISTINA MADEIRA DE AZEVEDO

**O PAPEL DO NPS NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
PRIVADAS: ESTUDO DE CASO EM UMA IES NO NORTE DO BRASIL**

Duque de Caxias

2024

Carla Cristina Madeira de Azevedo

**O PAPEL DO NPS NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
PRIVADAS: ESTUDO DE CASO EM UMA IES NO NORTE DO BRASIL**

Dissertação apresentada como exigência
para obtenção do título de Mestre em
Administração no programa de Mestrado da
Universidade do Grande Rio – Prof. José de
Souza Herdy – Unigranrio

Orientador: Prof. Dr. Roberto Pessoa de
Queiroz Falcão

Duque de Caxias

2024

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UNIGRANRIO – NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS

A994p Azevedo, Carla Cristina Madeira de.

O papel do NPS na gestão de instituições de ensino superior privadas: estudo de caso em uma IES no norte do Brasil / Carla Cristina Madeira de Azevedo. – Duque de Caxias, Rio de Janeiro, 2024.
69 f.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Pessoa de Queiroz Falcão.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2024.

1. Experiência acadêmica. 2. Ferramentas de satisfação. 3. NPS. 4. Permanência de alunos. 5. Recomendação e fidelização. I. Falcão, Roberto Pessoa de Queiroz. II. Título. III. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”.

CDD: 658

Rodrigo de Oliveira Brainer CRB-7: 6814

CARLA CRISTINA MADEIRA DE AZEVEDO

“O PAPEL DO NPS NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
PRIVADAS: ESTUDO DE CASO EM UMA IES NO NORTE DO BRASIL”

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy” como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração:
Gestão Organizacional

Aprovada em 16 de Dezembro de 2024.

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 ROBERTO PESSOA DE QUEIROZ FALCAO
Data: 16/12/2024 13:39:10-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Roberto Pessoa de Queiroz Falcão
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
 SERGIO EDUARDO DE PINHO VELHO WANDERLI
Data: 16/12/2024 16:43:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Sergio Eduardo de Pinho Velho Wanderley
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
 JORGE BRANTES FERREIRA
Data: 16/12/2024 16:55:44-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Jorge Brantes Ferreira
Pontifícia Universidade Católica – PUC-RJ

AGRADECIMENTO

Ao meu amigo Jesus, que me sustenta, me orienta, me fortalece e me acolhe em todas as manhãs.

Ao meu querido marido, Isaque Fraga, pelo incentivo, pela cumplicidade e companheirismo em todo tempo, pelo apoio constante e pela compreensão nos meus momentos de ausência. Sua presença e retaguarda foram essenciais em cada etapa desta jornada. Essa também é uma vitória sua!

Aos meus filhos, que são os motivos de muitas das minhas escolhas. Aos meus pais, irmãos e familiares, pelo amor incondicional e pela confiança.

Aos meus colegas de trabalho e de curso, pelas discussões enriquecedoras, pela colaboração e pelo companheirismo. A troca de experiências e o suporte tornaram essa caminhada mais leve. Muitos de vocês foram inspiração para minha jornada.

Não poderia deixar de agradecer ao meu orientador, Professor Roberto Falcão e a todo o time do PPGA – Unigranrio, que me acolheram neste projeto e seguiram me provocando e estimulando em todo tempo para o meu crescimento e desenvolvimento profissional.

Gostaria de expressar minha mais profunda gratidão a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização desta dissertação, não apenas com seu conhecimento, mas também com apoio emocional, incentivo e paciência ao longo desta jornada.

"A mente que se abre a uma nova ideia
jamais volta ao seu tamanho original."

Albert Einstein

RESUMO

A pesquisa realizada tem como objetivo analisar como a ferramenta de Net Promoter Score (NPS) pode auxiliar na gestão estratégica de uma instituição de Ensino Superior privada e quais são seus impactos na satisfação e permanência dos estudantes envolvidos. Utilizando uma abordagem qualitativa, o estudo de caso foi realizado em uma IES privada, entrevistando alunos e gestores. A insatisfação dos alunos pode afetar diretamente a permanência e evolução da base de alunos na IES, pois quando os alunos não estão satisfeitos, podem deixar a instituição e impactar nos indicadores de retenção e desempenho acadêmico. Os resultados da pesquisa demonstram que a satisfação dos estudantes está relacionada a fatores como qualidade do ensino, estrutura física, corpo docente, suporte aos alunos, ambiente de convivência e custo-benefício. Além disso, a falta de comunicação entre gestores e alunos pode ser um fator que contribui para a insatisfação dos estudantes e, conseqüentemente, para a evasão. A gestão de permanência no ambiente acadêmico envolve ações como o acompanhamento dos alunos, oferecimento de suporte e identificação de possíveis causas de evasão. Já a evolução da base de alunos está relacionada à captação de novos alunos, retenção e a qualidade da formação oferecida pela IES. Conclui-se que, para manter e aumentar a base de alunos em uma IES privada, é fundamental investir em ações que promovam a satisfação dos estudantes e utilizar os devidos métodos de medição da satisfação. Isso inclui a adoção de medidas que visem melhorar a qualidade do ensino, a comunicação entre gestores e alunos, e manutenção nos investimentos em estrutura e suporte aos alunos. Além disso, é importante que haja um comprometimento constante da gestão em acompanhar e identificar possíveis fatores que possam influenciar na satisfação dos alunos e, conseqüentemente, na permanência e evolução da base de alunos na instituição.

Palavras-Chave: NPS, ferramentas de satisfação; experiência acadêmica; permanência de alunos; recomendação e fidelização.

ABSTRACT

This research aims to analyze how the Net Promoter Score (NPS) tool can assist in the strategic management of a private Higher Education Institution (HEI) and its impacts on student satisfaction and retention. Using a qualitative approach, the case study was conducted in a private HEI, interviewing students and managers. Student dissatisfaction can directly affect retention and the growth of the student base, as dissatisfied students may leave the institution, impacting retention and academic performance indicators. The research results show that student satisfaction is related to factors such as teaching quality, physical infrastructure, faculty, student support, social environment, and cost-benefit. Additionally, a lack of communication between managers and students can contribute to dissatisfaction and, consequently, dropout rates. Retention management in the academic environment involves actions such as student monitoring, providing support, and identifying potential causes of dropout. The growth of the student base is related to attracting new students, retention, and the quality of education offered by the HEI. It is concluded that, to maintain and increase the student base in a private HEI, it is essential to invest in actions that promote student satisfaction and use appropriate satisfaction measurement methods. This includes adopting measures to improve teaching quality, communication between managers and students, and maintaining investments in infrastructure and student support. Furthermore, there must be a constant commitment from management to monitor and identify factors that may influence student satisfaction and, consequently, retention and growth of the student base in the institution.

Keywords: NPS, satisfaction tools, academic experience, student retention, recommendation, and loyalty.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Número de Instituições de Ensino Superior.....	18
Figura 2 - Percentual do número de instituições de educação superior por categoria administrativa – 2020.....	19
Figura 3 – Número de matrículas por categoria, no Ensino Superior.....	19
Figura 4 - Número de matrículas por modalidade.....	22
Figura 5 - Número de ingressantes por modalidade.....	22
Figura 6 - Evolução da média dos indicadores de trajetória dos ingressantes nacionais.....	24
Figura 7- Representação visual de cálculo do NPS	35
Figura 8 – Número de Matrículas – IES analisada.....	44
Figura 9 - Evolução média dos indicadores de trajetória dos ingressantes IES ...	45
Figura 10 - Evolução dos indicadores de NPS da IES analisada.....	46

QUADROS

Quadro 1- Taxa de matrícula no ensino superior.....	20
Quadro 2 - Principais fatores de evasão segundo Lourenço (2014).....	26
Quadro 3 - Classificação dos fatores.....	27
Quadro 4 – Vantagens do NPS em relação à outras ferramentas.....	33
Quadro 5 – Classificação das notas do NPS.....	34
Quadro 6 – Zona de Classificação do NPS.....	36
Quadro 7 - Temas, percepções da autora e alguns exemplos de citações.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Instituições de Educação Superior por organização acadêmica e categoria administrativa – 2020.....	18
Tabela 2- Evolução da base de alunos matriculados e ingressantes por modalidade 2010 X 2021.....	21
Tabela 3- Evolução da base de alunos matriculados e ingressantes por modalidade 2019 X 2021.....	21
Tabela 4 - Índice de evasão média de cursos de alguns países da América Latina.....	25
Tabela 5 – Perfil sociodemográfico dos entrevistados.....	41
Tabela 6 – Indicadores históricos do NPS.....	45

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização	13
1.2	Problema de pesquisa	15
1.3	Objetivos	15
1.4	Delimitação da Pesquisa	16
1.5	Relevância do estudo	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	O mercado nacional brasileiro de educação superior.....	17
2.2	Evolução de matrículas por modalidade.....	21
2.3	O desafio de concorrência	23
2.4	Evasão e agrupamento por tipificação dos fatores	23
2.5	Conceito sobre Customer Relationship Management (CRM).....	28
2.6	Fidelização dos clientes.....	29
2.7	Lealdade dos clientes	30
2.8	Satisfação dos clientes.....	31
2.9	Métricas e implantação do <i>Net Promoter Score (NPS)</i>	32
2.10	Análise crítica a implantação do NPS para IES.....	37
2.11	Métodos alternativos a pesquisa de NPS	38
3	METODOLOGIA.....	40
3.1	procedimento de coleta e análise de dados	41
4	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	43
4.1	Contextualização da IES estudada.....	43
4.2	Análise dos dados históricos.....	44
4.3	Análise das entrevistas.....	46
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	56

8	SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS	57
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
	ANEXOS	61
	ANEXO I – Roteiro semiestruturado de entrevista	61
	ANEXO II – Apresentação do (A) autor (A)	66
	ANEXO III – Carta de parecer – CEP.....	67

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Desde 2010, o Brasil estabeleceu em seu Plano Nacional de Educação (PNE) o desafio de alcançar até 2024 uma taxa líquida de matrículas (percentual de estudantes de 18 a 24 anos cursando esse nível educacional para o total dessa faixa etária) de 33%. Entretanto, atualmente o país possui apenas 21% de sua taxa líquida, número que está muito abaixo de países vizinhos como Argentina, Chile e Uruguai (Ramos, 2023). Ao longo dos últimos vinte anos, o Brasil triplicou o número de matrículas no Ensino Superior, crescendo vertiginosamente e alcançando aproximadamente nove milhões de estudantes (Brasil, 2022a). Embora este esforço seja digno de reconhecimento, não resolve a lacuna histórica vivida pelo segmento.

No Setor, a categoria de instituições privadas, foi responsável pela maior parte desta evolução, podendo seu crescimento ser associado as políticas de acesso oferecidas por meio dos financiamentos públicos FIES (MEC, 2023) e pelo programa universidade para todos – PROUNI (MEC, 2023) Também é relevante destacar o crescimento da modalidade do Ensino à distância (EAD), no último triênio, o que elevou ainda mais as condições de acesso, possibilitando também um crescimento da base de alunos neste período. (Brasil, 2022b).

No último triênio, de 2019 a 2021, o ensino superior cresceu em 4,45% no volume de matrículas, sendo que a categoria de instituições privadas cresceu 5,9% enquanto as instituições públicas apresentam índice negativo de -0,1% na evolução de matrículas em sua base. Todavia, observando o mesmo período por modalidade de ensino, a base de alunos matriculados do presencial foi reduzida em -14,4% enquanto a base de alunos matriculados no EAD cresceu 51,7% (Brasil, 2022a).

Observa-se desde 2018, uma expressiva redução de matrículas, na modalidade presencial do ensino superior privado, que impacta sua base de alunos em -25,1%, entretanto, quanto observado o número de curso ofertados neste mesmo contexto, existe um crescimento de 1,6% e analisando a quantidade de IES privadas, elas evoluem de 2.238 em 2018 para 2.261 em 2021, ou seja, apresentam leve crescimento (Brasil, 2022a).

Diante dos dados acima, observa-se que o desafio de se manter no mercado, crescer e ampliar suas margens no negócio está diretamente atrelado à manutenção

e crescimento da base de estudantes, o atualmente é diretamente ligado a fatores de acesso, de infraestrutura, de qualidade e classificação nos rankings e indicadores nacionais e da boa reputação causada pelo boca-a-boca, ou seja, pela experiência vivida pela base alunos atuais na jornada de sua formação (Navarro; Iglesias; Torres, 2005).

Na rotina de atividades de uma IES, através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), as instituições precisam apresentar processos de autoavaliação internos e externos, que levam em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição, corpo docente e outros. Neste sentido, tais avaliações possibilitam mensurar os pontos fortes e fracos e a criação de planos que possam sanar os conflitos apresentados (MEC, 2023).

No entanto, para além desta obrigatoriedade, existem instrumentos no mercado que auxiliam a gestão da IES na identificação de oportunidades de maneira contínua e assertiva, ouvindo base de alunos nos problemas relacionados a sua percepção de qualidade, mediante ferramentas estatísticas que tem por objetivo de mensurar e evidenciar informações relevantes para o processo de tomada de decisões que impactam diretamente na melhoria do serviço prestado, como, por exemplo, utilização de Histograma, *Servqual*, *Customer Satisfaction*, *Net promoter Score* e outros (Lima, 2016).

Diante deste contexto complexo, cada vez mais as instituições de ensino superior privadas estão discutindo as nuances de satisfação de seus alunos, a partir da perspectiva de Moraes e Toledo (2005). Estes autores destacam que a satisfação dos clientes é mensurada a partir da razão entre o serviço percebido e o serviço esperado. Assim, enfatizando a relação de experiência vivida pelos estudantes e sua repercussão na indicação, valorização e lealdade à marca, o mercado de educação está cada dia mais voltado para implantação de práticas de mercado que oportunizem atender as necessidades de seus clientes, superando suas expectativas, através do monitoramento de uma jornada de experiência dos discentes, visando fortalecer seus atributos diante de sua base consumidora.

Diante do cenário apresentado, este trabalho irá realizar sua discussão a partir da análise do crescimento do mercado de ensino superior nacional, os desafios da modalidade presencial para manutenção, crescimento e a gestão de satisfação dos estudantes como estratégia de fidelização e reputação de suas marcas.

Ao longo deste estudo, será apresentada uma revisão bibliográfica, contrastada com dados empíricos oriundos de uma pesquisa realizada em uma instituição de ensino superior, localizada na região norte do Brasil. Serão apresentados dados históricos relacionados à satisfação dos estudantes, uma pesquisa sobre a percepção dos diversos *stakeholders* e uma mensuração sobre a eficácia da metodologia na rotina e influência na gestão da instituição.

1.2 Problema de pesquisa

Como a ferramenta de Net Promoter Score (NPS) pode auxiliar a gestão estratégica de uma instituição de Ensino Superior privada? Quais são seus impactos na satisfação e permanência dos estudantes envolvidos?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a ferramenta de NPS que mede satisfação dos estudantes, aplicada em uma Instituição de Ensino Superior e sua eficácia na geração de *inputs* para decisões estratégicas, bem como seus impactos no processo de permanência, recomendação e fidelização da base de alunos.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a ferramenta utilizada e como é implementada na rotina de uma IES;
- b) Descrever quem são os agentes envolvidos neste processo e qual é seu papel no contexto da Instituição de Ensino Superior;
- c) Descrever como funciona o monitoramento dos indicadores, a forma como são acompanhados, sua evolução e os resultados observados;
- d) Identificar qual é a percepção dos alunos e demais lideranças da instituição, em relação à aplicação de tais ferramentas e sua efetividade no processo de melhoria da experiência durante sua jornada acadêmica.

1.4 Delimitação da Pesquisa

1.4.1 Delimitação do tema

A pesquisa busca investigar qual é a percepção atribuída pelos estudantes (clientes) e líderes da Instituição de Ensino Superior, à ferramenta implantada para aproximar a gestão da instituição e suas decisões estratégicas, com uma escuta ativa e efetiva aos seus estudantes, visando ampliação de satisfação, permanência e recomendação por parte deles.

O referencial teórico traz uma revisão sistemática da literatura que reflete os principais temas abordados na pesquisa, tais como mapeamento do mercado de ensino superior brasileiro, as ferramentas de satisfação dos clientes e reflexos sobre sua implantação em uma instituição de ensino.

1.4.2 Delimitação temporal e espacial

Os principais dados históricos a serem analisados serão obtidos entre os anos de 2019 e 2023, por meio da extração de dados de uma base de alunos de aproximadamente três mil estudantes em uma Instituição de Ensino Superior, localizada na região Norte do país, que oferta cursos de graduação na modalidade presencial.

1.5 Relevância do estudo

Foi realizado um mapeamento da efetividade de implantação de ferramentas que medem a satisfação, lealdade e recomendação dos estudantes(clientes) de uma instituição que busca o crescimento e expansão de sua base de alunos, através de seu fortalecimento de marca.

Os resultados da pesquisa poderão ser usados para nortear gestores de instituições de ensino superior sobre a eficácia de utilizar estratégias que possibilitem uma escuta ativa de seus estudantes, e os envolva no processo de priorização e tomada de decisões voltadas para melhorias, investimentos e modificações em suas respectivas instituições, o que consequentemente poderá aumentar significativamente a satisfação e lealdade dos seus alunos, melhorando as taxas de permanência e de adesão a instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O mercado nacional brasileiro de educação superior

O mercado de educação superior sempre foi caracterizado por questões estruturais de baixos níveis históricos de abrangência do ensino superior Brasileiro, entretanto a partir da década de 1990 é observado uma guinada neste contexto. Este cenário passou por uma série de fatores favoráveis ao aumento da demanda por uma educação de nível superior, como o crescimento da população jovem adulta, as novas exigências do mercado de trabalho, o aumento do número de concluintes do ensino médio, a facilidade de financiamento estudantil, a desregulamentação da legislação e a ampliação de instituições de ensino privadas no cenário nacional, vemos um crescimento acentuado do contingente de alunos matriculados nas instituições de ensino superior no Brasil (Sécca; Souza, 2009).

O mercado de ensino superior privado Brasileiro é um setor significativo e em constante crescimento nacional. O país possui um dos maiores mercados potenciais de ensino superior global, sendo o quinto maior do mundo e o primeiro da América Latina, aproximando-se de nove milhões de matrículas em 2021 (Brasil, 2022a).

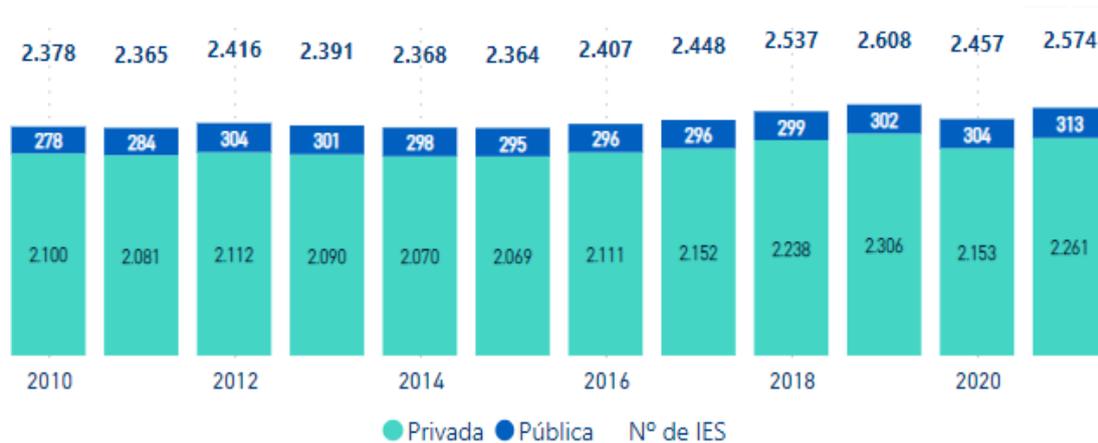
De 1999 a 2018, o número de matrículas no ensino superior no Brasil aumentou, 256%, passando de 2,37 milhões para 8,45 milhões. Entre 1999 e 2006, o subsistema privado cresceu mais rapidamente que o público. Passou de 65% a 75% das matrículas totais. A partir de 2006, os dois subsistemas, público e privado, cresceram proporcionalmente, mantendo o sistema com um quarto público e três quartos privados (Bielschowsky, 2020). Em 2021, o número de alunos matriculados no ensino superior já alcançou 8.987.120 estudantes e o subsistema privado representa 76,9% de matrículas totais no ensino superior Brasileiro (Brasil, 2022a).

Nos últimos anos, o setor de ensino superior privado no Brasil tem apresentado um crescimento significativo, impulsionado pelo aumento da demanda por educação de qualidade e pela expansão do acesso ao ensino superior. O número de instituições no setor privado do cenário nacional, encontra-se relativamente estável desde 2018, alcançando um montante de 2.261 instituições no ano de 2021 (Brasil, 2022a).

Entretanto, o aumento do número de pessoas buscando uma formação superior, combinado que, o setor público nem sempre consegue suprir toda a

demanda, contribuiu para o crescimento de matrículas no setor privado (Brasil, 2022a). A figura 1 apresenta a evolução da quantidade de instituições de ensino superior no mercado nacional, entre os anos de 2010 e 2021.

Figura 1 - Número de Instituições de Ensino Superior.



Fonte: Microdados do Censo da educação Superior

Ele também destaca essa evolução por categoria administrativa, ou seja, distingue as instituições privadas das públicas.

Já a Tabela 1 apresenta a distribuição do mercado de educação superior nacional, por meio de dados obtidos do Censo 2020, sendo os dados estratificados por tipo de organização acadêmica e categoria administrativa.

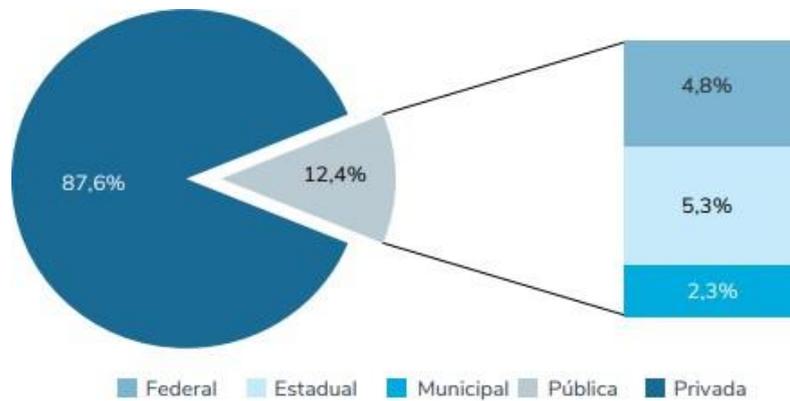
Tabela 1 - Instituições de Educação Superior por organização acadêmica e categoria administrativa – 2020

Ano	Total	Universidade		Centro Universitário		Faculdade		IF e Cefet	
		Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
2020	2.457	112	91	12	310	140	1752	40	n.a.

Fonte: Censo da educação superior | 2020 notas estatísticas (BRASIL, 2022b)

Ainda analisando os dados do Censo (2020), a figura 2 demonstra que o cenário nacional é dividido em instituições de ensino superior privadas, que representam 87,6% de toda base, e 12,4% de instituições públicas, que por sua vez, são subdivididas em instituições federais, estaduais e municipais.

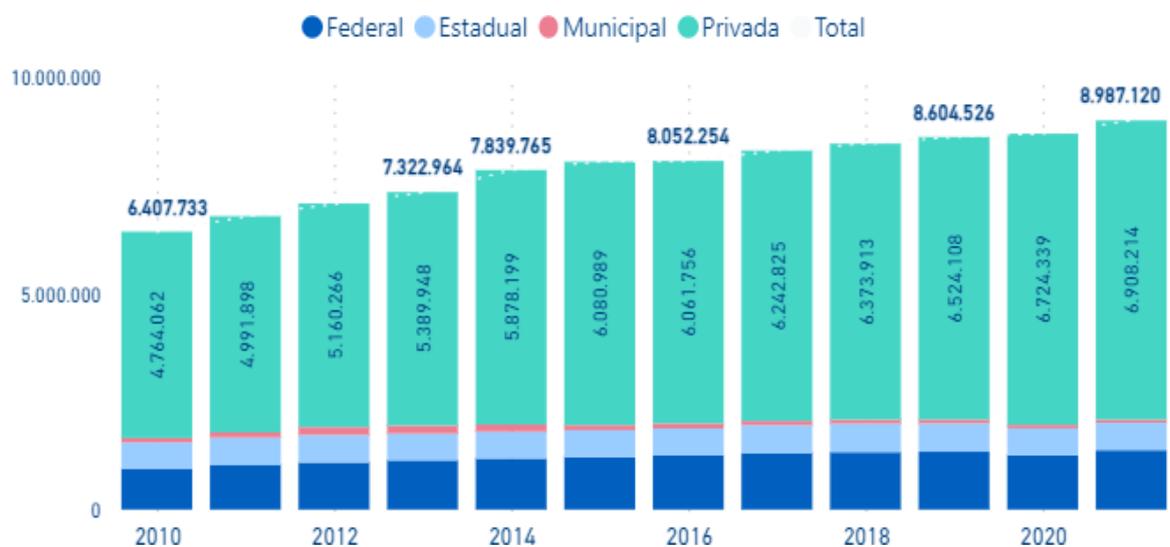
Figura 2 - Percentual do número de instituições de educação superior por categoria administrativa – 2020.



Fonte: Censo da educação superior | 2020 notas estatísticas (BRASIL, 2022b)

No aspecto de análise sobre a base de alunos matriculados, em especial por categoria, conforme os dados do Censo 2021 (Brasil, 2022a), 77% dos estudantes estão matriculados em uma instituição de ensino superior privada. A figura 3 demonstra o número crescente de alunos matriculados, entre os anos de 2010 e 2021, separados por categoria administrativa e sua consequente evolução ao longo dos anos.

Figura 3 – Número de matrículas por categoria, no Ensino Superior



Fonte: Microdados do Censo da educação Superior

Embora as taxas de crescimento se destaquem, é preocupante observar que, apenas 11% da população entre 25 e 64 anos possui nível superior, e 12% entre 25 e 35 anos, segundo o estudo "*Global Education Digest 2012*", da Organização das Nações Unidas para a Educação, o que torna a taxa de matrícula no Ensino Superior Brasileiro, uma das mais baixas, quando comparadas a outros países de nível de desenvolvimento semelhante (UNESCO, 2012).

Considerando o conceito de taxa bruta de matrículas no ensino superior, o qual é o número de alunos matriculados, independentemente da idade, dividido pelo número de jovens entre 18 e 23 anos, percebe-se uma evolução do país em relação a outros países da América Latina, mas também destaca o Brasil pela distância diante de países mais desenvolvidos (Bielschowsky, 2020). O Quadro 1 evidencia a evolução da taxa bruta de matrículas do ensino superior, em diversos países, considerando período entre 2005 e 2017.

Quadro 1- Taxa de matrícula no Ensino Superior.

País	2005	2008	2011	2014	2017
Brasil	26,0	35,6	43,5	49,9	51,3
América Latina e Caribe	31,1	39,2	43,8	47,7	51,8
Argentina	64,0	68,1	76,3	81,0	90,0
Colômbia	30,7	36,1	43,0	51,4	56,4
Chile	49,4	56,7	72,3	82,8	88,5
Uruguai	45,3	50,9	..	60,7	63,1
México	24,2	26,1	28,3	31,1	40,2
Estados Unidos	80,6	85,0	93,9	88,6	88,2
Espanha	67,2	69,7	80,0	85,4	88,9
França	53,9	52,5	55,6	61,5	65,6
Portugal	55,4	61,6	68,4	65,5	63,9
Rússia	72,6	74,9	76,2	78,5	81,9
Europa	63,0	66,2	69,0	69,7	71,6
China	19,1	20,7	25,6	42,4	49,1
Mundo	24,3	27,1	31,4	35,8	37,9

Fonte: Unesco (2019).

2.2 Evolução de matrículas por modalidade

Comparando-se os dados do Censo entre 2019 e 2021, observa-se uma mudança no cenário educacional, onde o número de matrículas no ensino superior nacional cresceu em torno de 4,45%. Entretanto, na modalidade presencial houve uma queda da base de estudantes de 14,36% e na modalidade EAD, um crescimento de 58,8%. Ou seja, a procura pelo ensino superior na modalidade Ensino à Distância (EAD) aumentou em detrimento do ensino presencial que, sofreu queda no número de ingressantes e na base de matriculados (Brasil, 2022a). Acredita-se que, essa mudança está diretamente relacionada à pandemia histórica vivida pelo país, com o advento da Covid-19 (Conceição, 2022), todavia, não se pode deixar de destacar que a modalidade EAD vem apresentando crescimento ano a ano, alavancando a base de alunos matriculados em 299,2% entre 2010 e 2021. No mesmo período, o ensino presencial apresentou queda em sua base de alunos de -3,8% (Brasil, 2022a).

No cenário atual, o EAD representa 41% da base de alunos matriculados no ensino superior e a modalidade presencial 59%, entretanto essa relação já se inverteu na base de ingressantes, onde em 2021, o EAD já representa 63% dos alunos e o presencial 37% (Brasil, 2022a). Os dados das tabelas 2 e 3 evidenciam a evolução da base de alunos matriculados e de ingressantes, por modalidade de ensino.

Tabela 2- Evolução da base de alunos matriculados e ingressantes por modalidade 2010 X 2021.

Ano	Base matriculados			Ingressantes		
	Total	Presencial	EAD	Total	Presencial	EAD
2010	6.407.733	5.476.813	930.920	2.196.822	1.816.437	380.385
2021	8.987.120	5.270.750	3.716.370	3.945.091	1.467.717	2.477.374
Evolução	40,3%	-3,8%	299,2%	79,6%	-19,2%	551,3%

Fonte: Elaborado pelo autor - Microdados do Censo da Educação Superior

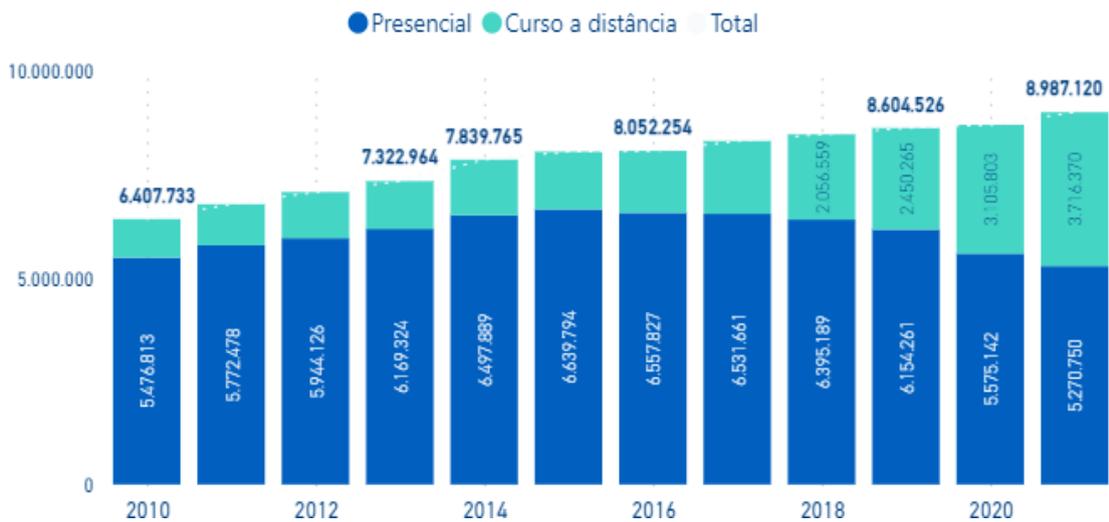
Tabela 3- Evolução da base de alunos matriculados e ingressantes por modalidade 2019 X 2021.

Ano	Base matriculados			Ingressantes		
	Total	Presencial	EAD	Total	Presencial	EAD
2019	8.604.526	6.154.261	2.340.265	3.633.644	2.041.460	1.592.184
2021	8.987.120	5.270.750	3.716.370	3.945.091	1.467.717	2.477.374
Evolução	40,3%	-3,8%	299,2%	79,6%	-19,2%	551,3%

Fonte: Elaborado pelo autor - Microdados do Censo da Educação Superior.

Já a figura 4 demonstra o número de alunos matriculados, entre os anos de 2010 e 2021, separados por modalidade de ensino e sua consequente evolução ao longo dos anos.

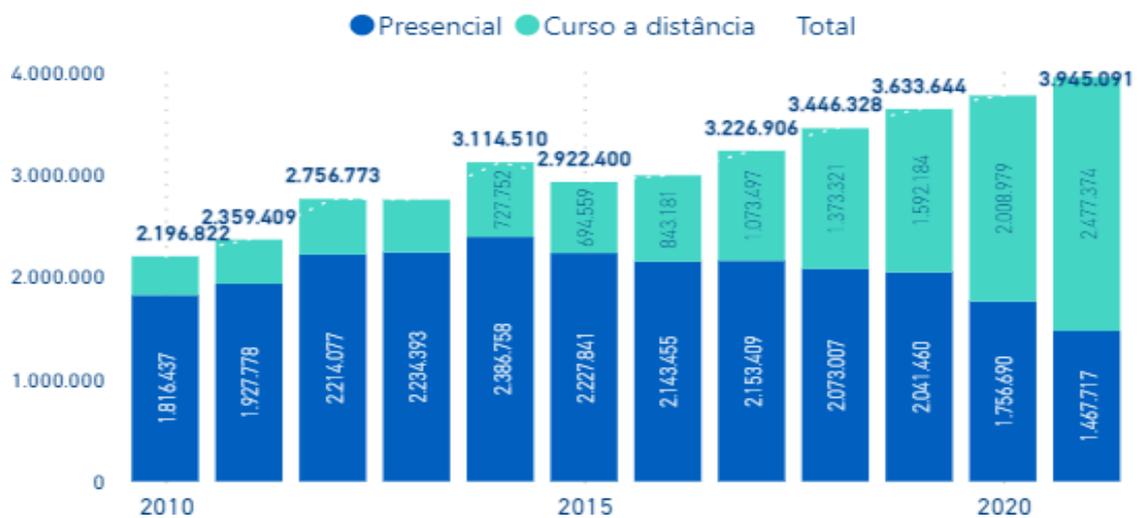
Figura 4 - Número de matrículas por modalidade.



Fonte: Microdados do Censo da educação Superior

A figura 5 demonstra o número de alunos ingressantes matriculados, entre os anos de 2010 e 2021, separados por modalidade de ensino e sua consequente evolução ao longo do tempo e a partir dos anos, pode se perceber a queda do número de ingressantes no ensino presencial a partir de 2015.

Figura 5 - Número de ingressantes por modalidade.



Fonte: Microdados do Censo da educação Superior

2.3 O desafio de concorrência

O mercado de Ensino Superior Privado é altamente competitivo e atualmente, os dez maiores grupos educacionais concentram 65% deste mercado, ou seja, a maioria dos estudantes de ensino superior nacional e instituições que oferecem uma grande diversidade de cursos e programas acadêmicos para seus estudantes (Wanderley; Bauer; Marques, 2022).

No entanto, é importante mencionar que o mercado de ensino superior privado no Brasil enfrenta desafios. A concorrência é intensa, com inúmeras instituições disputando estudantes em algumas áreas específicas. Além disso, a qualidade do ensino varia entre as instituições, e é necessário um esforço contínuo para garantir padrões de excelência e aprimorar a formação dos alunos (Neves; Martins, 2016).

Diante dessa concorrência, algumas instituições de ensino superior privadas buscam constantemente melhorar a qualidade do ensino, investir em infraestrutura e recursos tecnológicos, oferecer programas acadêmicos atualizados e desenvolver parcerias com o setor produtivo. Tudo isso com visando atrair e reter estudantes, conquistar uma boa reputação e se destacar no mercado de ensino superior privado. (Do Vale *et al.*, 2021). Em torno desta competitividade entre as instituições, além das avaliações e rankings educacionais, como o Índice Geral de Cursos (IGC) e o Conceito Preliminar de Curso (CPC), são levados em consideração pelos estudantes fatores como reputação, qualidade de ensino, infraestrutura e a experiência dos estudantes no momento de escolha da instituição que desejam permanecer em seus estudos (Do Vale *et al.*, 2021). Neste sentido, cada vez mais se tem falado em usar da experiência do estudante, como diferencial competitivo que, favorece ou influencia a tomada de decisão dos candidatos para ingresso e permanência em uma instituição e essa pauta tem se tornado muito relevante na agenda dos líderes destas empresas (Do Vale *et al.*, 2021).

2.4 Evasão e agrupamento por tipificação dos fatores

A evasão ou taxa de desistência dos estudantes ao longo de sua trajetória do ensino superior é, certamente, um dos maiores problemas que afligem as instituições de ensino em geral, pois impactam todo planejamento de receita, despesas e destinação de recurso para realização do mesmo (Lourenço, 2014). A busca de suas causas tem sido objeto de muitos trabalhos e pesquisas educacionais.

Segundo Tinto (1982), a evasão trata-se do fato do estudante não concluir um projeto de educação que ingressou em um determinado tempo. Na prática, as IES consideram um aluno como evadido, quando após a virada do semestre e com uma jornada a cursar, um aluno outrora ativo, deixa de realizar sua matrícula para continuidade do curso, seja por abandono, transferência, cancelamento ou trancamento. Já segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), foram monitorados estudantes ingressantes em cursos de graduação em 2011 e após 10 anos de ingresso, apenas 41 de cada 100 ingressantes haviam concluído o curso, ou seja, 59% haviam desistido ao longo da jornada, 40% haviam concluído o curso e 1% ainda permaneciam com algum vínculo ativo no seu curso de ingresso, refletindo assim a vergonhosa ineficiência do sistema atual (Brasil, 2022b). A figura 6 apresenta a média dos indicadores de trajetória dos ingressantes nacionais, ao longo dos anos de 2011 a 2020.

Figura 6 - Evolução da média dos indicadores de trajetória dos ingressantes nacionais.



Fonte: Microdados do Censo da Educação Superior 2020.

Entende-se por taxa de desistência acumulada o percentual de ingressantes que desistiram do curso ou faleceram; taxa de conclusão acumulada o percentual de ingressantes que concluíram o curso e taxa de permanência o percentual de ingressantes que permanecem ativos no curso, todas elas analisadas no seu ano de referência. (SEMESP, 2024)

Quando analisado a taxa desistência ou de evasão por categoria administrativa, observa-se que, na base de estudantes do ensino privado, essa taxa de desistência alcança 60% dos estudantes, 55% no setor público federal e 50% no setor público estadual. Neste mesmo período, a taxa de desistência observada para a modalidade presencial foi de 58% e para a modalidade EAD de 62% (Brasil, 2022b).

Um estudo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) apresenta a taxa de evasão de alguns países e nele percebemos que, a realidade Brasileira não difere da média de alguns países da América Latina variando por categoria pública ou privada (Silva Filho, 2007). Já Bassi, Busso e Muñoz (2015) afirmam que um dos principais fatores deste fenômeno é a homogeneidade nas políticas educacionais e nos desafios socioeconômicos enfrentados por essas nações da América Latina, uma vez que têm colocado em prática estratégias similares para ampliar o acesso à educação e diminuir as taxas de evasão. No entanto, ainda enfrentam dificuldades como desigualdades socioeconômicas, qualidade do ensino e elementos culturais que influenciam a permanência dos alunos. Tal informação pode ser constatada, observando a tabela 4 que demonstra o índice médio de evasão em alguns países da América Latina.

Tabela 4 - Índice de evasão média de cursos de alguns países da América Latina.

Países	Pública	Privada	Total
Bolívia	-	-	73
Chile	50	63	54
Colômbia	51	51	51
Cuba	25	-	25
Uruguai	72	72	72
Venezuela	60	43	52
Brasil	33	53	48

Fonte: Adaptado por Silva Filho (2007), a partir da OCDE (2006).

A partir de um estudo bibliográfico, Lourenço (2014) destaca as principais variáveis que impactam a vida dos estudantes e que podem levar a evasão, sendo eles apresentados no quadro 2.

Quadro 2- Principais fatores de evasão segundo Lourenço (2014).

Fatores	Descrição	Impacto
Atributos Prévios ao Ensino Superior	Este fator inclui a formação educacional prévia dos estudantes, suas habilidades acadêmicas e suas expectativas em relação ao ensino superior.	Estudantes com preparação inadequada no ensino médio ou expectativas irreais sobre a vida universitária têm maior probabilidade de abandonar o curso.
Objetivos e Compromissos	Refere-se aos objetivos pessoais e profissionais dos estudantes antes e durante o curso, bem como seu comprometimento com a educação.	Estudantes sem objetivos claros ou com um baixo nível de comprometimento com seus estudos têm maior risco de evasão.
Experiências Institucionais	Este fator abrange a qualidade das interações dos estudantes com a instituição, incluindo aspectos administrativos, pedagógicos e de infraestrutura.	A insatisfação com a qualidade do ensino, a infraestrutura inadequada e a falta de suporte institucional podem levar os estudantes a desistirem dos seus cursos.
Integração Acadêmica e Social	Refere-se à capacidade dos estudantes de se integrarem tanto academicamente quanto socialmente na instituição de ensino.	Estudantes que não conseguem se integrar ou se sentir parte da comunidade acadêmica são mais propensos a abandonar seus estudos.

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Lourenço (2014)

Em 1997, a Comissão Especial para o Estudo da Evasão, designada pela Secretaria de Educação Superior/Ministério da Educação e do Desporto (Sisu/MEC), apresentou uma classificação dos fatores de evasão em um grupo relacionado a características individuais dos estudantes, outro relacionado aos fatores internos à experiência na instituição e o terceiro referente aos fatores externos à instituição. (Lourenço, 2014).

As características individuais estão diretamente ligadas a personalidade dos alunos e sua aptidão para a vida acadêmica, tais como habilidades de estudo e metodologias de aprendizagem. Os fatores externos à instituição estão relacionados ao reconhecimento da carreira escolhida, às dificuldades financeiras do estudante e desvalorização no mercado de trabalho (Lourenço, 2014).

Os fatores internos à experiência na instituição são o foco de análise deste estudo, pois se relacionam à vivência acadêmica dos estudantes, ou seja, sua experiência diante das questões acadêmicas apresentadas, diante do relacionamento com seus professores e colegas no ambiente educacional, sua percepção de obtenção de uma infraestrutura adequada que favoreça seu processo de ensino, aprendizagem e bem-estar e suas condições de atendimento em diversos contatos com a IES.

No entanto, autores como Schargel e Smink (2004) classificam as causas de evasão em cinco categorias, sendo elas: (i) causas psicológicas, associadas aos problemas pessoais como imaturidade e rebeldia; (ii) causas sociológicas que abarcam um contexto social onde o indivíduo está inserido, logo não se pode considerar fatores isolados, pois cada evento faz parte de uma estrutura social; (iii) causas organizacionais que estão relacionadas aos fatores diretamente ligados às IES sobre as taxas de evasão; (iv) causas interacionais e pessoais que estão relacionadas a teorias clássicas da evasão e por fim, causas econômicas, que se relacionam ao custo benefício e disponibilidade financeira de cada estudante (Lourenço, 2014). E a partir das classificações abordadas pelos diversos autores acima, Lourenço (2014) apresentou o Quadro 3 que retrata a classificação proposta da autora.

Quadro 3 - Classificação dos fatores.

Principais fatores identificados	Classificação e Agrupamento		
	Título	Comissão MEC	Schargel e Smink
Integração acadêmica	Interação acadêmica	Internos a instituição	Interacionais
Relacionamento com professores	Interação acadêmica	Internos a instituição	Interacionais
Método de ensino	Interação acadêmica	Internos a instituição	Organizacionais
Ausência de laços afetivos com a universidade	Interação acadêmica	Internos a instituição	Interacionais
Idade, etnia, gênero	Interação social	Individuais	Psicológicas
Desempenho acadêmico (Repetências em disciplinas, baixo desempenho, dificuldade em acompanhar conteúdo)	Interação acadêmica	Individuais	Interacionais
Falta de aptidão (Desconhecimento do curso, falta de orientação vocacional, mudança do curso)	Interação acadêmica	Individuais	Psicológicas
Deficiência na educação básica	Interação social	Individuais	Sociológicas
Busca de herança familiar	Interação social	Individuais	Sociológicas
Maturidade	-	Individuais	Psicológicas
Motivação e expectativa de carreira	Interação social	Individuais	Psicológicas
Classe social	Interação social	Externos a instituição	Econômicas
Aspectos econômicos e financeiros	Interação social	Externos a instituição	Econômicas
Prestígio do curso escolhido	Interação social	Externos a instituição	Econômicas
Conciliação do trabalho com os estudos	Interação social	Externos a instituição	Sociológicas
Casamentos e/ou gravidez sem planejamento	Interação social	Externos a instituição	Sociológicas
Localização	Interação social	Externos a instituição	Econômicas

Fonte: Lourenço 2014, com base nos estudos de Tinto, Comissão MEC e Schargel e Smink.

2.5 Conceito sobre Customer Relationship Management (CRM)

Segundo Kotler e Keller (2006), o Customer Relationship Management (CRM) é uma tática de marketing que se agrupa em erguer e manter relacionamentos de longo prazo com os clientes. Eles destacam a relevância de compreender as necessidades e desejos dos clientes para oferecer um atendimento personalizado e eficaz, o que pode levar a uma maior satisfação e fidelidade do cliente, além de realçar que o CRM não é apenas uma tecnologia, mas uma abordagem estratégica que envolve a conexão de múltiplos instrumentos e processos para gerenciar e avaliar as influências mútuas com a clientela, com a finalidade de aprimorar a experiência do cliente e majorar a rentabilidade da empresa.

Em sua obra '*Marketing Management*', Kotler e Keller (2006), elencam os cinco principais componentes do CRM, sendo eles:

- **Gestão de Contatos:** Organização e conservação de dados detalhadas sobre clientes, como histórico de compras, preferências e interações passadas.
- **Automação de Marketing:** Instrumentos que ajudam a automatizar afazeres de marketing, como campanhas por e-mail, segmentação de clientes e apreciação de atuação.
- **Automação de Vendas:** Apoio para o mecanismo de vendas, incluindo a gestão de leads, acompanhamento de oportunidades e previsão de vendas.
- **Serviço ao Cliente:** Ferramentas para gerenciar solicitações e suporte ao cliente, garantindo que as questões sejam resolvidas de forma eficiente.
- **Análise de Dados:** Utilização de dados para obter insights sobre o comportamento dos clientes e identificar oportunidades de melhoria e crescimento.

Os autores ainda destacam que a implementação do CRM nas companhias, acarretam benefícios significativos as mesmas, que passam por melhoria na satisfação do cliente, aumento da retenção destes, otimização de vendas e marketing e melhorias no processo de tomada de decisão.

Já na visão de Buttle and Maklan (2019), o CRM é uma abordagem estratégica abrangente utilizada para gerenciar e melhorar as interações de uma organização com seus clientes, tanto atuais quanto potenciais. Em seu livro "*Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*", Buttle e Maklan (2019) definem o CRM

como o processo de gerenciar informações detalhadas sobre clientes e todos os pontos de contato com esses clientes para maximizar a fidelidade e a satisfação deles, logo o autor destaca como os principais aspectos do CRM os seguintes:

- **Orientação ao Cliente:** Foco na criação de valor para o cliente através de um entendimento profundo de suas necessidades e comportamentos.
- **Tecnologia:** Uso de sistemas e ferramentas tecnológicas para coletar, armazenar, e analisar informações dos clientes.
- **Processos Integrados:** Integração dos processos de marketing, vendas, e atendimento ao cliente para fornecer uma experiência coesa e eficiente.
- **Colaboração:** Envolvimento de todas as partes da organização na gestão do relacionamento com o cliente.

2.6 Fidelização dos clientes

O conceito de fidelização foi primeiramente creditado a Copeland, em 1923, em um artigo veiculado na Harvard Business Review, intitulado "*Relation of Consumer's Buying Habits to Marketing Methods*". Desde aquele momento, diversos outros autores contribuíram para a definição e o entendimento do termo, destacando-se Oliver (1999), que descreveu fidelização como um "compromisso profundo para recompensar ou favorecer um determinado produto/serviço consistentemente no futuro".

Oliver (1999) diz que, fidelização constitui um conceito fundamental no marketing e diz respeito ao processo de estabelecer lealdade entre consumidores e uma marca ou empresa. A proposta consiste em assegurar que os clientes atuais permaneçam envolvidos e satisfeitos, de forma que continuem adquirindo produtos ou serviços da mesma empresa, em vez de buscar alternativas em concorrentes. O mesmo, elenca a relevância da fidelização para as organizações, destacando-se os seguintes fatores:

- a) **Redução de Custos:** Manter clientes já existentes é menos dispendioso do que conquistar novos. A fidelização de clientes diminui os gastos relacionados à captação de novos clientes.
- b) **Receita Estável:** Consumidores leais costumam realizar aquisições recorrentes, o que proporciona uma fonte de renda consistente e previsível ao longo do tempo.

- c) Marketing Positivo: Consumidores satisfeitos e fiéis apresentam maior propensão a recomendar a marca a conhecidos e familiares, promovendo uma divulgação positiva por meio do boca a boca.
- d) Feedback Valioso: Consumidores fiéis demonstram maior disposição para oferecer críticas sinceras e construtivas, contribuindo para o aprimoramento dos produtos e serviços da organização.
- e) Aumento do Valor do Cliente: Consumidores leais tendem a despender maiores quantias ao longo do tempo, elevando o valor vitalício do cliente para a organização.

A fidelização de estudantes representa um conceito significativo para as instituições educacionais, uma vez que busca estabelecer um vínculo duradouro com os alunos, incentivando sua permanência e engajamento ao longo de toda a trajetória acadêmica, com foco na importância de criar um ambiente de apoio que incentive os alunos a permanecerem matriculados e engajados em suas instituições, segundo Astin (2014) e Tinto (2012).

2.7 Lealdade dos clientes

Lealdade refere-se à disposição constante de um cliente ou indivíduo em favorecer uma marca, produto, serviço ou pessoa específica, evidenciada por ações recorrentes e um profundo vínculo emocional (Oliver, 1999).

Segundo Jacoby (1978), podemos perceber duas formas de lealdade, sendo elas:

- i) Lealdade comportamental, trata-se do padrão reiterado de aquisição por parte de um consumidor, desconsiderando influências externas ou estímulos, podendo ser evidenciados três fatores sendo eles:
 - Frequência de Compra: Onde um consumidor que adquire frequentemente produtos de uma mesma marca ou empresa evidencia lealdade comportamental.
 - Padrões de Compra: Realiza a análise do histórico de aquisições dos consumidores a fim de reconhecer padrões consistentes.

- Independência de Incentivos: Clientes que demonstram lealdade comportamental mantêm suas aquisições, mesmo na ausência de incentivos promocionais.
- ii) Lealdade atitudinal, que abarca uma inclinação tanto emocional quanto psicológica em relação à marca, a qual pode impactar o comportamento de aquisição do consumidor, podendo ser observada sob os seguintes elementos:
- Preferência de Marca: Consumidores que optam por uma determinada marca, ainda na presença de alternativas disponíveis.
 - Compromisso Emocional: Existe uma relação afetiva e uma ligação intensa com a marca.
 - Intenção de Recompra: Elevada probabilidade de reaquisição dela.

2.8 Satisfação dos clientes

Olivier (2014) diz que, a satisfação é caracterizada como uma resposta emocional decorrente do atendimento das necessidades e anseios do consumidor, gerando um grau de prazer associado ao ato de consumir. Kotler (2007) define a satisfação como a medida em que o cliente percebe o desempenho de um produto ou serviço, de acordo com suas expectativas. Moraes e Toledo (2005) destaca que a satisfação pode ser mensurada como a razão entre o serviço que foi percebido e o serviço esperado. Já Oliveira (2012), destaca que “satisfação é um estado psicológico, oriundo de ter expectativas atendidas”. Essas abordagens nos levam a concluir que para todo serviço prestado, os clientes carregam consigo uma expectativa, que quando atendida ou superada, alcança a satisfação e até o encantamento dos clientes, mas quando essa não é alcançada em sua plenitude, níveis de insatisfação podem ser acionados nos sentimentos destes clientes e impactos negativos repercutem na jornada de experiência deste cliente (Morais, 2021).

Medir a satisfação dos clientes, no contexto dos estudantes de ensino superior, é uma métrica fundamental para avaliar a qualidade e o sucesso de uma instituição de ensino. A satisfação dos estudantes pode ser influenciada por vários fatores, como a qualidade do ensino, a infraestrutura, os recursos disponíveis, o suporte acadêmico, o ambiente de aprendizagem, entre outros.

Uma IES que em seus valores prioriza o foco em seus alunos, procura oferecer aos seus clientes, uma experiência que possa agregar em sua satisfação e lhe forneça um ambiente propício ao aprendizado, para o desenvolvimento acadêmico e favorável à convivência. Neste sentido, cada vez mais se preocupa em medir a satisfação os estudantes e a lealdade que eles possuem em relação à experiência que estão vivendo.

Além disso, pesquisas de satisfação e avaliações periódicas, que oportunizam ouvir os clientes, podem ser realizadas para coletar dados e obter *insights* sobre sua experiência na instituição. Com essas informações, o processo de tomada de decisões de uma gestão institucional, deve ser influenciado e tais informações podem ser usadas para implementar melhorias contínuas e garantir a satisfação dos estudantes ao longo do tempo.

Uma instituição de ensino superior que valoriza a satisfação dos estudantes e busca constantemente melhorar sua experiência acadêmica tem mais chances de atrair e reter estudantes, construir uma boa reputação e alcançar resultados positivos.

Neste contexto, de disputa pelo aluno “cliente”, o foco no mesmo e trabalho orientado para a satisfação dele é um desafio relevante análise e mais que ouvir o aluno, é como a instituição trabalha as informações no sentido de gerar credibilidade e envolvê-lo como agente ativo no processo de tomada de decisões de uma gestão estratégica, orientada para o foco no cliente.

Em uma organização, vários fatores têm um impacto significativo no progresso dos serviços. Portanto, é essencial melhorar continuamente os processos para evitar que esses elementos afetem a satisfação dos clientes, neste caso, os alunos das IES. Para que esses ajustes sejam eficazes, as Instituições de Ensino Superior precisam de ferramentas que abranjam toda a instituição, isto é, métodos aptos a reunir dados relevantes sobre as expectativas do estudante em relação ao serviço oferecido. Portanto, a utilização de ferramentas que permitam a fidelização é uma estratégia a ser implementada nas atividades empresariais (Oliveira; Vieira Filho e Kovalski, 2016, p. 135).

2.9 Métricas e implantação do *Net Promoter Score (NPS)*

O *Net Promoter Score – NPS* – constitui uma metodologia desenvolvida por Fred Reichheld, a qual se apresenta como uma métrica destinada a avaliar a

satisfação ou a lealdade dos clientes (Oliveira; Sanguineto; Santos, 2015).

Em 2003, Reichheld, consultor de negócios amplamente conhecido por seu trabalho no campo da lealdade do cliente, publicou um artigo na *Harvard Business Review* chamado, *The One Number You Need to Grow*. Neste estudo o autor apresenta o *Net Promoter Score* (NPS), que desde então, tem sido amplamente adotado por diversos seguimentos para mensurar o nível de lealdade dos clientes a uma marca, serviço ou produto, que pudesse ajudar as empresas a desenvolverem relacionamentos de longo prazo com seus clientes, a partir da análise de satisfação de cada um, após consumir um produto ou serviço (Reichheld, 2003)

Segundo o autor Reichheld (2011) por meio de uma pergunta simples e que possibilite conhecer a perspectiva de lealdade de seus clientes à marca, é possível desenvolver um relacionamento de longo prazo e medir o nível de satisfação no momento da pesquisa. O autor ainda destaca que a única maneira de saber se uma empresa está cumprindo a sua missão e melhorando a vida das pessoas é mensurar sistematicamente o relacionamento com seus clientes.

Segundo a consultoria Bain & Company (2016), o *Net Promoter Score* aponta várias vantagens em relação a outras medidas de lealdade comportamental do cliente e assim se destacam os itens apontados no quadro 4.

Quadro 4 – Vantagens do NPS em relação à outras ferramentas.

Ligação com resultados financeiros	Na pesquisa da Bain, não encontramos métrica melhor quando correlacionada com resultados financeiros como o valor do cliente ao longo da vida (<i>customer lifetime value</i>) ou o crescimento da receita.
Simplicidade	As pesquisas de <i>Net Promoter</i> geralmente exigem apenas duas ou três perguntas, reduzindo o esforço necessário do cliente. Além disso, a principal pergunta sobre a "probabilidade de recomendar" é pontuada em uma escala simples de zero a dez. Não há índices complexos ou coeficientes de correlação. O <i>Net Promoter Score</i> é um número único que pode ser monitorado semanalmente ou mensalmente, assim como o lucro líquido. Assim como o lucro líquido, os <i>Net Promoter Scores</i> de uma empresa podem ser analisados de várias maneiras por linha de negócios, loja, produto ou até mesmo por atendente individual de serviço ao cliente.
Facilidade de uso	Uma empresa pode realizar suas pesquisas de <i>Net Promoter</i> com facilidade, contando com centenas de fornecedores que oferecem serviços relacionados ao NPS no amplo ecossistema do <i>Net Promoter</i> . Os resultados podem ser compilados e divulgados rapidamente, fornecendo

	pontuações atualizadas e comentários verbais para funcionários e gerentes, permitindo que vejam os resultados de seu desempenho em tempo real.
Rápido acompanhamento	Graças à facilidade de uso e à alta velocidade de feedback, os profissionais do NPS podem rapidamente entrar em contato com os clientes após receberem suas opiniões, garantindo que "fechem o ciclo" ao identificar preocupações do cliente e resolvendo o problema sempre que possível. Gerentes de linha de frente e líderes seniores usam os dados do NPS e os comentários dos clientes para tomar decisões sobre mudanças de processos, novos produtos e outras inovações.
Uma experiência crescente	Milhares de empresas em diferentes setores começaram a medir seus <i>Net Promoter Scores</i> na última década. Mais importante ainda, um número crescente de empresas adotou o Sistema Completo de <i>Net Promoter</i> . Muitos praticantes compartilham suas experiências e lições aprendidas por meio de mecanismos como o Fórum de Lealdade do NPS.
Adaptabilidade	Como um método de código aberto—sem fornecedores caros ou estatísticos que utilizam "caixas-pretas"—o NPS pode ser facilmente implementado em uma ampla variedade de contextos empresariais.

Fonte: Adaptado de Bain & Company (2016).

A ampla utilização do NPS se deve à simplicidade, flexibilidade e confiabilidade da metodologia baseado em uma única pergunta: "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?" Reichheld (2011). Com base nas notas obtidas na pesquisa, os clientes são classificados nas categorias de promotores, neutros ou detratores.

O resultado do NPS é obtido a partir da classificação de cada cliente nas categorias destacadas por Promotores, Detratores ou Neutros. O quadro 5, detalha a característica de cada grupo de notas do NPS, conforme a metodologia e seu conceito dado por Reichheld (2011).

Quadro 5 – Classificação das notas do NPS.

Promotores	Neutros	Detratores
Nota 9 ou 10	Notas 7 ou 8	Notas de 0 a 6
Eles são considerados clientes satisfeitos e engajados, entusiastas e leais à marca, provavelmente	Esses clientes estão considerados passivamente satisfeitos, mas não são entusiastas e podem ser	Esses clientes estão insatisfeitos e provavelmente não tiveram uma boa experiência ou suas

compartilhando experiências positivas com outras pessoas.	facilmente influenciados por concorrentes. Não fazem recomendações sobre sua experiência.	expectativas atendidas. Eles têm maior probabilidade de compartilhar experiências negativas, prejudicando a reputação da marca.
---	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor – Adaptado de Reichheld (2011)

Para calcular o resultado do NPS, após apurar as notas obtidas, a organização deve aplicar sobre a base de respondentes, a seguinte fórmula (Lugondi; Arima, 2018) (Figura 8):

$$\text{Net Promoter Score} = \% \text{ Clientes Promotores} - \% \text{ Clientes Detratores} = \% \text{NPS}$$

Figura 7 – Representação visual de cálculo do NPS.



Fonte: Elaborado pelo autor conforme adaptação de Lugondi e Arima (2018).

Ao final do cálculo, um resultado negativo significa que a instituição tem mais clientes detratores do que clientes promotores e um resultado positivo significa o contrário, ou seja, a empresa tem mais promotores do que detratores.

Calcular o *Net Promoter Score* frequentemente e acompanhar a evolução do mesmo, sem dúvidas, só é benéfico para as instituições de ensino e seus resultados podem ser observados da seguinte maneira (Mitre, 2018).

A partir do cálculo do resultado, conforme a abordagem dada por Reichheld (2011), é destacado a zona de classificação do NPS e segundo Moraes (2021), essas zonas permitem observar o quão bem a empresa está em relação a satisfação de seus

clientes e configura as faixas de classificação como: a) Zona de excelência: 75% – 100%; b) Zona de qualidade: 50% – 74%; c) Zona de aperfeiçoamento: 0% – 49% e d) Zona crítica: - 100% – -1%. O quadro 6, demonstra essa zona de classificação, bem como a avaliação dos clientes conforme cada faixa.

Quadro 6 – Zona de Classificação do NPS

Zona de Classificação	NPS	Avaliações
Zona de excelência	NPS entre 75 e 100	Experiência muito positiva nos clientes, geralmente acima das expectativas.
Zona de qualidade	NPS entre 50 e 74	Deve-se avaliar quais características precisam ser melhoradas e quais podem permanecer como estão.
Zona de aperfeiçoamento	NPS entre 0 e 49	Rever e ajustar processos, identificar quais pontos devem ser melhorados
Zona crítica	NPS entre -100 e -1	Situação crítica. Existem muitos clientes falando das experiências negativas com a empresa

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Morais (2021).

Zona de Excelência

Conforme o quadro destacado acima, na Zona de excelência, o NPS varia de 75 a 100%, apresentando excelência no que foi oferecido aos clientes e este se mantém leais e pouco provável que busquem substituir a empresa por outra no futuro (Reichheld, 2011). Organizações que chegam nesta classificação de excelência, ocupam lugar de destaque no mercado e são referência pois buscam sempre elevar a experiência do cliente (Rufino; Ciribeli, 2018).

Zona de qualidade

Resultados de NPS que variam entre 50 e 74% apontam para uma classificação na zona de qualidade, ou seja, os clientes estão contentes com os serviços prestados, mas a organização deve continuar se esforçando para manter com o patamar atingido e não perder estes clientes para concorrentes, dedicando-se especialmente aos que estão insatisfeitos para que eles possam mudar sua opinião, fazendo com que a empresa alcance a zona de excelência (Reichheld, 2011).

Na zona de qualidade há mais clientes promotores do que detratores, então é fundamental que a empresa esteja preocupada em oferecer um serviço de qualidade que satisfaça seus consumidores na plenitude (Rufino; Ciribeli, 2018).

Zona de aperfeiçoamento

Quando o resultado do NPS varia entre 0 e 49%, a empresa é classificada como em uma zona de aperfeiçoamento, ou seja, embora os resultados ainda sejam positivos e a empresa apresenta mais clientes promotores do que clientes detratores, ela já apresenta sinais de que requer dos gestores ações de melhorias para ampliação da base promotora (Reichheld, 2011) Quanto mais próximo da nota 0, maior é a indicação de que sua base de clientes está dividida e este não é um bom sinal.

Zona crítica

Em situações em que a base de clientes aponta um resultado negativo, conforme Reichheld (2011), é fundamental que a empresa reveja suas práticas e métodos de assistência aos clientes. Neste cenário, existem maior número de clientes detratores, difamando a marca e isso ocasiona sérios problemas de reputação, permanência e lealdade da base de clientes. Reichheld (2011) ainda afirma que neste cenário, a empresa precisa envolver a alta gestão na elaboração de um plano de ação, com revisão dos procedimentos, treinamentos, controles e processos, discutindo todas as suas estratégias de atendimento ao cliente.

2.10 Análise crítica a implantação do NPS para IES

A implantação do Net Promoter Score (NPS) em instituições de ensino superior pode apresentar tanto benefícios quanto limitações. Vários autores discutem essas nuances e oferecem uma visão crítica sobre o uso desta ferramenta no contexto educacional.

Ciribeli e Rufino (2019) aplicaram a metodologia NPS no Centro Universitário Governador Ozanam Coelho - UNIFAGOC como instrumento de autoavaliação institucional interna. Eles chegaram à conclusão de que o NPS consegue ressaltar os aspectos positivos e negativos da organização, porém enfatizam a necessidade de

integrar essa ferramenta com outras metodologias de análise para obter uma perspectiva mais abrangente.

Moreira e Santos (2006), em seu trabalho "Análise crítica de métodos de avaliação de desempenho em instituições públicas de ensino superior", critica métodos de avaliação de desempenho, incluindo o NPS. Ele chega à conclusão de que, apesar de o NPS ser valioso, não deve ser o único recurso empregado, uma vez que não contempla todas as facetas da qualidade do serviço educacional.

Stieg, Soares e Santos(2024), destacam a importância de implementar métodos de avaliação que promovam a colaboração e a troca de experiências entre pares, visando a criação de ambientes educacionais inclusivos, conforme demonstrado pelo questionário contextual do PISA 2018. Aponta-se que métodos tradicionais, como o NPS, podem não ser adequados para captar a totalidade e a complexidade das experiências educacionais.

Do Vale et al. (2021) em seu estudo intitulado "Net Promoter Score (NPS) como instrumento para a mensuração da satisfação em uma instituição de ensino superior" avaliam o NPS como um recurso de administração para a qualidade em serviços educativos. Os pesquisadores chegam à conclusão de que o NPS pode atuar como um auxílio na investigação da satisfação, porém precisa ser associado a análises mais aprofundadas para reconhecer os pontos fortes e fracos dos serviços oferecidos, logo a implantação do NPS em instituições de ensino superior pode ser uma ferramenta útil para medir a satisfação dos alunos, mas deve ser complementada com outras metodologias para obter uma visão mais completa e detalhada da qualidade dos serviços prestados. A combinação de métodos quantitativos e qualitativos é essencial para uma avaliação robusta e eficaz.

2.11 Métodos alternativos a pesquisa de NPS

A satisfação dos alunos é um indicador crucial da qualidade e eficácia das instituições de ensino superior. Embora o Net Promoter Score (NPS) seja uma ferramenta amplamente utilizada, preponderantemente nas IES privadas de capital aberto, suas limitações no contexto educacional ressaltam a necessidade de métodos

alternativos. Segundo Philip Kotler, em "Marketing Management", uma abordagem multifacetada é essencial para obter uma visão completa da satisfação.

Em sua obra, "Marketing Management. KOTLER, (2006), apresenta múltiplos métodos alternativos de pesquisas que podem ser aplicados, sendo eles:

- a) Pesquisas de satisfação: Estudos minuciosos possibilitam uma análise completa da vivência dos clientes, considerando fatores como a qualidade, as condições das instalações. Através de escalas Likert, essas investigações proporcionam uma compreensão ampla e detalhada da satisfação dos clientes.
- b) Entrevistas e grupos focais: Entrevistas e grupos focais forneceram informações qualitativas valiosas. A interação com usuários de diferentes grupos permite uma exploração aprofundada de suas experiências e perspectivas, complementando os dados quantitativos.
- c) Indicadores de engajamento: Medir a participação dos alunos em atividades acadêmicas e extracurriculares pode refletir indiretamente a satisfação. Monitorar a participação nas atividades dos alunos e a frequência às aulas pode revelar o envolvimento e os níveis de satisfação dos alunos.
- d) Análise de dados de desempenho: Ao medir o desempenho acadêmico, a retenção e as taxas de graduação, você pode vincular a satisfação ao sucesso acadêmico. Comparar as taxas de graduação com o feedback de satisfação pode identificar áreas de melhoria e sucesso.
- e) Ferramentas de feedback online: As plataformas digitais para feedback contínuo e anônimo podem monitorizar eficazmente a satisfação dos alunos em tempo real. Sistemas integrados aos portais acadêmicos permitem que os alunos avaliem regularmente cursos e serviços, auxiliando na identificação rápida de problemas.
- f) Benchmarking e comparações externas: Comparar a satisfação dos estudantes com outras instituições pode revelar práticas bem-sucedidas e áreas de melhoria. Participar de estudos nacionais e internacionais de satisfação de estudantes pode ajudar a compreender o desempenho relativo da instituição.

3 METODOLOGIA

Este capítulo se propõe a descrever a metodologia utilizada na condução da pesquisa, bem como apontar a forma e assegurar a apresentação do tipo de pesquisa, abordagem, forma de coleta de dados, análise e discursão de dados.

Gil (2007), destaca o procedimento metodológico como etapa indispensável para o delineamento da pesquisa científica, afirmando que uma:

[...] pesquisa é definida como o (...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (2007, p. 17).

Quanto aos meios, esta pesquisa utilizou uma abordagem baseada em um estudo de caso de uma IES privada, localizada na região norte do Brasil pois buscou investigar a situação de tal contexto e formular hipóteses que possam descrever o fenômeno causal discutido ao longo da pesquisa. Para Yin (2003), os estudos de caso “representam a estratégia preferida quando se colocam questões tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”, sendo um:

[...] estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O poder diferenciador do estudo é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (Yin, 2015, p11.).

Quanto aos fins, esta pesquisa seguirá com a apresentação dos dados históricos da IES e o detalhamento do perfil dos estudantes que compuseram a amostra, além de descrever as características de determinada população ou fenômeno, suas particularidades, observar e interpretar as características de um grupo, proporcionando uma nova visão do problema; logo foi utilizado a pesquisa descritiva (Gil, 2002).

3.1 Procedimento de coleta e análise de dados

Em relação a metodologia foi aplicado uma estratégia de coleta de dados utilizando-se entrevistas semiestruturadas (Denzin; Lincoln, 2011), conduzidas com 13 estudantes e 3 gestores na IES selecionada.

A seleção dos estudantes ocorreu por acessibilidade, mas de maneira aleatória, por indicação da IES, conforme encaixe na agenda disponibilizada pela pesquisadora. Através do método de amostragem de conveniência não probabilística (Denzin; Lincoln, 2011), a pesquisadora conduziu as entrevistas entre os dias 11 e 29 de outubro de 2024 e não encontrou nenhuma rejeição por parte dos entrevistados para participar das entrevistas, pelo contrário, todos deram seu devido consentimento para gravação e transcrição de seus depoimentos. As entrevistas duraram em torno de 15 a 25 minutos e foram executadas utilizando-se a ferramenta de videoconferência Microsoft Teams, sendo gravadas e transcritas para codificação de dados e organização de categorias. Foi alinhado com os entrevistados a preservação de sua identidade assim como o nome da Instituição pesquisada, diante do protocolo ético estabelecido para a pesquisa.

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro semiestruturado específico, o qual permitiu captar as percepções de estudantes ativos, representando os diversos cursos da IES, bem como de algumas lideranças internas. O objetivo foi compreender a eficácia da pesquisa de NPS como uma ferramenta de escuta ativa dos estudantes, avaliando-se suas percepções sobre os resultados dessa pesquisa, e como eles contribuem para o processo de tomada de decisões estratégicas na instituição. O roteiro completo encontra-se disponível no Apêndice 1 deste documento. As entrevistas iniciaram com o mapeamento de dados sociodemográficos dos participantes, considerando sua categoria de atividade, curso vinculado, período acadêmico e idade, o que segue descrito na tabela 5.

Tabela 5 – Perfil sociodemográfico dos entrevistados.

Identificação	Atividade	Curso vinculado	Período acadêmico	Idade	Data da Entrevista
ENT 01	Estudante	Medicina	9º Período	29	29/10
ENT 02	Estudante	Psicologia	10º Período	34	25/10
ENT 03	Estudante	Direito	4º Período	20	29/10

Identificação	Atividade	Curso vinculado	Período acadêmico	Idade	Data da Entrevista
ENT 04	Estudante	Agronomia	6º Período	21	29/10
ENT 05	Estudante	Engenharia Civil	8º Período	22	28/10
ENT 06	Estudante	Biomedicina	4º Período	18	26/10
ENT 07	Estudante	Medicina	10º Período	42	28/10
ENT 08	Estudante	Estética e Cosmética	4º Período	19	26/10
ENT 09	Estudante	Enfermagem	8º Período	20	27/10
ENT 10	Estudante	Direito	9º Período	39	25/10
ENT 11	Estudante	Fisioterapia	6º Período	26	25/10
ENT 12	Estudante	Agronomia	6º Período	24	23/10
ENT 13	Estudante	Direito	10º Período	39	23/10
ENT 14	Gestor	Total	NA	40	23/10
ENT 15	Gestor	Medicina	Internato	40	22/10
ENT 16	Gestor	Total	NA	42	11/10

Fonte: Adaptado pelo autor com base nos dados mapeados nas entrevistas

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Contextualização da IES estudada.

Este trabalho analisou informações da base histórica e entrevistou estudantes e gestores de uma Instituição de Ensino Superior que está estabelecida há mais de 20 anos, no Estado do Tocantins, região norte do Brasil.

A região Norte, detém 8,5% de toda as matrículas do ensino superior no Brasil e o Estado do Tocantins representa 10,5% de todo esse volume. A rede de instituições privadas na região, representam um índice de 41% desta base. Entre 2021 e 2022, as matrículas em cursos presenciais tiveram aumento de 2,1%, com queda de 4,7% na rede privada. (SEMESP; 2024)

A educação superior nesta região, tem se desenvolvido significativamente desde a criação do Estado do Tocantins em 1988. Em especial, a região norte do estado, destaca-se como um importante polo educacional, oferecendo diversas oportunidades de ensino superior tanto em instituições públicas quanto privadas em diversas áreas do conhecimento. Entre 2021 e 2022, as matrículas em cursos presenciais no Tocantins aumentaram 2,1%, enquanto as matrículas em cursos de Educação a Distância (EAD) cresceram 36,5%. Somente em 2022, 69,3% dos calouros no Tocantins ingressaram em cursos EAD.

Esses dados mostram um panorama positivo da evolução do ensino superior na região, refletindo o esforço contínuo para melhorar a educação e formar profissionais capacitados.

Os entrevistados na pesquisa afirmam que a implantação da IES pesquisada na região contribuiu significativamente para um grande crescimento da cidade e redondezas. Destacam que vida da cidade mudou e a economia, que estava parada, começou a se movimentar novamente porque os alunos da instituição migravam de outras cidades e até de outros estados, criando uma população de consumidores. Embora vários setores tenham crescido, a construção civil e os serviços tiveram os maiores benefícios. Toda essa evolução corrobora com a missão da Instituição, que busca desenvolver e disseminar competências a partir do ensino, pesquisa e extensão, formando profissionais capacitados para atuar em suas profissões,

portanto, promover o ensino de qualidade em seus diferentes níveis, contribuindo para o desenvolvimento científico, tecnológico, humano, social e ambiental e interagir com a sociedade para com ela promover o bem-estar humano e social, em um processo de inter-relação harmônica em que ambas se beneficiem. (ENT16).

4.2 Análise dos dados históricos

Atualmente esta instituição, oferece 14 cursos de graduação superior presencial e em sua base de alunos matriculados, soma-se mais de três mil estudantes. A figura 9 apresenta através dos dados do Censo (2021) a evolução de matrículas da IES ao longo dos anos, com destaque para o ano de 2017, onde a instituição alcançou mais de 6 mil estudantes e em seguida iniciou um declínio de alunos em sua base matriculados, chegando em 2021 com a menor base de alunos da última década.

Figura 8 - Número de Matrículas – IES analisada.



Fonte: Microdados do Censo da Educação Superior 2021

A figura 10 apresenta a partir dos dados do Censo (2021) a média de desistência acumulada nos diversos cursos da IES pesquisada, entre os anos de 2011 e 2020.

Figura 9- Evolução da média dos indicadores de trajetória dos ingressantes na IES.



Fonte: Microdados do Censo da Educação Superior 2021

Ao analisar a taxa de desistência dos estudantes na IES, onde se concentra a análise dos dados desta pesquisa, observa-se que no mesmo período de 2011 a 2020, 55% dos ingressantes desistiram de sua trajetória de formação, o que reflete um cenário mais favorável que o demonstrado nas taxas comparáveis de desistência do mercado nacional, já citadas nesse trabalho.

Levantou-se com a gestão da Instituição, os resultados da base histórica das pesquisas NPS aplicadas aos estudantes da Instituição de Ensino Superior selecionada, considerando os anos de 2019 até 2023. Este resultado representa os mais de 3 mil estudantes que à cada semestre, foram abordados e atribuíram sua nota, que por sua vez foi tratada na metodologia da ferramenta NPS, apresentada por Reichheld (2011). A Tabela 6, demonstra o resultado consolidado identificado para o período selecionado na IES analisada, assim como a adesão dos estudantes à pesquisa em cada ciclo.

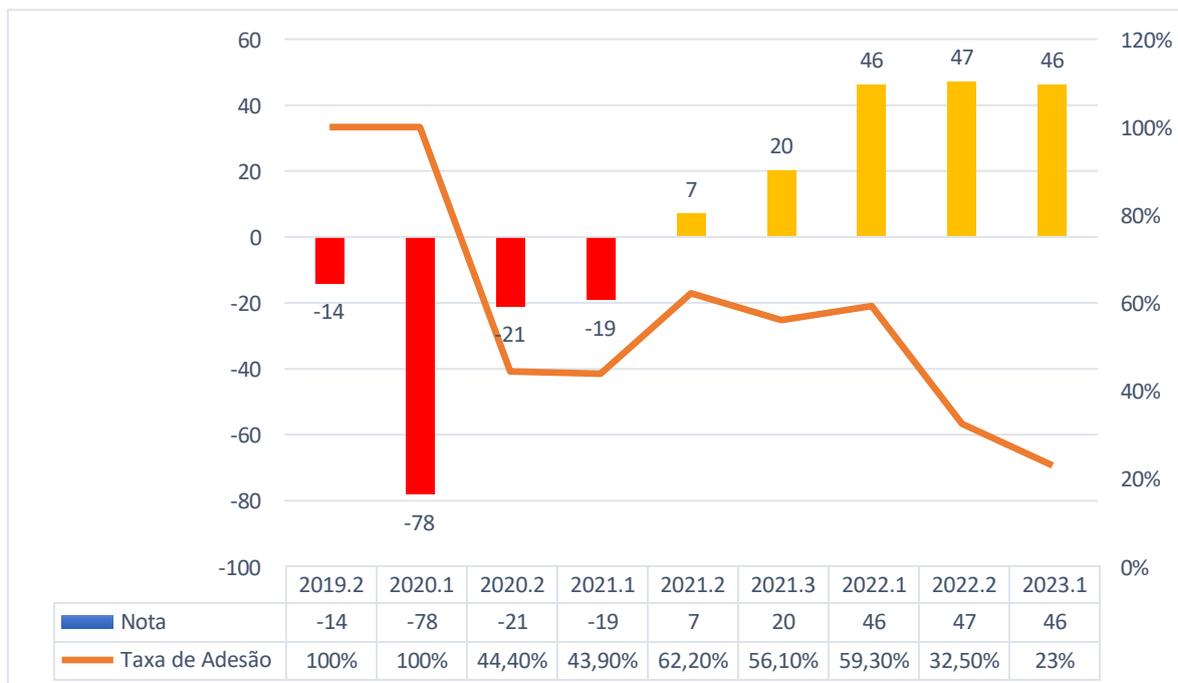
Tabela 6 – Indicadores históricos do NPS.

Ciclo	2019.2	2020.1	2020.2	2021.1	2021.2	2021.3	2022.1	2022.2	2023.1
NPS Geral	-14	-78	-21	-19	7	20	46	47	46
Alunos abordados	761	99	2.984	3.174	2.314	2.816	2.817	2.859	3.097
Total de avaliações	761	99	1.324	1.393	1.439	1.579	1.671	930	711
Taxa de adesão	100%	100%	44,4%	43,9%	62,2%	56,1%	59,3%	32,5%	23%

Fonte: Adaptado pelo autor com base nos dados cedidos pela IES

Já na figura 11, apresenta-se a representação gráfica dos indicadores históricos do NPS da IES analisada.

Figura 10 - Evolução dos indicadores de NPS da IES analisada.



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se nos números acima, uma evolução histórica dos resultados finais obtidos na pesquisa do NPS na Instituição, bem como um crescimento no volume de participantes da pesquisa ao longo dos anos que foi aplicada, movimento que se difere apenas nos dois últimos ciclos e reduz o volume de adesão dos estudantes à pesquisa. Analisando o resultado apresentando no último ano da tabela acima, e classificando segundo a tabela de Moraes (2021), a instituição está posicionada na Zona de Aperfeiçoamento, onde é necessário rever e ajustar processos, identificando oportunidades para melhorias ainda mais significantes para toda comunidade acadêmica.

4.3 Análise das entrevistas

A partir do levantamento dos dados acima, iniciamos as entrevistas com os gestores da Instituição, para entender melhor a ferramenta utilizada, bem como sua implantação na rotina da IES e os desdobramentos com os envolvidos.

Quanto aos agentes envolvidos no processo, claramente restou apurado que na instituição existe um departamento específico direcionado para aplicação, monitoramento dos resultados e desdobramentos da pesquisa de NPS, denominado internamente de Núcleo de Experiência Discente (NED). Este apontamento pode ser observado por exemplo, nas citações abaixo:

O NED é o departamento que gerencia a pesquisa ligada diretamente à alta gestão da unidade é o meu departamento também, que é o Núcleo de Experiência Discente, está ligado diretamente ao acompanhamento dessa pesquisa, porque nós também lidamos diariamente com as ações de relacionamento com o aluno. Então, as informações, o acompanhamento dos dados que essa pesquisa traz pra gente são muito importantes para nortear também é o nosso trabalho, nosso plano de ação. **(ENT.15)**

Hoje a gente tem uma área chamado núcleo de experiência discente (NED), cuida e gerencia as ações estruturadas de NPS. **(ENT.16)**

Observa-se também, que o Monitoramento e divulgação dos resultados da pesquisa, são realizados pelo setor responsável diariamente durante o período da pesquisa. Já a divulgação parcial dos resultados para a alta gestão da instituição ocorre a cada dois ou três dias. Em relação a comunicação aos discentes, restou apurado que é feita pelos diversos aparelhos de TV que existem no campus, além das abordagens em reuniões com os estudantes. Este fato está destacado, conforme as falas seguintes:

A adesão do NPS é acompanhada semanalmente diariamente no departamento nós fazemos um acompanhamento e semanalmente fazemos uma publicação para os gestores acadêmicos e administrativos. Três vezes por semana eles recebem uma atualização de como está, quais são os pontos que os alunos estão apresentando. Nós vamos gerenciando os comentários e gerenciando os pontos de maneira muito particular. **(ENT.15)**

Tem o próprio NED e ele informa todos os setores a cada 2 dias. Como que tá a evolução do NPS. Quais os setores que estão que precisam melhorar? Precisam atuar, conversar com os alunos e nas reuniões também com as coordenações, eles vêm, traz os pontos principais e posterior a isso, o NED

reúne, com a coordenação do curso e o que é mais específico do curso, né? E aí ele traz o que é mais específico para que cada um faça ali o seu planejamento sobre isso, sobre as queixas dos alunos, as sugestões. **(ENT.14)**

Nós temos várias TVs espalhadas no campus e quando os ciclos de NPS está rodando a gente comunica isso em todas as TVs. Pelo menos uma vez por semestre a gente vai na sala e convida alunos para um bate papo com a reitoria, nesse momento também a gente comunica com eles tanto a nota que tá naquele momento quanto o ranking do curso especificamente quanto desdobramento de tudo o que aconteceu no ciclo anterior. **(ENT.16)**

Quanto a utilização dos resultados da pesquisa para o processo de tomada de decisões, emergiu a percepção de que a gestão da instituição utiliza dos resultados para elaboração de planos de ação que são monitorados e avaliados para nortear investimentos, melhorias e mudanças necessárias para elevar a experiência dos estudantes, como se pode ver no fragmento da entrevista abaixo:

Nós recebemos essas informações, nós filtramos as informações, colocamos em um plano de ação e, a partir dali, depois de executar da melhora, nós também damos acesso ao aluno, através de reunião para que ele receba esse feedback. Então nós temos melhorias estruturais, por exemplo, nos nossos laboratórios, investimentos consideráveis, aplicados a partir de entendermos os apontamentos dos alunos. [...] nós tivemos melhorias em diversos ambientes na nossa biblioteca, investimento é em parte de iluminação, de segurança, tudo de acordo com a percepção que o aluno foi trazendo. E os alunos trazem também muito no campo pedagógico, sendo, sobre o ponto eventos, sobre seminários, temas de eventos que poderiam ser mais bem explorados e a gente leva para a coordenação. E ali os coordenadores se engaja, me trazem aquele ponto de vista, às vezes falam sobre comunicação, falam sobre internet, é e os pontos que eles vão trazendo. Nós vamos transformando em um plano de ação e vamos gradativamente, trabalhando esses pontos. **(ENT.14)**

Ainda analisando as respostas dos gestores, percebe-se que eles acreditam que a decisão de permanência dos estudantes na instituição e a melhoria nos indicadores de evasão, estão diretamente correlacionados ao relacionamento com os estudantes, bem como sua satisfação por serem agentes ativos nas sugestões de

melhorias e conquistas implementadas na instituição, através dos resultados obtidos no NPS, como se pode aferir nos depoimentos abaixo:

Gera um impacto super mega master positivo. Sim, muito, muito tanto é que, quando eu falo que a gente recebe feedback dos alunos, vindo de outras instituições, que sentir parte, fazer parte, sentir que a evolução disso é palpável por eles, e eles sentem o gosto disso, de fazer parte, muda o jogo, porque quando a gente faz o feedback com os alunos, a gente agradece e fala assim, ó, muito do que está sendo construído aqui é por conta do que vocês trouxeram. Inclusive, os alunos eles acabam proliferando isso e trazendo mais colegas das instituições que eles vieram. Então, além dos alunos que estão conosco, que continuam gerando satisfação recorrente temos conseguido trazer pessoas de outras instituições pela experiência dos que estão vindo primeiro. **(ENT.16)**

Eu acredito que o NPS tem um impacto absoluto e especial para retenção, porque nós conseguimos também trabalhar diretamente o relacionamento com os nossos alunos, a satisfação do nosso cliente e podemos perceber também nos últimos semestres a diminuição da nossa evasão, porque o aluno passou a acreditar muito mais na nossa instituição, porque uma vez que o aluno saía por uma insatisfação, ele não tinha onde apontar aquela insatisfação e muito menos ver aquela insatisfação dele sendo resolvida. Então, com essa gestão de relacionamento, nós conseguimos dar um feedback para o aluno, para que ele veja aquele ponto de melhoria. Então o índice de insatisfação teve uma queda muito grande. **(ENT.15)**

A partir da transcrição das entrevistas dos estudantes, foi possível categorizar as respostas em temas de referência e construir percepções que abrangem a maioria dos entrevistados sobre cada tema discutido. A tabela abaixo, demonstra os temas mapeados a partir das entrevistas semiestruturadas, bem como a percepção da autora sobre o tema e alguns trechos que ratificam essa percepção.

Quadro 7 - Temas, percepções da autora e alguns exemplos de citações

Temas	Percepções da pesquisadora	Exemplos de citações
Net Promoter Score (NPS)	Todos os entrevistados, com maior ou menor nível de profundidade demonstraram conhecimento sobre a pesquisa de NPS e já haviam participado dela em algum momento na IES que estão vinculados.	<p>Sim, conheço é essa pesquisa sim, e eu acho que grande importância, porque é uma questão que visa da recomendação para algum outro colega. (ENT 04)</p> <p>É uma pesquisa que avalia o índice de satisfação do aluno, tanto em âmbito estrutural, em âmbito educacional, dos colaboradores, perto da logística da instituição de modo geral. (ENT 07)</p> <p>Conheço sim, é essa pesquisa muito relevante na universidade, porque todos os professores, os alunos que são protagonistas e que a gente chama de EMBAIXADORAS, tentam enfatizar e mostrar o quanto é importante essa pesquisa, porque a universidade quer saber se os alunos indicariam a universidade para os amigos. (ENT 05)</p>
Frequência da pesquisa	Em geral os entrevistados não tinham uma percepção exata da periodicidade que a pesquisa era realizada em sua instituição. No entanto, alguns relataram que acreditavam que era uma pesquisa anual outros semestral.	<p>Sim, já aplicou, se eu não me engano, acho que anualmente. Porque assim eu não lembro de cabeça de todas, porque sempre tem outras também. Tem a CPA, mas eu acho que ela é anualmente, ou semestralmente. (ENT 07)</p> <p>Olha, sempre que ela está disponível eu sempre busco responder. Ela sempre que aparece para mim e sempre também busca incentivar os acadêmicos a estarem respondendo, incentivando sempre e explicando, esclarecendo qual o intuito dela. (ENT 09)</p> <p>Particpei o qual eu não me recordo se ela é semestral ou anual, mas já faz subir várias vezes, não vou conseguir dar um número preciso, mas eu acredito que pelo menos uma vez por ano eu participo. (ENT 10)</p>
Sentimento do estudante	Foi uníssono entre os participantes o sentimento de efetiva participação e ou representação nas melhorias da IES com a possibilidade de ter voz e serem ouvidos.	<p>Olha, eu me sinto representada. É uma pesquisa que dá voz ao acadêmico. Imagine, nós não fazemos uma instituição sem ouvir os acadêmicos sem ouvir os alunos é importantíssimo ou se eu estou ali recebendo uma pesquisa e posso fazer dela. (ENT 02)</p> <p>Eu me sinto confortável por conseguir identificar dentro da instituição a disponibilização daquilo que eu busco, o que eu espero da instituição, lógico que dentro de uma, ótica, de que não existe uma perfeição 100%, mas dentro daquilo que eu preciso como estudante, eu sou atendido, então para mim é prazeroso. (ENT 10)</p> <p>Aí eu me sinto honrada, eu sempre gosto de fazer parte. É como é que eu posso agregar na vida de alguém, principalmente falando, daquilo que eu vivo. Que está vindo para a faculdade, está vindo? É as ações que têm sido feitas. O que a instituição tem promovido. (ENT 03)</p>
Pontos Fortes	Dentre os entrevistados ficou muito evidente que dentre os pontos fortes da pesquisa, a melhoria que foi	Eu acho que um dos pontos mais positivos é em relação a parte que fala dos professores que são contratados pela instituição e que, de certa maneira são avaliados. (ENT 08)

Temas	Percepções da pesquisadora	Exemplos de citações
	implementada na infraestrutura da IES. Também foi ressaltado por boa parte dos participantes a melhora na metodologia das aulas ministradas.	Eu acho que, quando você tem uma pesquisa que a resposta vem do seu público, eu acho que passa uma confiança, o aluno, é a pessoa que está lá diariamente que está respondendo, passa a credibilidade para quem está recebendo. (ENT 09)
Pontos Fracos	Destacou-se entre os entrevistados a baixa adesão e ou a falta de compromisso dos colegas em responder a pesquisa de forma responsável. Evidenciou-se também, a necessidade de uma maior explicação sobre a pesquisa e a dificuldade encontrada por pessoas com menor conhecimento de informática ou de maior faixa etária. Pontuou-se também a necessidade de a pesquisa ser mais abrangente.	<p>A limitação que eu acho é por conta do jeito que ela é feita, assim é. É uma pesquisa que muita gente ainda não tem conhecimento, principalmente pessoal dos primeiros períodos, ela aparece às vezes no campo ou no e-mail de uma forma assim aleatória. (ENT 01)</p> <p>Eu acho que não é ponto. Não diria ponto fraco eu acho que é mais dificuldade em alcance de pessoas que eu não vou dizer o ponto fraco, mas eu acho que é a maior dificuldade é alcançar mais pessoas, diria. (ENT 05)</p> <p>É um ponto fraco que eu percebo é a dificuldade de engajamento. Quanto maior o engajamento, mais efeito elas podem produzir. Existe uma dificuldade, conscientizar os alunos da importância das pesquisas, e acaba que eu percebo que, pela falta de engajamento não temos dados mais fidedignos, pois se todos tivessem a consciência da importância das pesquisas e do poder, que podem trazer. (ENT 10)</p> <p>Eu acredito que ela é eficaz para medir a satisfação do estudante, mas se ela tivesse, mais áreas incrementais a gente teria mais oportunidade de atacar de forma mais assertiva o problema. (ENT 16)</p>
Reflexão da satisfação	Em geral os entrevistados tinham uma percepção que o resultado da pesquisa de NPS reflete bem a sua satisfação com a faculdade, todavia alguns relataram que a baixa adesão e ou falta de compromisso de alguns poderia distorcer o resultado.	<p>Sim, Eu Acredito que sim, porque eu consigo responder se eu estou satisfeita ou não. Enfim, então eles conseguem solucionar. (ENT 08)</p> <p>Eu diria que ela funciona. Não vou dizer que ela é 100% eficiente, que todo aluno daqui da universidade é empenhado em estar convidando alguém, estar fazendo esses certos tipos de pesquisa. Tem outras pesquisas aqui na IES, que acabam tendo uma porcentagem de abstenção um pouco grande, mas eu acho que faz muito. (ENT 05)</p> <p>Olha, quando eu analiso um todo a nota que eu coloco lá, ela condiz uma satisfação sim, não é no sentido global. Eu não posso analisar um ponto apenas e dizer que aquele ponto ruim. (ENT 13)</p>
Mudanças Positivas na faculdade	Dentre os entrevistados ficou muito evidente que dentre os pontos de mudanças positivas ocorridas na IES após a pesquisa NPS, a melhoria	O nosso bem-estar aqui na instituição. É um local onde a gente tem um lugar para descansar. Você às vezes está ali, atarefada, está ali cheio de coisa para fazer ou quer um intervalo de uma aula para um local para descansar. A gente tem essa possibilidade. A gente tem um bem-estar que é, acredito que seja o diferencial. (ENT 03)

Temas	Percepções da pesquisadora	Exemplos de citações
	implementada na infraestrutura, foi muito evidente entre os participantes, que em geral mencionaram as melhorias realizadas.	<p>E uma coisa, um ponto muito positivo que eu vi de melhoria foi a implantação de uma sala de descanso ampla, porque é cansativo para quem faz essa viagem e às vezes tem uma aula só que vai dar 7 às 8:30 e tem que esperar até às 10:30 ponto chegar. (ENT 05)</p> <p>Olha os banheiros melhoraram, a estrutura dos banheiros melhorou bastante. E o que melhorou também, é a questão da limpeza da instituição. Melhorou bastante, laboratórios também é algumas salas de aulas. Também, houve algumas reformas, a pedido dos alunos, melhorou muito mesmo. (ENT 07)</p>
Mudanças negativas	Em geral os entrevistados não tinham uma percepção de mudança negativa após a pesquisa NPS. No entanto, alguns relataram que acreditavam que alguns bons professores foram demitidos por serem mais rigorosos e mal avaliados na pesquisa.	<p>Negativo. Eu até o momento não, não, que eu me recorde, assim com propriedade para falar, mas claro que tem sempre coisas negativas. (ENT 03)</p> <p>Negativa até então, eu não vi nenhuma assim, continua a mesma coisa da Secretaria. (ENT 06)</p>
Permanência na faculdade	Como um todo houve consenso entre os entrevistados que, a estrutura oferecida, aliada a qualidade do ensino ofertado e credibilidade de IES são os fatores que mais contribuem para sua permanência dos participantes na instituição.	<p>Alguns aspectos que influenciam é questão de estrutura, questão de profissionais, bem reconhecidos no mercado de trabalho dentre outros. Acredito que isso vai influenciar muito. (ENT 08)</p> <p>O estrutural, mesmo na região, é mais a instituição mais estruturada na região. Foi por isso que eu fiz até escolha para fazer Agronomia nela. (ENT 04)</p> <p>Eu creio que a metodologia de aula conta muito. É principalmente para mim, assim é o que eu mais prezo e o que eu mais valorizo, é a questão da metodologia, e o bem-estar, que a gente sempre quer dar um local que você é, tem um assento de qualidade, você tem. (ENT 03)</p> <p>Eu acho que varia muito entre a metodologia do professor e a estrutura que eram os fornecida. Porque a IES, fornece uma estrutura impecável para a gente, está aprendendo, mas sem a qualificação do docente, a gente não vai ter um aproveitamento melhor, então eu acho que é uma junção de fatores. (ENT 09)</p>
Sugestões de implementação	Em relação a sugestões de melhorias no processo da pesquisa de NPS, ficou manifesto entre os entrevistados que seria mais efetivo se o instrumento	Eu acredito que fazer com mais frequência, pois é uma pesquisa muito interessante que, como eu disse, consegue ligar o aluno com a instituição e ser dito coisas que não conseguimos dizer no dia a dia. (ENT 08)

Temas	Percepções da pesquisadora	Exemplos de citações
	fosse melhor comunicado e ou divulgado. Restou evidenciado entre os participantes a necessidade de um retorno após a implementação das ações realizadas com amparo no resultado da pesquisa.	Eu acredito que um dos pontos que talvez poderia voltar a existir como era antes seria o feedback do NPS, no sentido de que, o que foi solicitado e o que conseguiram, apresentar de resultado. (ENT 13)

Fonte: Adaptado pelo autor com base nos dados mapeados nas entrevistas.

No geral também pode-se observar dentre os entrevistados que, embora todos já tivessem em algum momento respondido a pesquisa NPS dentro de suas IES, alguns não possuíam um conceito bem formado sobre a finalidade dela.

Eu já até respondi a minha, ela é muito boa, porque assim o NPS não, eles não querem saber só do que a gente está achando da infraestrutura ou algo do tipo. Eles querem saber também o que a gente está achando tanto da Secretaria, dos professores. Tipo assim, os lugares que a gente está o tempo todo, [...] laboratórios, salas de aula, então é bom por isso, porque se eles estão perguntando pra gente é algo que eles querem mudar para nossa melhoria em si, não tanto mais para a faculdade, mas pela gente (**ENT 06**).

Então assim dentro IES, ela é muito utilizada para medir a questão, tanto do dos profissionais que estão lá dentro trabalhando quanto a questão de avaliação em si da faculdade em relação ao prédio, estrutura, dentre outros. Então ela é mais para medir uma questão de como está a avaliação da empresa (**ENT 08**).

Olha, eu conheço, sim, inclusive como embaixadora, uma das minhas missões é conscientizar os alunos do curso sobre a pesquisa, e eu acho que ela é essencial para nós, como acadêmicos, principalmente quando a gente formar o nome que a gente vai carregar da nossa empresa e a nota que ela carrega é essencial. Então estou bem ciente, sim, da pesquisa, entendo a importância e acho que é isso (**ENT 09**).

Foi percebido um movimento comum entre os entrevistados, o incentivo deles para com os colegas, que participassem da pesquisa, visando ampliar a adesão e representatividade dos estudantes.

Ela vem desde o início, assim que eu iniciei. Então eu comecei com uma como estudante, depois eu entrei para representar os alunos no colegiado do curso de psicologia e represento até hoje, então, quando nós encaramos a NPS, quando chega esse período, a gente sempre está divulgando constantemente para que os nossos colegas avaliem de forma que, não é eles acharem a instituição, mas é uma pesquisa extremamente importante (**ENT 02**).

Olha, eu conheço, sim, inclusive como embaixadora, uma das minhas missões é conscientizar os alunos do curso sobre a pesquisa, e eu acho que ela é

essencial para nós, como acadêmicos, principalmente quando a gente formar o nome que a gente vai carregar da nossa empresa e a nota que ela carrega é essencial. Então estou bem ciente, sim, da pesquisa, entendo a importância e acho que é isso **(ENT 09)**.

Eu conheço porque é repassado para a gente. Eu, como sou um dos líderes de turma e também representantes do curso, conheço ela por incentivar os alunos, a participar das pesquisas, mas nada aprofundado que se faz com a pesquisa que se faz com os dados **(ENT 12)**.

No geral também pode-se observar dentre os entrevistados o sentimento que as demandas levantadas pela pesquisa de NPS são atendidas pela instituição, conforme relatos abaixo:

Eu achei que isso deu muito certo com os alunos e também [...] a questão da infraestrutura mesmo. O nosso bem-estar aqui na instituição. É um local onde a gente tem um lugar para descansar. Você às vezes está ali, atarefada, está ali cheio de coisa para fazer ou quer um intervalo de uma aula para um local para descansar **(ENT 03)**.

Outro ponto importante, foi a questão da melhoria dos banheiros de toda a universidade, até os banheiros do ginásio eles foram reformados. É isso aí foi um ponto muito importante, que foi por conta, eu acho, que foi do NPS. **(ENT 05)**.

Usa, os microscópios do laboratório mudaram, porque antigamente eram aqueles modelos mais velhinhos, já melhoraram, e a questão, eu acho também das salas de aula, muitas salas de aula. [...] E a questão dessas salas de descanso para gente fizeram uma nova sala de descanso enorme, muito boa, climatizada onde é um lugar bacana para os alunos irem descansar, porque eu mesmo, às vezes passo o dia todinho na faculdade, fico exausta, é muito bom, tem os pontos também, ao lado do hall que é muito bom, tem muita cadeira, muito mesmo. Um momento está descontrair **(ENT 06)**.

Ela tem uma grande efetividade, é claro que às vezes a instituição, não consegue atender todas as demandas que os alunos pedem, mas a grande parte da demanda a instituição conseguiu atender aos pedidos dos alunos através da pesquisa NPS, como por exemplo, aqui na instituição, houve a questão da reforma dos banheiros **(ENT 11)**.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo qualitativo realizado com os estudantes da IES e acadêmicos, sobre o Net Promoter Score (NPS), forneceu visões preciosas sobre a percepção, entendimento, e confiabilidade dos participantes em relação à pesquisa realizada na instituição à qual estão ligados. A avaliação detalhou diversas percepções, ressaltando tanto pontos positivos quanto áreas que precisam de aprimoramento.

Em relação a sua anuência a respeito de sua existência e de sua finalidade, os acadêmicos demonstraram conhecimento sobre a pesquisa de NPS, bem como a sua finalidade e ou aplicabilidade, havendo pontual situação em que houve distorção de sua real finalidade.

Dentre os alunos ouvidos todos já haviam participado da pesquisa em algum momento de sua vida acadêmica, embora, nenhum deles soube explicitar com precisão a frequência que ela era aplicada na IES na qual está vinculado, emergindo suposições sobre uma periodicidade semestral, anual ou até mesmo que a pesquisa era de forma gradativa, não aparecendo para todos os alunos ao mesmo tempo.

Majoritariamente houve consenso entre os entrevistados que as pesquisas onde o estudante informa a probabilidade de indicar a sua faculdade/universidade para conhecidos e familiares após uma experiência, funcionavam, sendo inclusive instrumento de avaliação de candidatos externos ou que demonstravam interesse de transferir para IES.

Foi uníssono entre os participantes o sentimento de efetiva participação, conforto, satisfação e representação, com a possibilidade de ter voz, de serem ouvidos nas sugestões de melhorias que viessem a emergir do resultado da pesquisa.

Além disso, foi possível identificar que alguns dos entrevistados ajudavam efetivamente na propagação e esclarecimentos sobre a finalidade do NPS na IES, todavia, emergiu entre os achados que havia a necessidade de melhor explicar a finalidade da pesquisa, além de uma melhor comunicação sobre ela entre os discentes.

Como um todo, ficou evidenciada a necessidade de maior engajamento dos demais alunos, com atenção especial aos períodos iniciantes, onde foram relatados, por alguns entrevistados a necessidade de esclarecimento sobre a pesquisa e sua aplicação com o objetivo de ampliar as melhorias bem como que os resultados sejam

cada dia mais fidedignos.

Evidenciou-se nitidamente entre os participantes, o sentimento que eles acreditam que a instituição de fato utiliza da pesquisa para seu processo de tomada de decisões, visto que vem aprimorando a sua prestação de serviço, implementando reformas apontadas pelos estudantes, revitalizando os ambientes e construindo novas estruturas a partir dos resultados apurados nas pesquisas.

Insurgiu entre os entrevistados a qualidade do corpo de docente, credibilidade da IES e estrutura, onde foram frequentemente destacadas como pontos positivos após a realização das pesquisas de NPS, sendo, motivo de permanência e ou escolha da IES.

A qualidade do ensino oferecido segundo os entrevistados, também restou muito proeminente em suas falas, como por exemplo os participantes 5, 9, 13, onde restou uníssono que, a qualidade do ensino entregue pela universidade é fator primordial em sua permanência na IES.

Ao mencionar a estrutura, presume-se que os alunos estejam falando sobre a iluminação do ambiente, a estrutura do prédio ou espaço físico, equipamentos, laboratórios, adequação do local, salas de conforto entre outros aspectos. Isso significa que consideram o ambiente apropriado e favorável para a realização das atividades acadêmicas, ou seja, são elementos que auxiliam no progresso dos serviços oferecidos, considerando que cada setor possui suas particularidades.

Está evidente nas declarações dos participantes que, houve significativa melhoras estruturais nas instalações da IES após a implementação das pesquisas de NPS. Nesta pesquisa destacou fortemente que as reformas realizadas em banheiros, salas de aula, laboratórios e sala de descanso, que vem atendendo as necessidades dos entrevistados, se destacando como ponto forte da pesquisa de NPS.

A partir das respostas, observa-se um equilíbrio ao expressarem suas opiniões sobre a qualidade dos produtos que compõem os serviços da IES. Nesta perspectiva, quando se trata de satisfação, os estudantes enfatizaram por exemplo, o bem-estar promovido na instituição com a implementação da nova sala de descanso. De igual sorte, percebeu-se por exemplo pelo ENT 07 a satisfação pela melhora nas estruturas dos banheiros, limpeza da instituição, laboratórios e sala de aula, todos atribuídos como pontos positivos da pesquisa de NPS.

Em contraponto as muitas melhorias e pontos fortes destacados sobre a pesquisa de NPS, observou-se entre os entrevistados que a baixa adesão, a falta de

compromisso dos colegas em responder a pesquisa de forma responsável, a necessidade de uma maior explicação sobre a pesquisa, a dificuldade encontrada por pessoas com menor conhecimento de informática e de maior faixa etária, eram atribuídos como pontos de fragilidade da pesquisa entre os participantes.

Em geral, os entrevistados não apresentavam uma percepção de mudança negativa ocasionada após a pesquisa NPS. No entanto, houve mínimo relato, de que “acreditava” que alguns bons professores foram demitidos por serem mais rigorosos e mal avaliados na pesquisa de NPS.

Em relação a sugestões de melhorias no processo da pesquisa de NPS, ficou manifesto entre os entrevistados que seria mais efetivo se o instrumento fosse melhor comunicado e ou divulgado. Restou evidenciado entre os participantes a necessidade de um retorno após a implementação das ações realizadas com amparo no resultado da pesquisa, além da necessidade de realização mais frequente da mesma.

Este estudo destacou a relevância de escutar ativamente os estudantes e de conduzir avaliações regulares para entender suas percepções. Esta perspectiva integral possibilita à instituição atender de maneira mais eficiente às demandas e expectativas dos estudantes.

É essencial priorizar a sustentabilidade das melhorias realizadas. Criar mecanismos de retorno constante e envolver os estudantes no processo decisório pode garantir que as transformações sejam duradouras e adaptáveis às novas necessidades. Ademais, a formação de comitês ou equipes de trabalho focadas na avaliação constante dos dados de NPS pode assegurar que a instituição de ensino permaneça proativa na solução de problemas e na execução de aprimoramentos.

Vários alunos compreendem a importância da pesquisa na instituição, vendo-a como um instrumento essencial para a melhora da qualidade dos serviços oferecidos, a exemplo dos relatos.

Uma coisa que eu acho interessante que esse ano eu até estava comentando com alguns colegas que, [...] a metodologia de aula, pelo menos para os alunos dos períodos e iniciais, foi bem prática. Eu estava até comentando com meu primo que inclusive começou a estudar aqui, que eu percebi o quanto eles se desenvolveram mais rápido em decorrência dessa prática de fornecer para eles de primeira mão. Assim, o primeiro é acesso. Eles já tiveram uma prática.

(ENT 03).

Conheço sim, é essa pesquisa muito relevante na universidade, porque todos os professores, os alunos que são protagonistas e que a gente chama de EMBAIXADORAS, tentam enfatizar e mostrar o quanto é importante essa pesquisa, porque a universidade quer saber se os alunos indicariam a universidade para os amigos. **(ENT 05)**.

Todavia, alguns entrevistados tinham dúvidas sobre o verdadeiro impacto das respostas no ambiente universitário interno e destacavam a pesquisa como ferramenta de publicidade para atração de novos estudantes do mercado.

A crítica que eu tenho sobre o NPS, é que ela é bem simples, mas é muito distorcida pelos alunos, então seria uma crítica mais construtiva, de ser [...] mais explicada, a real importância do NPS. **(ENT 4)**.

Eu não acredito que ela tenha muito impacto para os estudantes da instituição, mas eu percebi que ela tem é impactado o público externo, então, algumas pessoas que às vezes demonstram a intenção de transferir, o curso, de outra instituição para a IES, e às vezes ele, algumas pessoas me perguntam, questionam se de fato a estrutura que é oferecido o serviço que é oferecido é realmente condiz com a nota que a instituição é classificada. **(ENT 10)**.

Os entrevistados analisaram a relevância das questões levantadas na pesquisa de NPS e a maioria concordou que as perguntas eram pertinentes e abrangentes, tratando de aspectos essenciais da experiência universitária, contudo, alguns sugeriram que a pesquisa poderia incluir questões mais detalhadas sobre campos específicos, permitindo aos participantes expressarem contribuições mais efetivas para melhoria do ambiente universitário.

É uma pesquisa muito macro. As perguntas são muito amplas, é muito genérica. Eu acredito que ela precisava ser um pouco mais fundamentada. Talvez que fosse que forma genérica o macro, mas por departamento. Então Eu acredito que deveria existir uma forma de ver que essa pesquisa acontece, mas que eu pudesse ter um campo maior de avaliação, não apenas no geral. [...]No geral, é muito complicado para dar uma avaliação bem concisa, porque

eu vou falar, no geral[...] aí eu não vou conseguir definir especificamente, o que me traz prazer e o que me traz desapontamento, entendeu." (ENT 10).

Eu acredito que ela é eficaz para medir a satisfação do estudante, mas se ela tivesse, mais áreas incrementais a gente teria mais oportunidade de atacar de forma mais assertiva o problema. (ENT 16).

A experiência dos alunos durante o estudo de NPS foi variada, ou seja, muitos elogiaram a facilidade e rapidez do processo, no entanto, surgiram reclamações sobre a regularidade das pesquisas e a falta de retorno sobre as ações tomadas com base nos achados. Silva e Bittar (2022), destaca em seu artigo, a importância de uma comunicação assertiva para melhorar a gestão e a satisfação dos clientes, promovendo um ambiente institucional eficiente e saudável, logo este apontamento destaca a importância de melhorar a comunicação com os alunos sobre o uso de suas respostas à pesquisa.

Eu Acredito que fazer com mais frequência, pois é uma pesquisa muito interessante que, como eu disse, consegue ligar o aluno com a instituição e ser dito coisas que não conseguimos dizer no dia a dia. (ENT 08).

Eu acredito que um dos pontos que talvez poderia voltar a existir como era antes seria o feedback do NPS, no sentido de que, o que foi solicitado e o que conseguiram, apresentar de resultado (ENT 13).

Os entrevistados discutiram o impacto percebido das pesquisas NPS na qualidade dos serviços prestados pela universidade. Do Vale *et al.* (2021) destaca que os resultados obtidos por meio do NPS podem indicar o nível de satisfação dos discentes em relação aos serviços oferecidos. Assim, as Instituições de Ensino Superior podem administrar os setores que demandam aprimoramentos para atendê-los de maneira mais eficaz.

Alguns entrevistados destacaram avanços significativos em áreas como infraestrutura e apoio ao estudante, enquanto outros reclamaram na demora para solução das sugestões apontadas na pesquisa. Isso evidencia a importância da transparência e das ações concretas que foram tomadas com base nos apontamentos da pesquisa, reforçando a confiança e satisfação dos estudantes com a Instituição.

O nosso bem-estar aqui na instituição. É um local onde a gente tem um lugar para descansar. Você às vezes está ali, atarefada, está ali cheio de coisa para fazer ou quer um intervalo de uma aula para um local para descansar. A gente tem essa possibilidade. A gente tem um bem-estar que é, acredito que seja o diferencial. **(ENT 5)**.

E uma coisa, um ponto muito positivo que eu vi de melhoria foi a implantação de uma sala de descanso ampla, porque é cansativo para quem faz essa viagem e às vezes tem uma aula só que vai dar 7 às 8:30 e tem que esperar até às 10:30 ponto chegar. **(ENT 5)**.

Olha os banheiros melhoraram, a estrutura dos banheiros melhorou bastante. E o que melhorou também, é a questão da limpeza da instituição. Melhorou bastante, laboratórios também é algumas salas de aulas. Também, houve algumas reformas, a pedido dos alunos, melhorou muito mesmo. **(ENT 07)**.

Não só acredito, mas eu acredito demais. Eu não só percebo, mas como eu pude ver presencial e muitos apontamentos feitos na pesquisa que surtiram efeitos e eu vou dizer que de imediato, porque seria muito rápido, mas é em um prazo até no menor do que eu esperava. **(ENT 10)**.

Então assim, às vezes eu acho que demora um pouco demais, mas eu entendo a burocracia da faculdade. O que muitos alunos não entendem, então eu acho que eles às vezes entendem como se eles não fossem ouvidos, apesar de eles serem ouvidos. **(ENT 01)**.

Segundo Nascimento, Silva e Cardoso (2020), uma das críticas mais frequentes sobre a pesquisa do NPS em instituições de ensino superior, é que a indagação central do NPS ("Em uma escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar nossa instituição a um amigo ou colega?") é demasiadamente simplista e não reflete a complexidade das vivências dos alunos. Esse apontamento foi destacado pelos entrevistados como sugestão de melhorias na pesquisa de NPS, incluindo a personalização para não serem tão genéricas, e sim, mais específicas, com a inclusão de mais opções de resposta aberta e *feedback* contínuo sobre as mudanças implementadas com base nos resultados da pesquisa, conforme demonstrado abaixo:

Eu acharia interessante em cada campo, vamos, por exemplo, a Campo de professores que a gente avalia os professores, e o aluno tem um campo para ele pontuar. Por que que está dando uma nota para aquele professor. Não é porque na minha visão, como profissional, também como aluno, eu acho, que para mim reclamar de uma pessoa, seja ela qual for, eu tenho que ter uma reclamação plausível, não é só falar o professor fulano de tal é ruim. Aí daria nota para o professor e assim, explicar o porquê daquela nota. Porque a coordenação, os responsáveis pela avaliação poderiam fazer uma reunião, e ter uma reunião voltada para essas reclamações, mas de forma geral, para que o professor pudesse melhorar ou mudar, ou talvez nem precisaria, dependendo da reclamação. **(ENT 07)**.

Eu acredito que fazer com mais frequência, pois é uma pesquisa muito interessante que, como eu disse, consegue ligar o aluno com a instituição e ser dito coisas que não conseguimos dizer no dia a dia. **(ENT 08)**.

Eu acredito que um dos pontos que talvez poderia voltar a existir como era antes seria o feedback do NPS, no sentido de que, o que foi solicitado e o que conseguiram, apresentar de resultado. **(ENT 13)**.

Eu acredito que ela é eficaz para medir a satisfação do estudante, mas se ela tivesse, mais áreas incrementais a gente teria mais oportunidade de atacar de forma mais assertiva o problema. **(ENT 16)**.

Em suma, o estudo sobre a pesquisa de NPS realizado com os estudantes da IES evidenciou não somente os pontos de contentamento e descontentamento, mas também apontou direções claras para aprimoramentos constantes e a priorização de projetos e investimentos estratégicos. Ao se concentrar nas sugestões sugeridas, a instituição pode não só aumentar a satisfação dos seus estudantes, mas também consolidar sua reputação como uma instituição de alto padrão educacional, como vem sendo apontado pelos entrevistados. A Instituição de Ensino garante o sucesso acadêmico e profissional dos seus estudantes ao promover um ambiente de ensino inclusivo, acolhedor e de alta qualidade.

A pesquisa realizada com os estudantes da IES não apenas detectou áreas de contentamento e descontentamento, mas também ofereceu um direcionamento claro para aprimoramentos. Ao lidar com as preocupações identificadas e aproveitar as vantagens, a instituição de ensino pode incrementar consideravelmente a satisfação e a fidelidade dos seus estudantes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre a implementação do Net Promoter Score (NPS) em Instituições de Ensino Superior (IES) apresentou insights valiosos sobre como essa ferramenta pode ser utilizada de forma eficaz para medir e melhorar a satisfação dos alunos, de sorte que todos os objetivos da pesquisa restaram devidamente alcançados. A seguir, são apresentadas as considerações finais com base nos objetivos gerais e específicos do estudo:

- **Descrever a ferramenta utilizada e como é implementada na rotina de uma IES:** A ferramenta utilizada pela IES foi o NPS, que mede a lealdade dos alunos à instituição, perguntando a probabilidade de recomendarem a instituição a um amigo ou colega. Esta ferramenta foi implementada na rotina da IES através de pesquisas regulares aplicadas aos alunos, cujo objetivo é obter feedback sobre a qualidade dos serviços e identificar áreas de melhoria. A coleta de dados é realizada por meio de questionários simples e diretos, facilitando a participação e aumentando a taxa de respostas.
- **Descrever quem são os agentes envolvidos neste processo e qual é seu papel no contexto da Instituição de Ensino Superior:** Os principais agentes envolvidos no processo de implementação do NPS incluem a administração da IES, os coordenadores de curso, o corpo docente, o setor de comunicação e marketing, e, claro, os alunos. A administração é responsável por promover a pesquisa e garantir que seja devidamente implementada. Os coordenadores de curso e o corpo docente incentivam os alunos a participar e fornecem apoio para o entendimento do processo. O setor de comunicação e marketing se encarrega de divulgar a pesquisa e comunicar os resultados e ações tomadas com base nos feedbacks. Os alunos, como participantes da pesquisa, fornecem informações críticas para a avaliação da experiência acadêmica.
- **Descrever como funciona o monitoramento dos indicadores, a forma como são acompanhados, sua evolução e os resultados observados:** O monitoramento dos indicadores NPS é realizado periodicamente, com a análise dos dados coletados em cada rodada de pesquisas. A IES utiliza sistemas de gestão de dados para acompanhar a evolução dos indicadores ao longo do

tempo, permitindo identificar tendências e áreas que necessitam de atenção. Os resultados observados têm mostrado melhorias significativas em áreas como infraestrutura, qualidade do ensino, e suporte administrativo. As ações tomadas com base nos resultados das pesquisas incluem reformas de espaços físicos, melhorias nos laboratórios, e capacitação contínua do corpo docente.

- **Identificar qual é a percepção dos alunos e demais lideranças da instituição, em relação à aplicação de tal ferramenta e sua efetividade no processo de melhoria da experiência durante sua jornada acadêmica:** A percepção dos alunos sobre o NPS é amplamente positiva, destacando o sentimento de serem ouvidos e a oportunidade de contribuir para a melhoria da instituição. As lideranças da IES também reconhecem a importância do NPS como uma ferramenta estratégica para a tomada de decisões informadas. As melhorias observadas, como a revitalização de espaços e a qualidade do ensino, reforçam a confiança dos alunos na eficácia do NPS. No entanto, foi identificado que a comunicação sobre a periodicidade e os objetivos da pesquisa pode ser aprimorada, assim como o engajamento dos alunos, especialmente daqueles que estão nos primeiros períodos do curso.

A implementação do NPS em uma IES mostrou-se eficaz na avaliação da satisfação dos alunos e na identificação de áreas de melhoria. O envolvimento de diversos agentes no processo e o monitoramento contínuo dos indicadores permitiram ações concretas que beneficiaram a comunidade acadêmica. No entanto, para maximizar a eficácia do NPS, é fundamental complementar essa ferramenta com outras metodologias de avaliação, garantindo uma visão holística da experiência dos alunos. A instituição deve continuar promovendo uma comunicação clara e eficaz sobre a pesquisa, incentivando a participação ativa dos alunos e proporcionando feedback contínuo sobre as ações implementadas. Com essa abordagem, a IES pode garantir a sustentabilidade das melhorias realizadas, atender de maneira mais eficiente às demandas dos alunos e consolidar sua reputação como uma instituição de alta qualidade educacional.

7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A escolha de desenvolvimento da pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas, apresenta certas limitações importantes, que precisam ser observadas quanto a análise dos resultados obtidos e suas implicações.

Quanto à sua generalização, a pesquisa é limitada, pois como esclarece Maxwell (2013), em decorrência do método qualitativo e do tamanho reduzido da amostra, os resultados da pesquisa não podem ser generalizáveis para o universo de toda a instituição, embora já indicativos do que se pode atuar em termos de gestão. Tampouco pode se afirmar que represente toda comunidade acadêmica da Instituição mantenedora ou mesmo da região.

Na mesma obra, Maxwell (1996), destaca a necessidade de o pesquisador considerar a possibilidade de os participantes possuírem subjetividades e vieses que influenciam suas respostas e que isso pode afetar significativamente os resultados, tendo em vista, que os entrevistados podem desejar satisfazer o pesquisador, superdimensionar problemas ou serem influenciados por acontecimentos recentes, alterando a realidade.

Quanto à subjetividade e o viés do pesquisador, Becker (2014) destaca que, a investigação qualitativa pode ser afetada pelos preconceitos e interpretações do investigador, o que pode comprometer a confiabilidade dos resultados. Na pesquisa apresentada, o pesquisador tem envolvimento emocional diretamente relacionado com o histórico da Instituição, pois já exerceu cargo de gestão dentro da mesma e foi responsável por várias modificações citadas nas entrevistas.

Denzin e Lincoln (2011) enfatizam que a obtenção e interpretação de dados qualitativos podem ser extremamente demoradas e demandar muitos recursos, o que pode representar um obstáculo para pesquisadores com restrições de tempo e recursos, como a disponibilidade de participantes e o tempo requerido para a coleta e interpretação dos dados. Este efeito também impactou na pesquisa aplicada, tal como na dilatação necessária dos prazos.

8 SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS

Visando-se aprofundar a investigação e oferecer um entendimento mais abrangente e detalhado da percepção dos alunos sobre a pesquisa de NPS no ambiente universitário, são propostas algumas pesquisas futuras, fundamentadas em estudos qualitativos acerca do Net Promoter Score (NPS) e ancorada nos estudantes de uma IES do norte do Brasil:

- i. Ampliar o estudo para analisar e contrastar o NPS de várias instituições de ensino superior privadas do norte do Brasil, com o objetivo de compreender melhor as variáveis que afetam a percepção dos estudantes sobre a pesquisa de NPS em variados contextos e identificar melhores práticas e estratégias que podem ser aplicadas em diferentes contextos educacionais;
- ii. Efetuar um estudo longitudinal do modelo de pesquisa de NPS durante vários anos para identificar tendências e alterações na forma de pesquisa e percepção dos estudantes, visando compreender como as alterações na forma que a pesquisa é formatada impactam a percepção dos alunos ao longo do tempo;
- iii. Analisar o impacto das intervenções e os efeitos de ações específicas, como programas de orientação, aprimoramentos na infraestrutura ou alterações curriculares, provenientes do NPS, objetivando examinar a eficácia de várias estratégias de aprimoramento propostas pelos alunos, com uma forma de maior adesão dos alunos na pesquisa;
- iv. Aplicar pesquisa multimodal, combinando métodos qualitativos e quantitativos para uma análise mais abrangente sobre a pesquisa de NPS, incluindo questionários, entrevistas e grupos focais, objetivando alcançar uma visão mais completa e detalhada das percepções dos alunos, completando informações quantitativas com percepções qualitativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASTIN, Alexander W. Student involvement: A developmental theory for higher education. In: **College student development and academic life**. Routledge, 2014. p. 251-262.

BAIN & COMPANY. “**Net Promoter System: Benefits of NPS.**” Disponível em: <https://www.netpromotersystem.com/about/benefits-of-net-promoter/> Acesso em 24 de novembro de 2024

BASSI, M.; BUSSO, M.; MUÑOZ, J. S. Enrollment, graduation, and dropout rates in Latin America: is the glass half empty or half full?. **Economía**, v. 16, n. 1, 113-156, 2015.

BECKER, H. S. Becoming a character for commerce: Emotion labor, self-subjectivity, and 24/7 branding. **Qualitative Sociology**, v. 37, n. 2, p. 147-163, 2014.

BIELSCHOWSKY, C. E. Tendências de precarização do ensino superior privado no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 36, n. 1, p. 241-271, 2020.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Educacional Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Superior**. Brasília, DF, 2022^a Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados> Acesso em: 18 jun. 2023.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2020: notas estatísticas**. Brasília, DF: Inep, 2022.b. Disponível em https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_da_educacao_superior_2020.pdf. Acesso em: 18 jun. 2023.

BUTTLE, Francis; MAKLAN, Stan. **Customer relationship management: concepts and technologies**. Routledge, 2019.

CIRIBELI, Felipe Batista; RUFINO, João Paulo. A aplicação da metodologia Net Promoter Score (NPS) no Centro Universitário Governador Ozanam Coelho - UNIFAGOC como instrumento de autoavaliação institucional interna. **UNIFAGOC, 2019.**

CONCEIÇÃO, M. M. et al. Ensino Superior no Brasil-Uma Análise com Base no Censo de 2020. **Revista Educação-UNG-Ser**, v. 17, n. 3, p. 6-15, 2022.

COPELAND, Melvin T. Relation of consumers' buying habits to marketing methods. **Harvard business review**, v. 1, n. 2, p. 282-289, 1923.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **The Sage handbook of qualitative research**. Sage, 2011.

DO VALE, Clara Thais de Oliveira et al. Net Promoter Score (NPS) como instrumento para a mensuração da satisfação em uma instituição de ensino superior Net Promoter Score (NPS) as an satisfaction measuring instrument in a higher education institution. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 19, n. 4, p. 74-91, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INEP (s/d). **Microdados do Censo da Educação Superior**. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaWUzZjU2YzltY2VIZC00MzcwLTk4OWYtODMzNWUyNzJkM2ZlIiwidCI6IjI2ZjczODk3LWM4YWMtNGIxZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRiZiJ9> . Acesso em 5 de jul de 2023.

JACOBY, Jacob. Brand loyalty: Measurement and management. **John Willey and Sons**, 1978.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing management 12e. **New Jersey**, v. 143, 2006.

LIMA, L. C. de. **Aplicação de ferramentas de qualidade para solução de problemas no processo produtivo com ênfase nos princípios da produção enxuta**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2016.

LOURENÇO, A. V. M. **O fenômeno da Evasão no ensino superior no curso de administração no estado do Rio de Janeiro nos anos de 2006 a 2012**: Um estudo de caso UNIGRANRIO. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

LUGONDI, D. ARIMA, C. H. Uso e a aplicação do NPS (Net Promoter Score) no auxílio a priorização de backlog em uma empresa Brasileira de serviços de internet: um estudo de caso. **Human Factors in Design**, v. 7, n. 13, p. 073-084, 2018.

MAXWELL, J. A. **Qualitative research design: An interactive approach**: An interactive approach. Sage, 2013.

MEC. Ministério da Educação (MEC) 2023. Disponível em <https://www.gov.br/mec/pt-br>. Acesso em 05 jul de 2023.

MITRE, J. **Satisfação do cliente como ponto de partida para aumentar a competitividade de um hospital especializado**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 68 p.

MOARIS, N. F. M. et al. Análise da satisfação dos estudantes sobre a modalidade de ensino em educação a distância do Centro Universitário Projeção–Distrito Federal–a partir da métrica NPS. **Projeção e Docência**, v. 12, n. 2, p. 56-71, 2021.

MORAES, C. A. de; TOLEDO, G. L. Expectativas do Consumidor e Qualidade do Serviço: Natureza e Determinantes. **Administração e sociedade**, São Paulo: EAD/FEA/USP, 2005.

MOREIRA, Ney Paulo; SANTOS, Nálbia De Araújo. Análise crítica de métodos de avaliação de desempenho em instituições públicas de ensino superior. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2006.

NASCIMENTO, L. F. M. do; SILVA, C. E. S. da; CARDOSO, A. S.. **Net Promoter Score: Uma abordagem crítica**. In: Encontro Nacional De Engenharia De Produção, XL., 2020. Niterói: ABEPRO, 2020.

NAVARRO, M. M.; IGLESIAS, Marta Pedraja; TORRES, Pilar Rivera. A new management element for universities: satisfaction with the courses offered. **International Journal of Educational Management**, v. 19, n. 6, p. 505-526, 2005.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; MARTINS, Carlos Benedito. Ensino superior no Brasil: uma visão abrangente. In: DWYER, T et al. (Org.). **Jovens universitários em um mundo em transformação**: uma pesquisa sino-brasileira, Brasília: Ipea; Pequim : SSAP, 2016. t.3, 95-124.

OLIVEIRA, D. P. R. **Gestão Estratégica**: Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, EDUARDO ALVES; VIEIRA FILHO, FERNANDO CASTRO; KOVALESKI, JOÃO LUIZ. Investigação e análise da satisfação de clientes usando o método net promoter score para promover melhorias de produtos e processos. **Uningá Review**, v. 28, n. 3, 2016.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty?. **Journal of marketing**, v. 63, n. 4_suppl1, p. 33-44, 1999.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer: A behavioral perspective on the consumer**. Routledge, 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. *Global Education Digest 2012: Opportunities Lost: The Impact of Grade Repetition and Early School Leaving*. Montreal: UNESCO Institute for Statistics, 2012. Disponível em: <https://uis.unesco.org>. Acesso em 08 jul de 2023.

RAMOS, M. N. **Educação**: a trilha inacabada. São Paulo: Moderna, 2023.

REICHHELD, F. **The ultimate question 2.0 (revised and expanded edition)**: How net promoter companies thrive in a customer-driven world. Harvard Business Review Press, 2011.

REICHHELD, F. The one number you need to grow. **Harvard business review**, v. 81, n. 12, p. 46-55, 2003.

RUFINO, FELIPE BATISTA; CIRIBELI, JOÃO PAULO. Adaptação e aplicação da metodologia *Net Promoter Score (NPS)* em uma instituição de ensino superior (ies): Estudo baseado na avaliação institucional interna dos alunos da Faculdade Governador Ozanam Coelho–FAGOC. In: **VOL III (2018)**. 2018.

SCHARGEL, F.; SMINK, J. *Strategies to Help Solve Our School Dropout Problem*. **Larchmont**, NY: Eye on Education, 2004.

SÉCCA, R. X.; SOUZA, R. M. L. Análise do setor de ensino superior privado no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 30 , p. 103-156, set. 2009.

SEMESP. Tocantins – 14º Mapa do Ensino Superior – 2024. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/edicao-14/regioes/norte/tocantins/>. Acesso em: 09 dez. 2024.

SILVA FILHO, R. L. L. et al. A evasão no ensino superior Brasileiro. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, p. 641-659, 2007.

SILVA, J. C. D; BITTAR, L. C. V. Reflexões teóricas acerca da importância da assertividade para a comunicação interna das organizações. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**, v.2, n. 5, 2022.

STIEG, Ronildo; SOARES, Denilson Junio Marques; SANTOS, Wagner dos. Métodos de avaliação para aprendizagem: o que evidenciam os professores de países latino-americanos no questionário contextual do PISA 2018. **Educar em Revista**, v. 40, 2024

TINTO, V. Limits of theory and practice in student attrition. **The journal of higher education**, v. 53, n. 6, p. 687-700, 1982.

TINTO, Vincent. **Leaving college: Rethinking the causes and cures of student attrition**. University of Chicago press, 2012.

WANDERLEY, S.; BAUER, A.; MARQUES, D. dos S. Do you Want to Trade Shares, Poultry or Education? The Marketization of Higher Education in Brazil. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2022. p. 15106.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015

ANEXOS

ANEXO I – Roteiro semiestruturado de entrevista

Roteiro de Entrevistas para Estudantes

Olá ___XXXXXX_____Muito obrigada por aceitar participar desta entrevista.

Eu sou a Carla Madeira, estudante do programa de Mestrado PPGA Unigranrio e estou conduzindo esta pesquisa como parte da minha dissertação, onde busco entender melhor as percepções dos estudantes sobre a eficácia do Net Promoter Score (NPS) e como isso impacta na retenção dos nossos estudantes ao longo de sua jornada.

Gostaria de assegurar que todas as informações fornecidas durante esta entrevista serão tratadas com a máxima confidencialidade. Seus dados pessoais não serão divulgados em nenhum momento e todas as respostas serão anonimizadas para garantir o seu sigilo.

As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e contribuirão para a elaboração da minha dissertação. Os resultados da pesquisa poderão ser publicados, mas sempre de forma agregada, sem identificar individualmente os participantes e a própria instituição.

Se em algum momento você se sentir desconfortável com alguma pergunta, sinta-se à vontade para não respondê-la. Além disso, você pode interromper a entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Com o seu consentimento, gostaria de gravar esta entrevista para garantir que todas as suas respostas sejam capturadas com precisão. A gravação será armazenada de forma segura e será destruída após a conclusão da pesquisa.

Você tem alguma dúvida ou preocupação antes de começarmos?

1. Uma pesquisa que indica onde a probabilidade de o estudante indicar a sua faculdade/universidade para conhecidos e familiares após uma experiência se

- chama NPS. Você já ouviu falar sobre o Net Promoter Score (NPS)? Pode explicar o que sabe sobre ele?
2. Você já participou de alguma pesquisa de NPS realizada pela faculdade? Com que frequência?
 3. Você acha que funcionam as pesquisas onde o estudante informa a probabilidade de indicar a sua faculdade/universidade para conhecidos e familiares após uma experiência? Qual sua opinião sobre esse tipo de pesquisa?
 4. Como você se sente ao responder essas pesquisas?
 5. Na sua opinião quais seriam os pontos fortes ou positivos de se utilizar o NPS ou algum tipo de pesquisa semelhante para os alunos? E para universidade?
 6. Na sua opinião quais seriam os pontos fracos ou limitações de se utilizar o NPS ou algum tipo de pesquisa semelhante para os alunos? E para universidade?
 7. Na sua opinião, as pesquisas de NPS refletem bem a sua satisfação com a faculdade? Responda o porquê, contando suas experiências.
 8. Você acredita que a faculdade utiliza os resultados do NPS para melhorar os serviços oferecidos? Pode dar exemplos?
 9. Você percebeu alguma mudança positiva na faculdade após responder às pesquisas de NPS? Quais?
 10. Você percebeu alguma mudança negativa na faculdade após responder às pesquisas de NPS? Quais?
 11. Quais aspectos da faculdade você acha que mais influenciam sua satisfação e permanência?
 12. Há algo mais que você gostaria de adicionar, dentro de sua visão, a respeito da eficácia das pesquisas de NPS na faculdade?
 13. Se você fosse dar recomendações para seu departamento/sua universidade para implementar o NPS (ou algum tipo de pesquisas semelhantes) o que sugeriria?
 14. Que outras formas de pesquisa dos alunos você sugere que deveriam ser feitas na sua faculdade/universidade para coletar dados de satisfação (e possível indicação) de sua faculdade/universidade?

Gostaria de agradecer sinceramente por sua participação e por compartilhar suas percepções e experiências. Suas respostas são extremamente valiosas para a minha pesquisa. Reitero que todas as informações fornecidas serão tratadas com total confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos

Mais uma vez, muito obrigado pelo seu tempo e colaboração. Desejo-lhe um ótimo dia!

Roteiro de Entrevista para Gestores

Olá ___XXXXXX_____ muito obrigada por aceitar participar desta entrevista.

Eu sou a Carla Madeira, estudante do programa de Mestrado PPGA Unigranrio e estou conduzindo esta pesquisa como parte da minha dissertação.

O objetivo desta entrevista é entender melhor as percepções sobre a eficácia do Net Promoter Score (NPS) na retenção de estudantes na nossa instituição.

Gostaria de assegurar que todas as informações fornecidas durante esta entrevista serão tratadas com a máxima confidencialidade. Seus dados pessoais não serão divulgados em nenhum momento e todas as respostas serão anonimizadas para garantir o seu sigilo.

As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e contribuirão para a elaboração da minha dissertação. Os resultados da pesquisa poderão ser publicados, mas sempre de forma agregada, sem identificar individualmente os participantes e a própria instituição.

Se em algum momento você se sentir desconfortável com alguma pergunta, sinta-se à vontade para não respondê-la. Além disso, você pode interromper a entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Com o seu consentimento, gostaria de gravar esta entrevista para garantir que todas as suas respostas sejam capturadas com precisão. A gravação será armazenada de forma segura e será destruída após a conclusão da pesquisa.

Você tem alguma dúvida ou preocupação antes de começarmos?

1. Você acha que funcionam as pesquisas onde o estudante informa a probabilidade de indicar a sua faculdade/universidade para conhecidos e familiares após uma experiência?
2. Qual sua opinião sobre esse tipo de pesquisa?
3. Caso a sua faculdade faça esse tipo de pesquisa, qual departamento deveria estar encarregado de realizá-la na sua visão?
4. Que outras formas de pesquisa dos alunos você sugere que deveriam ser feitas na sua faculdade/universidade para coletar dados de satisfação (e possível indicação) de sua faculdade/universidade?
5. Uma pesquisa que indica onde a probabilidade de o estudante indicar a sua faculdade/universidade para conhecidos e familiares após uma experiência se chama NPS. Você já ouviu falar nela?
6. Você acredita que o NPS é uma ferramenta eficaz para medir a satisfação dos alunos? Por quê?
7. Como você acha que os alunos se sentem ao responderem esse tipo de pesquisas?
8. Como o NPS se integra com outras ferramentas de avaliação de satisfação utilizadas pela faculdade?
9. Como vocês coletam e analisam o feedback qualitativo dos alunos?
10. Quais são os principais agentes envolvidos neste processo e como eles atuam?
11. Quais ações a faculdade toma com base nos resultados do NPS? Pode compartilhar algum exemplo de feedback dos alunos que resultou em uma mudança significativa na faculdade?
12. Como os resultados do NPS são comunicados aos diferentes departamentos da faculdade?
13. Existe algum processo para garantir que as ações baseadas no NPS sejam implementadas de forma eficaz?
14. Vocês comparam os resultados do NPS da faculdade com os de outras instituições de ensino superior? Como essa comparação é feita e quais são os principais aprendizados obtidos a partir dessas comparações?
15. Como você avalia a sua própria satisfação com as ferramentas de medição de satisfação utilizadas pela faculdade?
16. Na sua opinião, o NPS tem impacto na retenção de estudantes? Como você avalia esse impacto?

17. Se você fosse convocado pela alta gestão de sua faculdade/universidade para dar recomendações de melhor implementação do NPS (ou algum tipo de pesquisas semelhantes) o que sugeriria?
18. Que melhorias você sugeriria para aumentar especificamente a eficácia do NPS na gestão da faculdade/universidade?

Gostaria de agradecer sinceramente por sua participação e por compartilhar suas percepções e experiências. Suas respostas são extremamente valiosas para a minha pesquisa.

Reitero que todas as informações fornecidas serão tratadas com total confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos

Mais uma vez, muito obrigado pelo seu tempo e colaboração. Desejo-lhe um ótimo dia!

ANEXO II – Apresentação do (A) autor (A)

Carla Cristina Madeira de Azevedo é Mestranda em Administração pela Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy” (Unigranrio). Possui especialização em Liderança Transformadora pela Faculdade IPEMED de Ciências Médicas, em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas e em Liderança e Coaching na Gestão de Pessoas pela Faculdade Pitágoras. É graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Atualmente, exerce o cargo de Diretora Regional de Operações de Graduação, acumula vasta experiência na gestão de instituições de ensino superior desde 2007. Ao longo de sua carreira, liderou equipes em nove cidades e seis estados distintos da federação, demonstrando uma capacidade excepcional de adaptação e liderança em diferentes contextos e desafios regionais. Sua atuação é marcada pela implementação de estratégias inovadoras e pela busca constante de excelência operacional, sempre embasada em uma sólida capacidade analítica para a tomada de decisões informadas e eficazes.

Carla é uma executiva com foco em gestão de instituições de ensino superior, liderança, gestão de equipes e relacionamento com os clientes, sempre voltada para a superação de resultados. Sua abordagem é centrada no desenvolvimento de talentos e na criação de um ambiente colaborativo e motivador, que fomenta o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Além disso, ela possui uma visão estratégica aguçada e uma capacidade analítica apurada, que lhe permite identificar oportunidades de melhoria, analisar dados e implementar soluções eficazes para alcançar os objetivos organizacionais.

ANEXO III – Carta de parecer – CEP

CENTRO UNIVERSITÁRIO
TOCANTINENSE PRESIDENTE
ANTÔNIO CARLOS - UNITPAC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO DOS ESTUDANTES SOBRE A GESTÃO DE PERMANÊNCIA E EVOLUÇÃO DA BASE DE ALUNOS:
Estudo de caso de IES privada.

Pesquisador: CARLA CRISTINA MADEIRA DE AZEVEDO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 85204724.2.0000.0014

Instituição Proponente: Faculdades de Ciências Humanas Econômicas e da Saúde de Araguaína

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.294.241

Apresentação do Projeto:

O estudo aborda os desafios enfrentados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) privadas no Brasil, destacando o crescimento do setor, especialmente na modalidade de Ensino a Distância (EAD), e a redução de matrículas presenciais nos últimos anos. Com foco na gestão da satisfação dos estudantes como estratégia para fidelização, permanência e melhoria da reputação institucional, o trabalho explora o uso de ferramentas do Net Promoter Score (NPS) como medição de satisfação de seus estudantes e seus impactos na gestão estratégica da Instituição

Objetivo da Pesquisa:

Analisar as ferramentas que medem satisfação dos clientes, aplicadas em uma Instituição de Ensino Superior e sua eficácia na geração de inputs para decisões estratégicas, bem como seus impactos no processo de permanência, recomendação e fidelização da base de alunos.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos potenciais associados à implantação do projeto são mínimos e amplamente superados pelos benefícios.

Endereço: Av. Filadélfia, nº 568, Setor Oeste.

Bairro: Araguaína

UF: TO

Telefone: (63)3142-0078

Município: ARAGUAINA

CEP: 77.816-540

E-mail: cep@unitpac.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO
TOCANTINENSE PRESIDENTE
ANTÔNIO CARLOS - UNITPAC**



Continuação do Parecer: 7.294.241

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa não fere os princípios éticos.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Estão todos adequados.

Recomendações:

Sem pendências.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

O colegiado vota com o relator.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2469252.pdf	02/12/2024 17:32:27		Aceito
Outros	assinado.pdf	02/12/2024 17:31:59	CARLA CRISTINA MADEIRA DE AZEVEDO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_CEP.pdf	02/12/2024 16:26:33	CARLA CRISTINA MADEIRA DE AZEVEDO	Aceito
Outros	Roteiro.docx	02/12/2024 15:24:45	CARLA CRISTINA MADEIRA DE AZEVEDO	Aceito
Outros	Dados.pdf	02/12/2024 15:24:17	CARLA CRISTINA MADEIRA DE AZEVEDO	Aceito
Outros	Resultados.pdf	02/12/2024 15:23:46	CARLA CRISTINA MADEIRA DE AZEVEDO	Aceito
Declaração de concordância	anuencia.pdf	02/12/2024 15:22:45	CARLA CRISTINA MADEIRA DE AZEVEDO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo.pdf	02/12/2024 15:22:33	CARLA CRISTINA MADEIRA DE AZEVEDO	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_PARA_PESQUISA_ENVOLVENDO_SERES_HUMANOS	02/12/2024 15:20:54	CARLA CRISTINA MADEIRA DE	Aceito

Endereço: Av. Filadélfia, nº 568, Setor Oeste.

Bairro: Araguaína

CEP: 77.816-540

UF: TO

Município: ARAGUAINA

Telefone: (63)3142-0078

E-mail: cep@unitpac.edu.br

**CENTRO UNIVERSITÁRIO
TOCANTINENSE PRESIDENTE
ANTÔNIO CARLOS - UNITPAC**



Continuação do Parecer: 7.294.241

Folha de Rosto	ssinado.pdf	02/12/2024 15:20:54	AZEVEDO	Aceito
----------------	-------------	------------------------	---------	--------

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

ARAGUAINA, 13 de Dezembro de 2024

**Assinado por:
NICOLAS OLIVEIRA DE ARAUJO
(Coordenador(a))**

Endereço: Av. Filadélfia, nº 568, Setor Oeste.

Bairro: Araguaína

UF: TO

Telefone: (63)3142-0078

Município: ARAGUAINA

CEP: 77.816-540

E-mail: cep@unitpac.edu.br