



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

INSTITUTO CEUB DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO – ICPD

CENTRO DE ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO – CESAPE

CURSO: DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA

GESTÃO E MARKETING EDUCACIONAL NAS IES: A RELAÇÃO ESTRATÉGICA EM QUESTÃO

Brasília-DF

Janeiro de 2005

MÔNICA SEVERO PEREIRA GOMES

**GESTÃO E MARKETING EDUCACIONAL NAS IES:
A RELAÇÃO ESTRATÉGICA EM QUESTÃO**

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de especialização
em Docência Universitária do UniCEUB–
Centro Universitário de Brasília.

Profª Orientadora: Maria Cristina Loyola

Brasília/DF, Janeiro de 2005

“Deve-se ter em mente que não há nada mais difícil de executar, nem de sucesso mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir, do que iniciar uma nova ordem de coisas”.

Nicolau Maquiavel, em *O Príncipe*.

Dedico essa monografia a à minha mãe Léa, também professora, que com extrema sabedoria tem sabido, como ninguém, conduzir a ordem das coisas.

A minha família que acredita no sucesso com esforço e determinação.

A todos os meus colegas da turma de Docência que com dedicação e espírito de equipe, amizade e presteza, alegria e senso de humor, contribuíram para tornar o nosso curso o mais proveitoso e aprazível possível. Não haverá outra turma tão divertida quanto esta!

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora Prof^a Maria Cristina Loyola que com generosidade “adotou” meu projeto, com dedicação e competência contribuiu imensamente para o seu desenvolvimento.

A cada um dos professores do curso de Docência que enquanto talentos originaram uma equipe de extrema qualidade:

A Prof^a Marília Fonseca que com muita sutileza conduziu a polêmica discussão em sala de aula sobre Marketing na Educação contribuindo para que as “meias verdades” fossem analisadas sem preconceito...Carlos Drummond de Andrade foi providencial!

Ao Prof^o Antonio Fávero Sobrinho que com objetividade nos orientou para a discussão dos paradigmas da Educação no mundo globalizado;

A Prof^a Lúcia Resende que com sua impecável postura e profundo conhecimento conseguiu o meu envolvimento no seu módulo OTP a tal ponto de considerá-lo o “grande barato da docência”.

A Prof^a Wilsa Ramos que mostrou a direção e o rumo da prática pedagógica através da necessidade da elaboração cuidadosa do plano de ensino. O resultado foi surpreendente quando me encontrei em sala de aula utilizando “conteúdos, metodologias, procedimentos, e recursos técnicos” que tornaram um sucesso minha “hora-aula”;

A Prof^a Clara Araújo que com dedicação e paciência apresentou o mundo surpreendente do pesquisador;

A Prof^a Maria Eveline Pinheiro que com inteligência e estratégia conduziu os debates sobre os temas atuais referentes à docência.

A Prof^a Emmily Paschoal que alertou para a necessidade do constante exercício da autocrítica e da busca da nossa melhor performance enquanto docentes profissionais;

A Prof^a Vera Lucia Xavier que enquanto coordenadora do curso articulou com maestria alunos e professores, e, enquanto docente mostrou a necessidade do relacionamento saudável da turma e da interação entre as equipes em cada dinâmica que apresentava...Já as utilizei e com muito sucesso!

A colega Patrícia Bulhões com a qual compartilhei idéias sobre a importância das estratégias de marketing educacional.

SUMÁRIO

1. Resumo.....	pág.07
2. Introdução.....	pág.08
3. Desenvolvimento	
3.1 Capítulo I A gestão nas organizações de ensino superior.....	pág.10
3.1.1 O conceito de gestão nas IES.....	pág.11
3.1.2 A evolução da Administração como disciplina social.....	pág.13
3.1.3 Gestão e missão nas organizações atuais.....	pág.15
3.2 Capítulo II Desafios atuais da gestão das IES.....	pág.18
3.2.1 A finalidade e os objetivos da Educação Superior.....	pág.19
3.2.2 Os desafios enfrentados pelas IES públicas/ privadas no mercado educacional.....	pág.25
3.3 Capítulo III- Marketing Educacional como ferramenta de gestão.....	pág.30
3.3.1 A gestão educacional orientada para o marketing.....	pág.30
3.3.2 UNAMA, um caso de gestão orientada para o marketing.....	pág.33
3.3.3 Gestão, marketing educacional e o Projeto Político Pedagógico.....	pág.35
4.Conclusão.....	pág.39
5. Considerações finais.....	pág.40
6. Referências bibliográficas.....	pág.41

RESUMO

A presente monografia aborda o tema da utilização da ferramenta do marketing na gestão das IES objetivando o sucesso na implementação do Projeto Político Pedagógico e conseqüente melhoria da qualidade do ensino superior. O tema foi desenvolvido em três capítulos: conceito de gestão nas IES a partir de conceitos sobre administração e de sua importância para o sucesso de organizações e instituições atuais; finalidades e objetivos da educação superior e os atuais desafios enfrentados pelas IES públicas e privadas; conceitos de marketing educacional e marketing estratégico. Foi evidenciada a importância da gestão orientada para o marketing nas instituições atuais a partir da evidente indissociabilidade entre os conceitos descritos. Foram citados casos de gestão orientada para o marketing. Conclui-se que os propósitos do planejamento estratégico de instrução dos processos decisórios na formulação de políticas e de gestão e da contribuição para a escolha de estratégias das organizações, incluindo as ações de marketing, contribuem para o fortalecimento da identidade institucional e para a evolução e sustentabilidade da instituição.

Palavras-chave: gestão- ensino superior- marketing.

INTRODUÇÃO

A discussão acerca da importância da utilização do marketing estratégico como ferramenta de gestão nas Instituições de Ensino Superior (IES) tem ocupado condição relevante nos debates referentes à qualidade do ensino superior. A evidente controvérsia de opiniões sobre o tema sugere a necessidade de um investimento em estudos e reflexões que possam nortear os gestores da educação superior quanto ao uso do marketing estratégico no processo decisório que conduza a resultados efetivos e eficazes na qualidade do ensino.

Não há dúvidas que críticas ferozes apontam para os perigos da implementação de ações de marketing pelas IES já que tal prática significaria confundir Educação e Negócio. Alguns educadores apresentam resistência ao uso do marketing, alegando que não é papel da universidade vender “produtos” e considerando essa ferramenta como manipuladora, de alto custo financeiro e comumente utilizada por empresas não educacionais, portanto incompatível com a missão de uma instituição de ensino superior. Há, ainda, aqueles que consideram como impróprias as práticas administrativas aplicadas em outras organizações sociais considerando que em razão da natureza e especificidade de uma instituição de ensino superior, há características básicas que a diferenciam de outras instituições ou organizações sociais.

Por outro lado, opiniões favoráveis às estratégias de marketing como objeto de gestão ganham espaço frente ao crescente mercado educacional atual. Profissionais de marketing apostam que ferramentas para fortalecer a imagem das IES e divulgar seus produtos e serviços não comprometem a qualidade de ensino. Contrariamente à concepção anterior, o marketing é considerado como instrumento capaz de “criar um grande comprometimento com a sociedade”. (Pinto, 2004). Os defensores dessa idéia esclarecem que o marketing contribui para que a IES cumpra sua missão educacional, pois possibilita aumentar a satisfação que oferece a seus mercados-alvo.

A realidade da concorrência no mercado educacional, a busca incessante por alunos e a preocupação com a evasão induzem ao debate sobre modelos de gestão eficazes para a sobrevivência da IES. Segundo Fox (1994), o marketing educacional auxilia a criação de programas viáveis, com preços e comunicação eficazes.

A implementação de um sistema de avaliação das IES por parte do governo tem gerado inúmeras mudanças no contexto acadêmico e nos modelos de gestão. Entre as funções da avaliação institucional, inquestionavelmente a de *accountability* tem estimulado as IES promoverem mudanças comprometidas com as expectativas da sociedade e desenvolverem uma maneira adequada de prestar contas à comunidade acadêmica.

Nesse contexto ficou mais fácil compreender a finalidade do marketing educacional, por estar associado a uma “concorrência salutar”. (Franco, 2004).

O posicionamento estratégico é considerado um desafio, lançado a partir das exigentes mudanças no contexto das IES e sua relação com a sociedade. O conhecimento do mercado da Educação e a capacidade dos gestores de prever cenários futuros apresentam-se favoráveis à implementação dos programas integrados de marketing em algumas instituições. O MEC vem exigindo um despertar das mantenedoras, gestores, enfim, todos os dirigentes de educação estatal ou privada. A Lei de Diretrizes e Bases de 1966 nos faz refletir sobre vários aspectos da modernização gerencial nas instituições educacionais. Quem somos? Em que contexto atuamos? Qual é a nossa missão? Quais as políticas e estratégias que direcionam o desenvolvimento de nossa escola? Qual o nosso âmbito de atuação? Quem são os nossos clientes? Que padrão de qualidade de ensino é exigido no terceiro milênio?

Os desafios mercadológicos enfrentados hoje pelas IES brasileiras impõem a necessidade de maior profissionalismo da organização, melhor aproveitamento de seus recursos e identificação de seus públicos-alvo e a definição de estratégia para atrair e manter alunos através de oferta de programas acadêmicos de qualidade que atendam suas necessidades e seus desejos. (Bastos Filho, 2004).

Em síntese, poderíamos dizer que os posicionamentos descritos apontam para a seguinte questão: como o uso das estratégias de marketing como objeto de gestão das Instituições de Ensino Superior fortaleceria o Projeto Político Pedagógico contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino superior?

O presente trabalho tem como objetivo discutir e estabelecer a relação estratégica existente entre marketing e gestão nas IES que resulta em ações coerentes e eficazes que reafirmam a excelência da instituição e a qualidade do ensino.

DESENVOLVIMENTO

CAPÍTULO I

A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A gestão, ou administração tem sido a atividade vitoriosa por excelência nos últimos cinquenta anos. O despontar da administração como atividade essencial, diversa e líder é evento crítico na história da sociedade. Raramente, se é que aconteceu, surgiu uma tão nova e básica, um novo grupo de liderança, com tanta rapidez quanto a administração, desde o início do século XX. Poucas vezes, na história humana, uma atividade provou ser indispensável tão rapidamente; e ainda com menos frequência apareceu uma que teve tão pouca oposição, causou tão pouco distúrbio e tão pouca controvérsia.

A cada poucas centenas de anos ocorre na história ocidental uma transformação significativa. Atravessamos o que eu chamo de “limite”. Em poucas décadas, a sociedade se reorganiza_ muda sua visão de mundo, seus valores básicos, sua estrutura social e política, suas artes, suas instituições fundamentais. Cinquenta anos depois, há um novo mundo. E as pessoas jovens, então nascidas não conseguem nem imaginar o mundo em que seus avós viveram e no qual seus próprios pais nasceram. Atualmente, estamos vivendo uma transformação dessas, ela está criando a sociedade pós-capitalista. (Drucker, 2002).

Saudamos o século XXI com a certeza de que a administração enquanto disciplina social que trata do comportamento das pessoas e de instituições humanas está sujeita a mudanças contínuas posto que o universo social está em constante transformação. Decisões eficazes, comunicação efetiva, organização do sistema de informações, liderança e princípios da inovação apresentam-se como fatores básicos para uma administração de sucesso em organizações e instituições atuais.

Segundo Rocha (2003) as IES enquanto instituições sociais devem considerar os princípios gerenciais modernos, valorizando o planejamento estratégico, a definição de metas, o orçamento anual, a administração de projetos, valorizando as medidas para dirigir

a organização para obter os objetivos estratégicos, e que para o sucesso da organização, a gestão deve ser suficientemente participativa para dar espaço à criatividade, e suficientemente rígida para garantir que todos se centrem nos objetivos estratégicos institucionais.

1.1 O conceito de Gestão nas IES

Segundo Drucker (2002) a administração expressa as crenças básicas da sociedade ocidental moderna: a possibilidade de controlar a existência humana por meio da organização sistemática dos recursos econômicos e a crença que as transformações econômicas podem vir a ser o motor do aperfeiçoamento humano e da justiça social. Tem, portanto, a responsabilidade de promover o progresso econômico organizado, reflexão do espírito básico da era moderna. A administração é pertinente a todos os empreendimentos humanos que reúnem em uma organização, pessoas com diferentes conhecimentos e habilidades. Precisa ser também aplicada a todas as instituições do setor terciário, como hospitais, universidades, igrejas, entidades artísticas e agências de serviço social. A definição correta de estratégias e das metas, o desenvolvimento do pessoal, a medição do desempenho e a comercialização dos serviços são responsabilidades de todas as organizações, lucrativas ou não. A administração tornou-se a nova função social mundial.

Enfatizar a urgência da profissionalização da gestão das IES é, portanto, necessário e oportuno.

Segundo Drucker (2002) é considerada satisfatória a definição de administração, quer se fale de empresa, de agência pública ou de organização sem fins lucrativos: tornar os recursos humanos produtivos, e essa será cada vez mais a única forma de ganhar vantagem competitiva. Toda empresa tem acesso às mesmas matérias primas, ao mesmo preço, e o trabalho braçal tornou-se fator relativamente sem importância na maioria das empresas. A única vantagem competitiva significativa é a produtividade do trabalhador de conhecimento que determina o formato de empregadoras bem-sucedidas.

Segundo Drucker (ibidem) a definição comumente aplicada de que empresa é uma organização para obter lucros é totalmente falsa e irrelevante. “Lucro e lucratividade são cruciais _muito mais para a sociedade do que para uma empresa individual. No entanto, a lucratividade não é finalidade, mas sim o fator limitante da empresa comercial e da atividade empresarial. Lucrar não é a explanação, causa ou filosofia do comportamento

empresarial e das decisões empresariais, mas é o teste de suas validades”. (pág. 208). Afirma que além de irrelevante o conceito da motivação de lucro é prejudicial e a maior causa de desentendimentos sobre a natureza do lucro em nossa sociedade e da hostilidade ao lucro profundamente enraizada que figuram como as mais perigosas pragas de uma sociedade industrial. Considera ser o grande responsável pelos piores erros das políticas públicas_tanto nos EUA como na Europa Ocidental_ que se baseiam firmemente no fracasso quanto ao entendimento da natureza, função e finalidade do empreendimento empresarial, e responsável, em grande parte, pela crença preponderante de que existe “contradição entre o lucro e a capacidade que uma empresa tem de fazer uma contribuição social, se for altamente lucrativa”. (pág. 209).

Segundo Drucker (ibidem) a tarefa fundamental da administração é fazer com que as pessoas funcionem em conjunto por meio de metas comuns, valores comuns, da estrutura correta e do treinamento e desenvolvimento necessários para agir e para responder às mudanças. Porém considera que o significado dessa tarefa mudou quando a atuação da administração converteu a força de trabalho de algo em sua maioria de trabalhadores sem qualificações em um conjunto de trabalhadores com alto grau de educação e conhecimento.

“A nova economia e sua sociedade será organizada na e pela Administração, pois seu principal recurso será _e na realidade já é_ o conhecimento. Transformar a informação em conhecimento e este em ação efetiva é a função específica do administrador e da administração. De fato, o conhecimento somente se tornou o recurso principal da economia_ em substituição aos recursos tradicionais dos economistas, Terra, Trabalho e Capital_ devido à emergência da administração”.

A administração é o órgão da instituição e segundo Drucker (2002) tem como tarefa atingir a finalidade e missão específicas da instituição, tornar o trabalho produtivo transformando o trabalhador em realizador, e administrar os impactos sociais e as responsabilidades sociais. O verdadeiro recurso das empresas é o homem e tornar os

recursos humanos produtivos é tarefa da administração. As instituições são os meios pelos quais os seres humanos atingem seus vários níveis de realização: sobrevivência, status social e ascensão na sociedade e satisfação pessoal. Transformar o trabalhador em realizador significa considerar o ser humano um organismo dotado de propriedades, capacidades e limitações fisiológicas e psicológicas peculiares, ações e atitudes diversas.

As IES enquanto órgãos da sociedade existem para cumprir uma finalidade social específica e satisfazer uma necessidade exclusiva da sociedade, da comunidade ou do indivíduo.

1.2 A Evolução da Administração como Disciplina Social

Segundo Drucker (2002), historicamente, o surgimento do trabalhador de conhecimento especializado que tem a posse dos meios de produção e os carrega consigo passou a influenciar a empresa que passa então a ser analisada de forma mais sistemática. Administrar uma empresa do início do século XIX_ e mesmo em meados do século XX significava ser capaz de produzir as mesmas mercadorias que todos produziam, mas a um custo menor. No séc. XX isso mudou para o que agora chamamos de “estratégia” significando mudança nas ações decorrentes principalmente da mudança que ocorreu no indivíduo e no “conhecimento”. (pág. 20).

O negócio empresarial surgiu por volta de 1860 ou 1870 e constituiu uma inovação radical quando abriu a possibilidade de uma mobilidade ascendente da sociedade antes não experimentada. O modelo de comando-e-controle do exército, única organização permanente da época, com alguns poucos no topo dando ordens, e muitos embaixo, obedecendo, permaneceu como norma por quase cem anos, porém sem nunca ser estático. Começou a mudar quando o conhecimento especializado começou a penetrar na organização. Outro desenvolvimento ocorrido na época e de grande impacto sobre o mundo empresarial e sobre o mundo econômico em geral foi a aplicação da administração ao trabalho manual sob a forma de treinamento que impulsionou a transformação da economia mundial nos últimos quarenta anos gerando eficiência e desenvolvendo a concorrência. Durante a Primeira Guerra Mundial o treinamento foi aplicado à teoria científica desenvolvida entre 1885 e 1910 por Frederick W. Taylor visando transformar grande quantidade de pessoas destreinadas em trabalhadores produtivos. Também o treinamento desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial foi adotado por japoneses e vinte anos

depois pelos sul-coreanos que fizeram dele a base do fenomenal desenvolvimento de seu país.

Durante as décadas de 1920 e 1930, a administração foi aplicada a muitas outras áreas e a aspectos das empresas manufatureiras. A descentralização e a fragmentação das tarefas em operações individuais não-especializadas surgiram para combinar as vantagens do grande porte com as vantagens do pequeno porte, dentro da mesma empresa. A contabilidade transformou-se em análise e controle. O planejamento, a lógica analítica e a estatística converteram experiência e intuição em definições, informação e diagnóstico. O marketing evoluiu como resultado da aplicação dos conceitos de administração à distribuição e às vendas. Pioneiros da administração americana questionaram a linha de montagem da atividade manufatureira e apesar de sua tremenda produtividade detectaram a sua deficiência econômica em relação ao mau uso dos recursos humanos, falta de flexibilidade e má engenharia. Deram início às experimentações que culminaram com a “automatização” como método de organização do processo de manufatura e ao trabalho de equipe, círculos de qualidade e à organização baseada nas informações como método de administração dos recursos humanos. Citando Frederick Taylor, todo mundo substituiu a expressão “trabalhar com mais afinco” por “trabalhar com mais inteligência”. O efeito dessas mudanças tornou-se aparente durante a Segunda Guerra onde os alemães foram os melhores estrategistas, mas foram os aliados, os vencedores, os melhores administradores.

Segundo Drucker (2002) a administração como disciplina social surgiu após a experiência da Segunda Guerra Mundial. O desempenho da indústria norte-americana e a experiência vivenciada pelo Japão desde 1950 que adotou o modelo de administração que os norte-americanos tinham desenvolvido durante a Segunda Guerra (principalmente o treinamento), foram definitivos para que a administração fosse definitivamente aceita. Desde então a expansão dos conceitos da administração favoreceu novos entendimentos sobre o seu significado. A definição de gerente, de gestor, vem ao longo do tempo incorporando novos valores. Imediatamente após a Segunda Guerra gerente era definido como “alguém que é responsável pelo trabalho de subordinados”, a administração significava posição e poder. No início da década de 1950, a definição de gerente já tinha mudado para aquele que é responsável pelo desempenho das pessoas. Hoje a definição

mais correta de um gerente é alguém responsável pela aplicação e pela execução do conhecimento.

O cenário político, econômico, social e moral mundial já mudou. A revisão da história social, econômica e política da Era do Capitalismo e do Estado-Nação avançam e as incertezas e questões são colocadas a respeito dessa nova sociedade pós-capitalista. A certeza reside no fato que o recurso básico da nova sociedade será o **conhecimento** e que será uma **sociedade de organizações**.

Hoje o conhecimento está sendo aplicado ao conhecimento em si. É a Revolução da Administração, onde o conhecimento está se tornando rapidamente o único fator de produção, deixando de lado tanto o capital quanto a mão-de-obra. Levou cem anos, de meados do séc. XVIII a meados do séc. XIX, para a Revolução Industrial se tornar dominante e se difundir pelo mundo todo. Cerca de setenta anos foram necessários, de 1880 ao final da Segunda Guerra Mundial, para que a Revolução da Produtividade se alastrasse pelo mundo todo. Foram necessários menos de cinquenta anos_ de 1945 a 1990_ até a Revolução da Administração dominar e tomar o mundo todo.

1.3 Gestão e Missão nas Organizações Atuais

A principal tarefa da administração é pensar, estabelecer e exemplificar os objetivos, valores e metas definidos pela organização em sua missão social específica.

Segundo Drucker (2002) a missão coloca o foco da organização sobre a ação. Define as estratégias específicas necessárias para atingir as metas e cria uma organização disciplinada onde a missão por si conduz à concentração de recursos em empreendimentos produtivos. Uma missão bem definida, clara e bem comunicada resulta em resultados de sucesso tanto em ambientes externos quanto em ambientes internos da organização. Favorece idéias inovadoras e ajuda no entendimento da necessidade de sua implantação.

As comunidades antigas_ família, vilas, paróquias, etc. _ desapareceram na sociedade do conhecimento. Seu lugar foi tomado por uma nova unidade de integração social: a organização, da qual ser membro é um ato voluntário. A organização é um instrumento pelo qual o homem da qual faz parte atinge um determinado objetivo, na qual encontra status e função e é a comunidade pela qual se organizam as tarefas sociais.

Nas organizações atuais a administração trata essencialmente dos seres humanos ao capacitá-los para o trabalho em conjunto através do gerenciamento dos esforços e talentos

individuais, e, portanto, está inserida na cultura e na tradição local. Toda organização é composta de pessoas com diferentes capacidades e conhecimento, que desempenham diferentes tipos de trabalho. Cabe à administração a capacitação de cada um de seus componentes facilitando o seu crescimento e o seu desenvolvimento por meio da aprendizagem e do treinamento à medida que mudem as necessidades e as oportunidades.

Posição no mercado, produtividade, desenvolvimento do pessoal, qualidade, resultados financeiros, são pontos cruciais ao desempenho e à sobrevivência de uma organização e são medidos por meio de instrumentos de avaliação da administração. O resultado do bom desempenho está sempre no exterior da organização: o cliente satisfeito; no hospital, o paciente curado; na escola, o aluno que aprendeu e que aplica o que aprendeu em sua vida pessoal e profissional.

A gestão cria oportunidades enquanto atende necessidades. Define valores e estabelece objetivos na sua missão, define princípios e diretrizes, define metas e estabelece estratégias para o gerenciamento de suas ações, compromete-se com a qualidade e exige profissionalismo. O desempenho, a competência e os valores da gestão e as habilidades técnicas, humanas e conceituais dos gestores constituem as principais tarefas e desafios para que a administração das instituições passe a ser produtiva para o indivíduo, a comunidade e a sociedade.

Novas idéias sobre as organizações na era da informação e na sociedade do conhecimento demandam novas posturas e atitudes dos gestores calcadas na objetividade, no empreendedorismo e na inovação. Administração engloba espírito empresarial e inovação. Fazer o futuro acontecer é criar uma organização diferente, é incorporar a idéia de uma economia, de uma tecnologia e de uma sociedade diferente, uma idéia diferente do vigente. A disposição de olhar para as idéias e com criatividade, praticidade, objetividade e viabilidade econômica convertê-las em sucesso faz o espírito empreendedor que se baseia em muito trabalho e comprometimento. Organizações empreendedoras mantêm uma estrutura incentivadora do espírito empreendedor e um *locus* especial para os novos projetos, garantem prêmios e incentivos, remunerações, decisões sobre pessoal e políticas que premiem o comportamento empreendedor correto. Estratégias empreendedoras focadas no mercado aliadas à visão financeira da gestão e trabalho de equipe garantem sucesso a novos empreendimentos nas organizações.

Recentes mudanças no comportamento dos indivíduos e as constantes quebras de paradigmas decorrentes do novo contexto social-político-econômico são difíceis de serem assimiladas e aceitas como verdadeiras. Mudanças nas organizações perturbam o *status quo*, ameaçam direitos adquiridos e demandam reorganização; são freqüentemente adiadas com perda de efetividade e aumento de custos. Os esforços para mudanças organizacionais encontram sempre alguma forma de resistência humana. Por diferentes razões indivíduos ou grupos podem reagir de diferentes maneiras a mudança_ desde a resistência passiva, e a tentativa agressiva de sabotá-la, até a sincera adesão.

A transição vivida no ensino superior exige mudanças emergenciais no comportamento e nas atitudes dos atores envolvidas. Educação e Comunicação são as formas mais comuns de superar as resistências às mudanças. A comunicação de idéias ajuda as pessoas a perceber a necessidade para a mudança e a lógica nela contida. A comunicação utiliza a informação exata e adequada transmitida de maneira eficaz ao resistente. Um bom relacionamento entre iniciadores e resistentes rompe as barreiras da resistência e permitem a implementação dos projetos.

Nas IES, a prioridade no atendimento dos interesses de longo prazo dos nossos clientes e da sociedade reclama ações estratégicas e visão empresarial empreendedora. Requer declaração de missão e elaboração de Projeto Institucional coerente com os interesses pedagógicos, gerenciamento de ações estratégicas e monitoramento dos resultados. Drucker (*apud* Franco,1998) ressalta que a escola, enquanto instituição sem finalidades lucrativas tem que ter claramente definida a sua missão: “o teste definitivo não é a beleza da declaração de missão, mas, sim, a ação correta da mesma” e, obviamente, a competente definição das metas para a concretização da missão institucional. (pág. 22).

CAPÍTULO II

DESAFIOS ATUAIS DA GESTÃO DAS IES

Um pouco por todo o lado a universidade confronta-se com uma situação complexa: são-lhe feitas exigências cada vez maiores por parte da sociedade ao mesmo tempo que se tornam cada vez mais restritivas as políticas de financiamento das suas actividades por parte do Estado. Duplamente desafiada pela sociedade e pelo Estado, a universidade não parece preparada para defrontar os desafios, tanto mais que estes apontam para transformações profundas e não para simples reformas parcelares. Aliás, tal impreparação, mais do que conjuntural, parece ser estrutural, na medida em que a perenidade da instituição universitária, sobretudo no mundo ocidental, está associada à rigidez funcional e organizacional, à relativa impermeabilidade às pressões externas, enfim à aversão à mudança. (Santos, 2003).

As contradições geradas em função da multiplicidade e conseqüente compatibilidade entre as funções a serem desempenhadas pelas universidades e outras instituições de ensino superior cria pontos de tensão nos relacionamentos com o Estado e a sociedade, “como no interior das próprias universidades enquanto instituições e organizações” e que o “objetivo das reformas que vem acontecendo por toda parte tem sido o de manter as contradições sob controle através da gestão das tensões que elas provocam” (Santos, 2003, pág 189). Ao definir as crises de hegemonia, de legitimidade e a crise institucional pelas quais passa a universidade nos últimos vinte anos e que continuam hoje em aberto considera a crise da hegemonia a mais profunda na medida em que apresenta as dicotomias alta-cultura-cultura popular; educação-trabalho; teoria-prática, e está presente nas demais crises. Descreve a crise

institucional onde está em causa a autonomia e a especificidade organizacional da instituição universitária.

Crises sugerem mudanças estruturais urgentes e necessárias nas IES brasileiras públicas e privadas, guardadas as peculiaridades inerentes a cada uma delas, para que lhes possam ser asseguradas permanência no mercado, evolução e cumprimento de sua missão e de seus objetivos definidos e explicitados.

O exercício das atividades de planejamento, no momento de mudanças mais ou menos profundas na organização das sociedades, no conteúdo de conhecimento das novas tecnologias, na crescente conscientização política e social dos cidadãos, torna-se muito mais difícil. “As incertezas prevalecem. Por exemplo, há crises econômicas e mutação no perfil das oportunidades de trabalho. Por conta desses fatores, as atividades de planejamento estratégico adquirem maior relevância enquanto suporte aos processos decisórios, tanto no âmbito do setor público, quanto no ambiente privado. Mas precisam ser ágeis, tempestivas e servir à gestão das organizações, coordenar ações para obter progresso na direção dos objetivos desejados”. (Rocha Neto, 2003, pág. 20).

Enfrentar desafios e superar crises demanda planejamento estratégico onde estratégia é um conjunto de maneiras de orientar as divergências e, portanto, os administradores escolares deveriam estar sendo formados como estrategistas educacionais. “Estratégia é luta permanente com aquilo que muitos chamam de destino. Quem vai ganhar será quem conseguir ver o futuro e criar para com e para ele a micro-utopia da sua instituição escolar, perseguindo-a permanentemente”.(Franco,1998, pág 74).

2.1 A Finalidade e os Objetivos da Educação Superior

Segundo Castanho (1996), a Educação só pode ser entendida no contexto das relações sociais de que nasce. O autor evidencia seu caráter social e contraditório ao afirmar que (...) a educação, como prática formal, torna-se ensino, praticado por professores em escola. Mas a sociedade não é um tecido homogêneo. É uma arena de conflito, com classes que se opõem e que entre os bens em disputa está a educação (pág 54). Considera a Educação uma das mais importantes mediações das relações sociais conflituosas, defende que a formulação de seus objetivos esteja permeada por conflitos e questiona que pressupostos norteariam a formulação dos objetivos educacionais. Define a Educação nas sociedades

complexas como uma atividade planejada, que elenca seus objetivos, fixa prazos para seu atingimento, aloca recursos para sua implementação no tempo previsto e institui meios de avaliação de resultados. (pág. 57).

Segundo Habermas (1980, apud, Veiga, 1996, pág. 56), todo conhecimento está ligado a um tipo de interesse seja do trabalho, da linguagem, e do domínio e daí decorrem os interesses básicos da educação: técnico, comunicativo e emancipatório. “O interesse técnico do homem de, pelo trabalho submeter o mundo, controlá-lo, colocá-lo a serviço da satisfação de suas necessidades; comunicativo é o interesse de, pela linguagem, relacionar-se com os outros; e emancipatório é o interesse de, pela articulação entre o conhecimento e a realidade, libertar-se do domínio de todo poder externo a si mesmo, da natureza, da sociedade e de ambos introjetados na psique.”

Segundo Castanho (apud, Veiga, 1996) os objetivos da educação são os resultados buscados pela ação educativa: comportamentos individuais e sociais, perfis institucionais, tendências estruturais. São as mudanças esperadas como consequência da ação educativa nas pessoas e grupos sociais (intenções educativas individuais), nas instituições dedicadas ao ensino (intenções educativas institucionais) e nas organizações de âmbito mais largo responsáveis por políticas educacionais (intenções educativas estruturais), entendendo-se por intenções educativas a relação estabelecida entre o agente e o objeto da ação educativa. O autor adota a perspectiva emancipatória em relação à educação “vista como lugar e instrumento de libertação das classes sociais subalternas, dos grupos de gênero e etnia discriminados e dos indivíduos reprimidos” (...) e nesse contexto a questão dos objetivos da educação, articulada com a das intenções, “deixa de ser um problema simplesmente técnico (o que, quem, quando, onde, como) para ser um problema político-estratégico (para que, para quem, para quando, com que e com quem)”. (pág 62).

No contexto da sociedade atual, as IES ao definirem o seu projeto político-pedagógico, o relacionam às determinantes relacionadas à definição das funções da universidade enquanto instituição social. No texto *Uma Idéia de Universidade* Cristovam Buarque afirma que “a política da universidade deve combinar o máximo de qualidade acadêmica com o máximo de compromisso social (...) O que caracterizará o produto, portanto, é a sua qualidade, sua condição de elite, mas o que caracterizará o seu uso é o seu compromisso amplo_ a sua condição antielitista”. (apud, Santos, 2003, pág 209).

No Anteprojeto da Lei do Ensino Superior de 06 de dezembro de 2004, o Ministro de Estado da Educação, Tarso Genro afirma que “a educação é a prática e a formação de valores. As atuais e futuras gerações transformadoras da história deste país devem poder encontrar, em todas e em cada instituição de ensino superior, ambientes propícios ao exercício da liberdade, solidariedade, diversidade e ética, para que possam se comprometer com o futuro do Brasil. (...) Este processo é o testemunho de um compromisso: a educação superior brasileira tem a missão estratégica e única voltada para a consolidação de uma nação soberana, democrática, inclusiva e capaz de gerar a emancipação social”.

O texto do Anteprojeto da Lei de Ensino Superior, em sua versão preliminar de 06 de dezembro de 2004, Título I Da Educação Superior, capítulo I, artigo 2º, que dispõe “a educação superior cumpre **função social** quanto às atividades de ensino, pesquisa e extensão, desenvolvidas e prestadas em seu âmbito”, os **objetivos** da Educação Superior no Brasil estão sendo lançados e colocados à discussão em seu capítulo I, artigo 3º:

I - formação de recursos humanos em padrões elevados de qualidade;

II - formação e qualificação de quadros profissionais, inclusive por programas de extensão universitária, cujas habilitações estejam especificamente direcionadas ao atendimento de necessidades do desenvolvimento econômico, social, cultural, científico e tecnológico regional, ou de demandas específicas de grupos e organizações sociais, inclusive do mundo do trabalho, urbano e do campo, voltados para o regime de cooperação;

III - qualidade de ensino, em caráter estável e duradouro, nas instituições de educação superior, públicas e privadas, como condição de ingresso e permanência no Sistema Federal da Educação Superior;

IV - integração crescente das instituições de educação superior com a sociedade, pela oferta permanente de oportunidades de acesso aos bens culturais e tecnológicos, em especial quanto às populações de seu entorno ou área de influência;

V - comprometimento institucional do Sistema Federal da Educação Superior com os demais sistemas de ensino e com o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural do País;

VI - redução de desigualdades regionais, mediante políticas e programas públicos de investimentos em ensino e pesquisa e de formação de professores e pesquisadores;

VII - expansão da rede pública de instituições de educação superior, pela criação de universidades, centros universitários e faculdades, e pelo aumento da oferta de vagas, de modo a garantir a igualdade de oportunidades educacionais, com a meta de alcançar o percentual de 40% (quarenta por cento) das vagas do sistema de ensino superior até 2011.

No capítulo II, Das Instituições de Educação Superior, Seção I, Disposições Gerais,

Art. 9º. As instituições de educação superior classificam-se nas seguintes categorias:

I- públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;

II- privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Assim sendo, os **objetivos** anteriormente relacionados descritos no documento são comuns às instituições públicas e privadas que constituem organizações de Ensino Superior do Brasil.

O documento define ainda, no Título II, Do Sistema Federal Da Educação Superior, capítulo I, artigo 36, como **finalidades** da universidade federal:

I - gerar, transmitir e disseminar o conhecimento, em padrões elevados de qualidade e equidade;

II - formar profissionais nos diferentes campos do saber, ampliando o acesso da população à educação superior;

III - valorizar o ser humano, a cultura e os saberes;

IV - promover a formação humanista do cidadão com a capacidade crítica frente à sociedade e ao Estado;

V - promover o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, social, artístico e cultural;

VI - conservar e difundir os valores éticos e de liberdade, igualdade e democracia;

VII - estimular a solidariedade humana na construção da sociedade e na estruturação do mundo da vida e do trabalho;

VIII - educar para a conservação e a preservação da natureza;

IX - propiciar condições para a transformação da realidade visando à justiça social e ao desenvolvimento auto-sustentável;

X - estimular o conhecimento e a busca de soluções de problemas do mundo contemporâneo, em particular os regionais e nacionais.

No Capítulo III, Das Instituições Privadas de Educação Superior, seção I, das Mantenedoras, artigo 64 cita a **finalidade** principal das instituições privadas “que deverá ser a oferta da educação”.

Ainda em relação às instituições federais de educação superior o documento prevê, em seu capítulo II, das Instituições Federais de Educação Superior, seção I, Das Universidades Federais, artigo 46, que “*As instituições federais de educação superior, na elaboração de seus Planos de Desenvolvimento Institucional, especificarão os objetivos e metas que se propõem a realizar no ensino, na pesquisa e na extensão, com especial destaque aos projetos de expansão e qualificação institucional propostos*”.

Segundo Eboli (2004), a Educação é tema de interesse da sociedade.” Mannheim (*apud* Eboli, 2004, pág. 31) , um dos mestres da sociologia contemporânea e estudioso da problemática da educação que destacou o caráter histórico dos objetivos pedagógicos, considerando que a principal contribuição do enfoque sociológico da história e da teoria da educação proposto pelo autor é chamar atenção para o fato de que nem as metas nem as técnicas educacionais podem ser concebidas sem um contexto, mas, pelo contrário, são em grandíssima parte, socialmente dirigidas_ “quem ensina quem, para que sociedade, quando e como”.

Segundo Drucker (2002), o fato de o conhecimento ter se tornado o principal recurso da sociedade moderna acrescenta uma terceira função às tarefas tradicionais da universidade. Às de pesquisa e extensão, ele acrescenta a do serviço comunitário, ou seja, a conversão do conhecimento em ação e resultados na comunidade e aponta a ação social como o diferencial das organizações atuais que pode ser mais importante e causar mais impacto do que qualquer invenção científica ou técnica.

Na sociedade do conhecimento, a escola passa a ser, acima de tudo, responsável por desempenho e resultados e que dentre as novas especificações para a escola estão o fato de proporcionar o conhecimento sob a forma de conteúdo e processo.

Quanto mais o conhecimento se tornar fundamental para a sociedade, maior será a importância da diversidade, da flexibilidade e da competição da política do conhecimento.

2.2 Os Desafios enfrentados pelas IES Públicas e Privadas no Mercado Educacional

Bens e serviços distribuem-se no território segundo duas lógicas principais: a lógica do Estado e a lógica do Mercado. A discussão do mercado novamente se impõe, pois enquanto o setor público pode instalar-se nos lugares e esperar pela demanda, o setor privado tende a se alojar nas regiões onde a demanda já existe ou tem uma perspectiva de desenvolver-se, sob a cadência de uma nova oferta. (...) Existem bens e serviços que são do interesse geral, comum, representativos de direitos "naturais" e que, assim, deveriam ser reconhecidos como um direito legítimo, aberto a todos. Este é o caso da educação, cuja distribuição deveria ser universal. Quando, porém, o ensino público não chega a todas as pessoas e a todos os lugares, isto é, quando à demanda não corresponde uma oferta correlativa de ensino público, encarnando uma resposta a esses reclamos, tende a instalar-se o ensino particular. Santos e Silveira (1999).

A discussão acerca dos desafios enfrentados pelas IES públicas e privadas no mercado educacional mobiliza estudiosos e a comunidade acadêmica e reúne gestores, dirigentes, docentes, consultores e entidades inseridas no mercado da Educação. A regionalização do território exhibe profundas diferenças e os bens e serviços educacionais distribuem-se no território segundo as lógicas do Estado e a lógica do Mercado. Segundo Santos e Silveira (1999), a “discussão do mercado se impõe, pois enquanto o setor público

pode instalar-se nos lugares e esperar pela demanda, o setor privado tende a se alojar nas regiões onde a demanda já existe ou tem uma perspectiva de desenvolver-se, sob a cadência de uma nova oferta” e a oferta social da educação depende do jogo de demanda e oferta e sua distribuição. Nesse jogo de demanda e oferta, no qual Estado e mercado aparecem como atores centrais os autores enfatizam que com tal “distribuição educacional mista”, os estabelecimentos de ensino constituem um mapa bem diferenciado, segundo níveis da instrução oferecida e, também, segundo as qualidades e quantidades dessa oferta.

Em palestra realizada na sede da ABMES-Associação das Mantenedoras de Ensino Superior, Brasília, em 7 de dezembro de 2004 o consultor Sérgio Werther Duque-Estrada colocou em pauta o tema “As turbulências do negócio da educação: cenários, mercado, concorrência e gestão para a sobrevivência”. Disponibilizou dados gerais sobre o mercado da Educação em relação às instituições privadas, onde se estima um crescimento de 30% no percentual de matrículas de alunos entre 18 e 24 anos segundo projeções do MEC e ressaltou os desafios crônicos do Ensino Superior apontando a inadimplência e evasão crescentes; a competição acirrada entre as instituições, o modelo de gestão ultrapassado e ausência de financiamento de longo prazo como os mais significativos. O palestrante baseia a problemática atual no desgaste do produto oferecido (estrutura curricular e formato dos projetos pedagógicos que não atendem às necessidades dos mercados), no modelo do Ensino Superior no Brasil que segundo ele ainda espelha o formato da universidade pública (modelo pedagógico, sistemas administrativo-financeiros e sistema de remuneração), e a dificuldade de encontrar diferenciação (quando enfatiza o “valor das marcas” em declínio). Alertou para a exigência crescente da clientela em relação às expectativas de “empregabilidade” e de “mobilidade vertical” através do diploma e da necessidade da revisão das estratégias utilizadas pelas instituições “Diplomadoras”; do incremento da participação da classe C e a participação da classe D gerando um novo tipo de demanda.

Segundo Franco (2004, pág.24), “estar voltada para a realidade social, buscar a qualificação profissional dos jovens e contar com mais recursos são os pontos centrais para que a universidade enfrente o novo século”. O autor afirma ser a universidade a organização avançada da sociedade em termos de conhecimento, de ciência e de tecnologia e, portanto, precisa abrir-se à sociedade, propiciando melhor qualidade de vida às populações e a

reconstrução social alcançada através de instrumentos como os cursos oferecidos onde teoria e prática são elementos essenciais.

Franco (2004) em sua recente publicação constata o predomínio da oferta do ensino superior privado sobre o público, a concorrência preocupante no setor privado e o não preenchimento das vagas oferecidas neste setor, a falta de formação dos gestores das instituições privadas em gestão universitária e em marketing educacional. O autor elenca alguns dos maiores desafios do ensino superior brasileiro como a sua expansão, a qualidade do fazer educacional, a responsabilidade social das instituições de ensino superior, a inclusão social das camadas da população carente, e o fato de estarem sendo assegurados “os pontos centrais estabelecidos pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura -UNESCO, em Paris, quais sejam: ”aprender a conhecer”, “aprender a fazer”, “aprender a conviver”, aprender a ser”. (pág. 26). Ressalta ainda como aspectos importantes de discussão a Reforma Universitária e a Avaliação Institucional e de Cursos. Dos conflitos entre as instituições de ensino superior privadas concorrentes Franco (ibidem) ressalta quatro formas significativas: campo dos preços, recursos humanos, mídia, espaços físicos e espaços virtuais. Franco enfatiza a necessidade da construção da marca da instituição educacional para a vida da entidade. Cita os autores Al Ries e Jack Trout (1995, apud Franco, 2004) que acentuam a necessidade do posicionamento entre as instituições de ensino superior, posicionamento que as defina perante a sociedade.

Pelo seu corpo diretivo, pelo pessoal técnico-administrativo e de apoio que a integra, pela forma com que são atendidos os alunos, pelos professores, pelos alunos, pelo sucesso dos antigos alunos, tudo isso marca uma instituição de ensino superior particular. O número e a qualidade dos candidatos que demandam seus cursos, as organizações empresariais, governamentais e religiosas com as quais mantém relacionamento, com a mídia, com os demais segmentos da sociedade com os quais

interage, tudo isto diz da marca da instituição educacional particular.(Franco, 2004, pág 29).

Entre as Instituições Superior Privadas a conquista de novos alunos requer despesas e a evasão apavora. A concorrência exige profissionalismo de gestão de mantenedoras e mantidas e requer definição de estratégias competitivas das IES. Edson Franco ressalta em entrevista *Os Caminhos da Educação Superior* que “há uma grande evolução dos educadores no que respeita ao desenvolvimento do ensino superior, seja no sentido quantitativo, seja no aspecto qualitativo” e que a avaliação institucional implantado pelo Governo e mesmo que com deficiências em sua implantação, muito contribuiu para esse quadro de mudança. Afirma já se falar Marketing Educacional devido à concorrência, declara ser favorável à autonomia, não apenas das universidades, mas de todas as instituições, fundada em seus planos de desenvolvimento institucional bem estruturados.

O design das novas organizações é resultado da evolução dos esquemas gerenciais e das novas dimensões da administração. As organizações, não só comerciais como também as instituições do serviço público são órgãos da sociedade e existem para cumprir as finalidades sociais específicas e a satisfação das necessidades exclusivas da sociedade, da comunidade ou do indivíduo. As novas organizações levam em conta mudanças significativas em relação à população, à revolução dos materiais, aos recursos de conhecimento sobre os quais a excelência específica de uma empresa está fundamentada, por exemplo, as novas teorias do aprendizado sinalizam para mudanças de impacto que deverão ser levadas em consideração pelas novas organizações de ensino: forma e conteúdo da educação, materiais pedagógicos, equipamentos escolares, projeto arquitetônico das escolas e mesmo sobre a organização e a administração da pesquisa.

Duque-Estrada (2004) sugere mudanças e reestruturação do sistema de gestão das IES privadas como forma de enfrentar os novos desafios através da migração do modelo empreendedor para o modelo empresarial onde o aperfeiçoamento nas áreas: **Acadêmica** (repensar o produto, foco na sala de aula e em atividades correlatas), **Financeira** (definição de Centros de Custos, planejamento financeiro, análise e transparências dos balanços, administração do Lucro, etc.), **Administrativa** (eficiência de processos internos, adequação e integração dos sistemas de TI, redesenho do papel dos docentes e

remuneração), **Marketing** (posicionamento estratégico, encantamento da clientela e dos funcionários, e suporte no entendimento do fator “negócio”), **Sistemas e Tecnologia**. Segundo Duque-Estrada as mudanças visam resultados almejados como a perenidade, a maximização do Valor Econômico-Financeiro, a maior satisfação de clientes e funcionários, melhor atendimento da sociedade e aprimoramento de valores éticos.

CAPÍTULO III

MARKETING EDUCACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Segundo Kotler (1994) Marketing é conceituado como uma atividade central das instituições modernas, crescendo em sua busca de atender eficazmente alguma área da necessidade humana. Considera que para sobreviver e tornar-se bem sucedidas, as instituições devem conhecer seus mercados, atrair recursos suficientes, converter esses recursos em programas, serviços e idéias apropriadas e distribuí-los eficazmente aos vários públicos consumidores. Marketing é mais do que o uso da venda, propaganda e promoção para manter ou criar a demanda. Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para proporcionar trocas voluntárias de valores com o mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos institucionais. Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando produto, preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados.

O Marketing como ferramenta da gestão ajuda a definir objetivos ao pesquisar necessidades dos clientes-alvo e estabelecer nichos de mercado atuação. Marketing Educacional manifesta-se em programas cuidadosamente formulados, não apenas em ações por acaso. Planejamento estratégico e estratégias competitivas definem e direcionam as ações e os procedimentos que nortearão os caminhos da instituição.

3.3.1 A Gestão Educacional Orientada para o Marketing

A gestão orientada para o marketing estabelece um novo design nas organizações que lançam mão da pesquisa e da informação sobre o mercado para criar vantagens competitivas em relação à sua concorrência. “A orientação para o marketing pressupõe que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e os desejos de mercados-alvo e satisfazê-lo através do projeto, comunicação, fixação de preços e programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis. Sem mercados-alvo satisfeitos, as instituições se encontrariam em breve sem clientes e entrariam em uma espiral de esquecimento.

No mercado educacional satisfazer mercados-alvo não significa que uma instituição educacional ignora sua missão e suas competências distintivas para fornecer quaisquer que forem os programas educacionais “quentes” no momento. Pelo contrário, a instituição vai

em busca de consumidores que estejam ou poderiam estar interessados em suas ofertas e, assim, adapta estas ofertas para torná-las mais atraente possível”. (Kotler, 1994).

Atender necessidades e desejos dos consumidores é um objetivo considerado restrito para uma instituição educacional quando se considera necessidades imediatas e satisfação de desejos a curto prazo. Os estudantes têm necessidades a longo prazo, ainda não percebidas, que serão asseguradas pelo currículo e padrões estabelecidos pela escola. A educação também atende as necessidades mais amplas da sociedade ao preparar pessoas para serem produtivas e assumirem suas responsabilidades cívicas, o que caracteriza a orientação societal de marketing. A orientação societal para o marketing significa, “a tomada de decisões em relação a marketing em relação às necessidades, desejos, interesses em longo prazo dos consumidores e interesses da sociedade”. (Kotler, 1994).

Marketing Educacional proporciona trocas voluntárias de valores: a Imagem pública da instituição e como é formada (conceito de Valor em marketing) mensurada e modificada. A estratégia competitiva nas IES é baseada na gestão de talentos individuais que estabelecem distinção e diferença das demais e com colegiados competentes, criando identidades fortes, verdadeiras “marcas” cujo valor é assimilado pela imagem criada na mente de seu público consumidor: o aluno, o cidadão, a sociedade.

O mundo globalizado proporciona acesso imediato à informação e a promove a identificação das necessidades e desejos da nova clientela. O aluno faz parte da nova clientela transformadora e que exige transformação da sociedade pós-moderna. As respostas a essas demandas devem ser quantitativamente mais rápidas e qualitativamente melhores. O aluno deseja qualidade no relacionamento no ambiente e no serviço prestado pela instituição, quer trazer a realidade para a sala de aula, adora o lazer, a moda; a videolocadora e a Internet fazem parte de suas vidas. Tem seus próprios códigos de comunicação e espera ser aceito pela comunidade acadêmica enquanto indivíduo. Sua família, na maioria dos casos, está esfacelada e ainda alguns trazem consigo costumes e modos de vida baseados em violência familiar; querem carinho e relações afetivas de qualidade. O que então esses alunos vêm buscar em nossas instituições? Que temos a oferecer-lhes? “Em Educação é muito difícil falar-se, como se fala no mundo empresarial, em produto, posto que não é fácil identificá-lo, e isto cria mais problemas do que soluções. Nosso produto é a investigação científica, a pesquisa escolar bem realizada? É a formação do caráter dos nossos alunos? É a formação,

desde cedo, de novos líderes sociais, mais competentes e mais éticos, numa sociedade pouco ética?” (Franco 1998).

Marketing Educacional significa a seleção de mercados-alvo através da segmentação de mercado. Auxilia que a instituição sobreviva e prospere através do atendimento de seus mercados-alvo com maior eficácia e se baseia no projeto da oferta da instituição em termos de necessidades e desejos do mercado-alvo em vez de oferecer tudo a todos. A pesquisa das necessidades define a segmentação do mercado e o público-alvo. Define o posicionamento da instituição no mercado educacional baseado na sua missão visando corresponder às expectativas de seus públicos e natureza da satisfação. Permite o foco na utilização dos recursos e nas ações.

O planejamento eficaz de Marketing Educacional exige da instituição clareza no estabelecimento de seus objetivos e é compatível com a missão educacional na medida em que a potencializa. É essencial que no planejamento estratégico sejam gerados programa de ações para a tomada de decisões. O Marketing Educacional utiliza e mistura ferramentas que constituem o composto de marketing__ Os 4Ps: Projeto do Programa (**P**roduto), formulação do **P**reço, Comunicação (**P**romoção) e Distribuição (**P**ontos de distribuição). Os programas e serviços que são oferecidos a alunos, ex-alunos, doadores e outros mercados e públicos constituem-se no composto de ofertas que estabelecem a posição da instituição nas mentes dos consumidores e determina o *feedback*. É o **P (produto)** do composto de marketing que é definido como algo que pode ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer a um desejo ou necessidade. Inclui objetos físicos, cursos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias. “Embora poucos educadores considerem seus programas e serviços como produtos, os especialistas de marketing usam a palavra *produto* como um termo bastante amplo que envolve o que a instituição oferece ao consumidor”. Kotler (1994). Planejar e lançar novos produtos em uma instituição ou mesmo reformular produtos existentes como cursos, etc., exige postura profissional na identificação de oportunidades, design do projeto, testes de seu potencial no mercado, lançamento e a administração através do monitoramento do programa.

A formulação dos Preços é essencial na medida em que a maioria das instituições de ensino superior depende das anuidades e contribuições para manter-se operando. A tomada da decisão em preço depende dos objetivos da instituição. As estratégias de preço

tendem a ser orientadas para custos, demanda, concorrência ou uma combinação entre esses elementos considerando a percepção dos consumidores em relação a preço. Distribuição em marketing educacional significa disponibilizar e tornar acessíveis os produtos educacionais. Prever, localizar e projetar instalações educacionais e inovar em diferentes canais de distribuição requer pesquisa de mercado, planejamento, estudos de viabilidade e maximização do uso das instalações atendendo novos mercados. A Comunicação com seus diversos públicos é elemento de marketing definitivo no plano estratégico da instituição. Segundo Franco (2004) é importante cuidar do público interno assim como do público externo. A gestão de sucesso deve exercer uma função mercadológica e de marketing em tudo que realiza contribuindo assim com o fortalecimento da motivação do público interno, representado por dirigentes, professores, funcionários e alunos. Comunicação Integrada entre gestão e os diversos públicos retrata o clima organizacional, a transparência do trabalho institucional e fortalece a identidade institucional, desenvolve a lealdade dos ex-alunos. Estimula o comprometimento dos docentes com a instituição através do desenvolvimento de programas de incentivo e planos de carreira, bolsas para pesquisa e remuneração e atrai doadores e colaboradores em outros segmentos da sociedade. A comunicação fornece informações sobre seus produtos, atrai estudantes potenciais e estimula inscrições e matrículas e ainda corrige informações inadequadas sobre a instituição. Para que a instituição possa se comunicar eficazmente os *emissores* precisam reconhecer as necessidades dos *receptores* e usar adequadamente canais da mídia. Pesquisa de marketing será exigida em cada estágio: identificar audiências potenciais, segmentá-las, determinar suas necessidades de informações, desenvolver mensagens apropriadas e mensurar a resposta da audiência. Reunir *feedback* faz parte das etapas do plano de marketing onde a avaliação constante e a articulação de dados referentes à relação custos x resultados serão sinalizadas e os procedimentos serão redirecionados se necessário.

3.3.2 O Caso UNAMA: Considerações acerca de Gestão Orientada para o Marketing

Localizada em Belém do Pará, a UNAMA tem cerca de 17 mil alunos e está atenta às carências dos profissionais na região Norte, principalmente no Estado do Pará. O Projeto Institucional da Universidade da Amazônia, UNAMA, representa um modelo de projeto

institucional claro e coerente com a missão da instituição. A declaração de missão da Universidade da Amazônia, UNAMA, declara seu compromisso com “a educação para o desenvolvimento da Amazônia, onde o homem é o foco maior de interesse, posto que de qualidade de sua vida é que depende o desenvolvimento da região que habita” e materializa os compromissos institucionais com a sociedade amazônica, brasileira e universal onde Educação implica libertação, e libertação se constitui na base para o desenvolvimento”. Ao definir finalidades e propósitos estabelece seu público-alvo e define seu posicionamento. Declara “promover a educação integral do homem da Amazônia, inclusive sobretudo pelo testemunho pessoal de dirigentes, docentes e funcionários; interagir permanentemente com a sociedade, auscultando suas necessidades para atendê-los naquilo que lhe compete; promover o estudo sistemático dos problemas do mundo presente, em particular os da Região Amazônica, prestando serviços especializados à comunidade e estabelecendo com esta uma relação de reciprocidade e de parceria”. Caracteriza-se por ser uma instituição pluridisciplinar, apartidária, independente e que atua no ensino de graduação, na pós-graduação, na pesquisa e extensão, e na prestação de serviços e que deve atuar também nos saberes sequenciais favorecendo a íntima articulação com a sociedade e com os demais atores sociais. Declara ainda estar inserida na Amazônia e portanto tem a necessidade de conhecer mais profundamente o homem da região e de criar na sociedade nacional e mundial a consciência da necessidade do desenvolvimento solidário da Amazônia.

A UNAMA, na consecução de sua missão institucional apresenta seu “produto” tendo por princípios a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, seus programas de pós-graduação, seus núcleos temáticos e suas atividades acadêmicas de iniciação científica; a qualidade do seu “fazer” educacional; Define a distribuição de seus serviços a evidenciar a regionalidade de sua ação institucional promovendo a valorização do ser humano e sua convivência harmônica com o meio ambiente e a comunicação permanente que implica a discussão e a eleição da temática do seu “fazer educacional” onde a informação significativa é base da comunicação efetiva.

O Projeto Institucional estabelece sua política de Administração expondo sua estrutura organizacional e concepção gerencial. Propõe a simplificação dos processos administrativos visando estar mais próxima e mais disponível à sua clientela interna e externa.. As diretrizes administrativas evidenciam a preocupação com o desenvolvimento

de planejamento integrado, o planejamento estratégico ou de longo prazo com os mecanismos de planejamento de curto prazo, devidamente acompanhado e avaliado conforme estabelece a diretriz 03. As diretrizes 04, 05 e 12 evidenciam a preocupação com a política de recursos humanos que viabiliza o sucesso de seu projeto pedagógico.

A declaração de missão da UNAMA e seu Projeto Institucional expõem a orientação de sua gestão para o marketing a partir da segmentação de mercado, definição de público-alvo e do conhecimento de suas necessidades, comportamento e especificidades.

3.3.3 Gestão, Marketing Educacional e o Projeto Político Pedagógico.

O projeto político-pedagógico da instituição de ensino superior no Brasil é definido a partir do texto proposto pelo anteprojeto da Lei do Ensino Superior de 06 de dezembro de 2004, capítulo X, artigo 3º e deve apresentar:

I - finalidades e objetivos da instituição, explicitado em documentos oficiais;

II - práticas pedagógicas e administrativas relacionadas com os objetivos centrais da instituição, identificando resultados esperados, dificuldades, carências, possibilidades e potencialidades;

III - a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as receptivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, às bolsas de pesquisas, de monitoria e demais modalidades de incentivo à pesquisa;

IV - práticas institucionais que estimulam a melhoria do ensino, a formação docente, o apoio ao estudante, a interdisciplinaridade, inovações didático-pedagógicas e o uso das novas tecnologias no ensino;

V - relevância social e científica da pesquisa em relação aos objetivos institucionais;

VI - vínculos e contribuição da pesquisa para o desenvolvimento local ou regional;

VII - políticas e práticas institucionais e pesquisa para a formação de pesquisadores;

VIII - articulação da pesquisa com as demais atividades acadêmicas;

IX - concepção de extensão e de atuação social afirmada no PDI;

X - articulação das atividades de extensão com o ensino e a pesquisa e com as necessidades e demandas do entorno social;

XI - projeto de avaliação e acompanhamento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, planejamento e gestão;

XII - infra-estrutura física e acadêmica, bem como a adequação da infra-estrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais.

O projeto político pedagógico de uma instituição de ensino superior deve responder às demandas e necessidades sociais. Articula-se com a avaliação de qualidade e com responsabilidade social, com gestão e financiamento para que com a correta utilização de recursos disponíveis possa promover a melhoria da qualidade do seu fazer educacional.

O projeto político pedagógico é documento integrante do Plano de Desenvolvimento Institucional definido no capítulo II, Das Instituições de Ensino Superior, seção V, Do Plano de Desenvolvimento Institucional proposto pelo Anteprojeto da Lei de Ensino Superior de 06 de dezembro de 2004 que apresenta :

Art. 28. As instituições de educação superior deverão elaborar, tendo por base seu planejamento estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, a cada período de cinco anos, que conterá:

I - apresentação das perspectivas de evolução da instituição no período de vigência do plano;

II - o projeto pedagógico da instituição;

III - o projeto de desenvolvimento regional e local da instituição, conforme o disposto na Lei nº 10.861, de 2004, de modo a que a instituição alcance:

a) atender às necessidades do desenvolvimento econômico, social, cultural, científico e tecnológico nacional e regional, em especial pelo estudo e elaboração de temáticas regionais;

b) atender a demandas específicas de grupos e organizações sociais, inclusive do mundo do trabalho, urbano e do campo;

c) integrar-se com a sociedade, em especial com as populações de seu entorno ou área de influência.

IV - os instrumentos de integração com a sociedade em geral, e com as comunidades locais e regionais de sua inserção, bem como com a comunidade acadêmica e científica, de modo a viabilizar pleno conhecimento público de suas atividades estruturais.

O Projeto Institucional reafirma a necessidade da clareza da definição da missão e do posicionamento de qualquer instituição de ensino superior brasileira ao definirmos objetivos que são explicitados no plano de desenvolvimento estratégico a ser executado. O uso das ferramentas de marketing como pesquisas, diagnósticos e planos estratégicos como objeto de gestão das Instituições de Ensino Superior fortalece o Projeto Político Pedagógico, contribui

para a melhoria da qualidade do ensino superior e garante o sucesso e perenidade da instituição no mercado educacional.

CONCLUSÃO

Está longe de se esgotar a discussão acerca da implementação de estratégias do marketing educacional no processo de gestão, baseadas em pesquisas e ações que permitam avaliar constantemente o projeto político pedagógico e portanto fortalecê-lo. Conceitos novos em uma sociedade que vem experimentando constantes transformações levam os atores envolvidos na educação superior a debaterem criticamente sobre as ferramentas do processo decisório. É oportuno não somente o debate, mas a participação de docentes, discentes, especialistas e sociedade através de entidades representativas na construção de novos conceitos e práticas que contribuam para que as ações administrativas e de gestão atendam as demandas da sociedade e assegurem uma educação de qualidade.

Reflexões, como as propostas neste trabalho, propõem uma visão crítica sobre o uso do marketing educacional, sobretudo porque na medida em que valorizam o projeto político pedagógico apontam a importância de uma educação voltada para os anseios da sociedade e para um ensino de qualidade. Marketing é gerenciamento de mercado visando o atendimento de necessidades. É apreensão da realidade baseada em pesquisa visando alcançar objetivos. O Projeto Político Pedagógico é o projeto orientador das ações da comunidade acadêmica. É o meio pelo qual as necessidades educacionais são atendidas. Sua intenção fortalece o compromisso com o futuro e com as mudanças da sociedade. A escolha fundamentada de ferramentas do marketing educacional visando a concretização de objetivos propostos no projeto político pedagógico significa percepção da dimensão e eficácia de um novo modelo de gestão. Atitude coerente e comprometida, postura investigativa e empreendedora ao investir em novas possibilidades e alternativas de trabalho e produção significa a reinvenção do futuro que é a proposta para vencer os desafios atuais da Educação Superior. Assim como em Boaventura dos Santos (2003), onde a solução para a crise paradigmática da modernidade é a utopia compreendida a partir da exploração de novas possibilidades e vontades humanas, onde a imaginação do novo é composta em parte por novas combinações e novas escalas, a nova relação estratégica sugerida neste trabalho entre gestão nas IES e marketing educacional é condição para mudança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões apresentadas nesse trabalho resultaram de um amadurecimento vivenciado a partir da preparação para a docência que o curso Docência Universitária provocou na autora em relação ao ser docente, o perfil adequado do cidadão e do profissional que irá atuar como agente e orientador do conhecimento num mundo globalizado, um profissional comprometido com o Estado Nacional e Regional, inserido na instituição de ensino a que pertence e capaz de travar importantes relacionamentos pessoais em sala de aula com seu cliente mais próximo, o aluno.

As reflexões apresentadas baseiam-se em minha trajetória de vida pessoal e profissional a partir de realidades dinâmicas vividas, nas relações do trabalho e na significação a ele atribuída, na vivência da natureza e das relações interpessoais e éticas. Os conceitos até então ainda pouco discutidos e então mal interpretados como atitude empresarial, prestação de serviço e clientela em Instituições de Ensino Superior, foram, sem preconceito, aos poucos sendo assimilados. Tais conceitos sugerem quebra de paradigma nos relacionamentos educacionais que é a utopia que se torna realidade na prática docente onde competência e de identidade docente sugerem a melhor performance.

Minha formação humanista obtida na graduação em Arquitetura e Urbanismo, a experiência como empresária e prestadora de serviços em Gestão do Design estimularam a prática da avaliação do serviço prestado a se cliente e da auto-avaliação. Como docente universitária incorpora esses hábitos de sua prática profissional anterior acrescida de novos valores como a valorização do ser e do situar-se. Forças opostas de permanência e de mudança, a renovação de idéias, o processo criativo e de inovação, a adaptabilidade que se manifestaram durante as várias quebras de paradigmas de sua trajetória profissional são agora focadas no entendimento da missão docente e do comprometimento enquanto docente com a Instituição de Ensino Superior da qual pertence e com a melhoria constante da qualidade do ensino superior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTANHO, Maria Eugênia e Castanho, Sérgio E.M. **Revisitando os objetivos da Educação.** In VEIGA, Ilma P.A.(org.) **Didática: o ensino e suas relações.** Campinas/ SP: Papyrus, 1996.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: O Homem, A Administração, A Sociedade.** São Paulo: Nobel, 2002.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades.** São Paulo: Editora Gente, 2004.

FRANCO, Edson. **Utopia e Realidade: a Construção do Projeto Institucional no Ensino Superior.** Brasília: Universa- UCB, 1998.

_ **Em busca da Identidade no Ensino Superior Particular,** Brasília: ABMES, 2004.

_ **Entrevista sobre Os Caminhos da Educação Superior.**

KOTLER, Philip e Fox, Karen F.A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Versão preliminar do Anteprojeto da Lei de Educação Superior,** 2004.

PINTO, Christina Carvalho: artigo “**Marketing pela qualidade de ensino**”, Revista @prender virtual, 2004.

ROCHA NETO, Ivan. **Planejamento Estratégico, Estudos Prospectivos e Gestão do Conhecimento nas IES** In Rocha, Carlos Henrique, Granemann, Sérgio Ronaldo, (org). **Gestão de Instituições privadas de ensino superior,** São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela Mão de Alice: o Social e o Político na Pós-Modernidade.** 9ª edição, São Paulo; Cortez, 2003.

SANTOS, Milton e Silveira, Maria Laura. **O Ensino Superior Público e Particular e o Território Brasileiro,** ABMES, 1999.

VIEIRA, Alexandre Thomaz; Almeida, Maria Elisabeth Bianconcini; Alonso, Myrtes. **Gestão Educacional e Tecnologia.** São Paulo; Avercamp, 2003.