UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

SERGIO DOS SANTOS CLEMENTE JÚNIOR

Proposta de Gestão Mercadológica para uma Instituição de Ensino Superior: O Estudo de Caso da Faculdade Nossa Cidade - Carapicuíba – SP

São Paulo

2015

SERGIO DOS SANTOS CLEMENTE JÚNIOR

Proposta de Gestão Mercadológica para uma Instituição de Ensino Superior: O Estudo de Caso da Faculdade Nossa Cidade - Carapicuíba – SP

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do Título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação.

Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias da Comunicação.

Orientador: Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze

São Paulo

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Clemente Júnior, Sergio dos Santos
Proposta de Gestão Mercadológica para uma Instituição de Ensino Superior:: O Estudo de Caso da Faculdade Nossa Cidade - Carapicuíba - SP / Sergio dos Santos Clemente Júnior. -- São Paulo: S. S. Clemente Júnior, 2015.
261 p.: il.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Orientador: Mitsuru Higuchi Yanaze
Bibliografia

1. Comunicação Estratégica de Marketing 2. Planejamento da Comunicação Mercadológica 3. Marketing de Serviços em Educação Superior 4. Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil 5. Faculdade Nossa Cidade - Carapicuíba - SP I. Yanaze, Mitsuru Higuchi II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

Nome: CLEMENTE JÚNIOR, Sergio dos Santos

Título: Proposta de Gestão Mercadológica para uma Instituição de Ensino Superior: O Estudo de Caso da Faculdade Nossa Cidade - Carapicuíba – SP

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do Título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida.

Aprovada em: 08 de Outubro de 2015

Banca Examinadora

Prof. Dr.: Mitsuru Higuchi Yanaze	Instituição: ECA / USP
Julgamento: Aprovado	Assinatura: _____
Prof. Dr.: Paulo Rogério Tarsitano	Instituição: UMESP
Julgamento: Aprovado	Assinatura: _____
Profa. Dra.: Maria Aparecida Ferrari	Instituição: ECA / USP
Julgamento: Aprovado	Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

À Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, pela oportunidade de realização do Curso de Mestrado

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal em Nível Superior (CAPES) pela concessão da Bolsa de Mestrado.

Ao Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze, meu orientador, pelas valiosas contribuições e constante apoio durante todo o processo de produção da Pesquisa.

À Prof. Dra. Maria Aparecida Ferrari e ao Prof. Dr. Kleber Markus por terem participado da minha Banca de Qualificação, na qual me iluminaram com caminhos mais seguros para o andamento do Projeto de Pesquisa.

Aos meus Professores Dra. Maria Immacolata Vassallo de Lopes, Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch, Dr. Geraldo Luciano Toledo (FEA-USP), Dra. Roseli Aparecida Fígaro Paulino, Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze e Dra. Nicole D´Almeida (Universidade de Sorbone – França) pelo compartilhamento de conteúdos durante a composição dos créditos de disciplinas obrigatórias.

Ao Programa de Aperfeiçoamento ao Ensino (PAE) da USP e em especial à Prof. Dra. Maria Aparecida Ferrari, por me acolher como Estagiário e compartilhar durante um semestre os ensinamentos de como ser professor na prática. Obrigado professora, por tudo.

À Equipe da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, bem como a Equipe da Biblioteca da ECA por sempre se fazerem presentes e atuantes na formação dos alunos da Pós.

À Professora Maria Augusta Martins Ribeiro, minha prima Guta, pela minuciosa revisão ortográfica da Dissertação. Obrigado por me ajudar.

Registro também o meu especial agradecimento à Faculdade Nossa Cidade e toda a sua equipe diretiva (Dr. Joel Garcia, Dra. Sandra Garcia, Profª. Mestra Samira Fortunato, Prof. Mestre Silvio Simões e Sra. Cristiane Moura), pela permissão de realizar a Pesquisa na Instituição. Obrigado pela confiança.

Aos entrevistados (docentes e discentes da FNC), meu muito obrigado pelo tempo que me concederam ao responder os questionários e me ajudar na composição da Pesquisa de Campo.

Á minha família, em especial à minha mãe Maria Luiza e ao Antonio Odair - companheiro de todas as horas. Obrigado por cuidarem de mim enquanto eu me aventurava na produção desse texto. Próximo passo: Doutorado !!!

Á minha irmã, Enfermeira Paula Fernanda, pelo esforço e confiança de dividir comigo a sua formação acadêmica. Isso me valeu de inspiração. E às minhas sobrinhas Taila Luiza e Isabela Olívia (a Béua), pelo simples fato de existirem e tornarem a minha vida muito mais feliz. Amo vocês.

RESUMO

CLEMENTE JÚNIOR, S. S. **Proposta de Gestão Mercadológica para uma Instituição de Ensino Superior: O Estudo de Caso da Faculdade Nossa Cidade - Carapicuíba – SP**. 2015. 265 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

O Objeto de Estudo dessa Dissertação é a Faculdade Nossa Cidade – FNC. IES situada no município de Carapicuíba, SP. O Objetivo Geral da Dissertação foi o de descrever em profundidade o diagnóstico situacional da FNC em dois períodos distintos no tempo, quanto aos esforços de comunicação para a divulgação do processo seletivo 2012 e 2013. Como Objetivos Específicos, a Dissertação buscou analisar de maneira sistemática os dados coletados, avaliar o retorno dos investimentos em comunicação da IES e propor orientações para o desenvolvimento da Campanha de Comunicação Mercadológica da FNC para a venda dos cursos oferecidos. Foram utilizados como Procedimentos Metodológicos a Pesquisa Exploratória com a utilização de Estudo de Caso, dividido em duas Fases, a saber: Fase 1- Delimitação das teorias que sustentam o arcabouço teórico sobre Educação Superior no Brasil e a atual educação superior como "negócio rentável", além da delimitação teórica sobre Gestão Mercadológica para empresas de Serviços, Retorno de Investimentos em Comunicação, e Planejamento de Comunicação. Fase 2 - Pesquisas Primárias (entrevistas com o corpo diretivo da IES, com os docentes e com os discentes ingressantes e concluintes), e Pesquisas Secundárias - análise dos registros das campanhas do processo seletivo 2012 e 2013, e a análise dos resultados do Relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA - 2014). De acordo com o diagnóstico apresentado a FNC apresenta significativos pontos fortes institucionais, pedagógicos, financeiros, de marketing e de gestão e organização. Os pontos a melhorar são de conhecimento da alta direção e têm recebido atenção por parte da direção pedagógica, que responde pela IES junto ao MEC. O enquadramento e classificação dos cursos oferecidos pela FNC na Matriz BCG foram confirmados pelo cálculo do MCP de cada um dos cursos na avaliação do período 2012-2014. Para a análise GE, após a realização dos cálculos de notas ponderadas para a atratividade de mercado e para o posicionamento do negócio em seu mercado, a FNC foi enquadrada como um negócio de alta atratividade de mercado e alto posicionamento do negócio em seu mercado. O diagnóstico demonstrou, ainda, que a FNC realiza ações para o atendimento dos 14 objetivos da comunicação e essas ações são reconhecidas pela comunidade acadêmica. A análise do retorno de investimento em comunicação indicou que a FNC apresenta viabilidade econômica, financeira e patrimonial sólidas. Como orientações ao Planejamento da Comunicação o texto indica que a FNC precisa administrar de maneira consciente suas promessas de serviço; deve manter canal aberto de informações junto aos candidatos à matrícula na IES e, sobretudo, junto ao corpo docente e corpo discente da Faculdade; deve também educar seus diferentes públicos, sobretudo os alunos, uma vez que sua entrega de serviços é de característica de alta participação do cliente em todo o processo e deve, ainda, cuidar com muita atenção da comunicação interna junto aos funcionários técnico-administrativos e docentes. Tudo isso pode ajudar o processo de comunicação a fim de evitar que se gere insatisfação por parte do cliente.

Palavras-Chave: Comunicação Estratégica de Marketing. Planejamento da Comunicação Mercadológica. Marketing de Serviços em Educação Superior. Instituições de Ensino Superior privadas no Brasil. Faculdade Nossa Cidade – Carapicuíba, SP.

ABSTRACT

CLEMENTE JÚNIOR, S. S. **Proposed Marketing Management for an Institution of Higher Education: The Case Study of Faculdade Nossa Cidade - Carapicuíba – SP.** 2015. 265 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

The study object of this thesis is the Faculdade Nossa Cidade - FNC. IES in the municipality of Carapicuiba, SP. The Dissertation of the General Purpose was to describe in depth the situational diagnosis of FNC in two different periods in time, as the communication efforts for the dissemination of the Selection Process in 2012 and 2013. As specific objectives, the dissertation aimed to analyze systematically the data collected, evaluate the return on investments in communication IES and propose guidelines for the development of the FNC Communication Campaign for the sale of courses offered. They were used as Methodological Procedures exploratory research with the use of case study, divided into two phases, namely: Phase 1 - Delimitation of theories that support the theoretical framework on Higher Education in Brazil and the current higher education as a "profitable business" in addition to the theoretical definition of marketing management for service companies, Investment Return on Communication and Marketing Communication Planning. Stage 2 - Primary Research (interviews with the governing body of IES, with teachers and with students entering and graduating), and Research Secondary - analysis of records of the campaigns of the Selection Process in 2012 and 2013 and the analysis of the results of the Report Committee for Assessment (CPA - 2014). According to the diagnosis introduced to FNC presents significant institutional, pedagogical, financial strengths, marketing, and management and organization. The areas for improvement are the knowledge of senior management and have received attention from the pedagogical direction, which responds by IES with the MEC. The framework and classification of courses offered by the FNC in the BCG Analysis were confirmed by MCP calculation of each of the courses in the evaluation period 2012-2014. For GE Analysis, after the purposes of the calculation of weighted grades for market attractiveness and the business positioning in its market, FNC was framed as a highly attractive market business and high positioning of the business in your market. The diagnosis has also shown that the FNC takes action to meet the 14 Objectives of Communication and these actions are recognized by the academic community. Analysis of the communication payback indicated that the FNC has economic feasibility, financial and solid equity. As guidelines to Communication Planning for FNC must manage consciously their service promises; it must maintain an open channel of information from the candidates for enrollment in IES and especially with the faculty and student body of the Faculty; It must also educate its stakeholders, particularly students, since its delivery of services is of high share of customer feature throughout the process and must also take care carefully of internal communication with the technical and administrative staff and teachers. All this can help the communication process in order to avoid that generate dissatisfaction by the customer.

Key-Words: Strategic Marketing Communications. Marketing Communication Planning. Service Marketing in Higher Education. Private Higher Education Institutions in Brazil. Faculdade Nossa Cidade – Carapicuíba, SP.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema ilustrativo da pesquisa 18

Figura 2 – Estrutura e organização do ensino no Brasil 28

Figura 3 – Perfil das regiões administrativa do Estado de São Paulo 37

Figura 4 – Processo de comunicação 93

Figura 5 – Fluxograma sistêmico de uma empresa 101

Figura 6 – Fachada da Faculdade Nossa Cidade em Carapicuíba, SP 137

Figura 7 – Organograma Funcional da FNC 139

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução de matrículas no ensino superior entre 2003 e 2013 (em milhões) 37

Gráfico 2 – Matriz de interpretação dos dados das pesquisas pelos 14 Objetivos da Comunicação – Corpo Diretivo 154

Gráfico 3 – Matriz de interpretação dos dados das pesquisas pelos 14 Objetivos da Comunicação – Corpo Docente 160

Gráfico 4 – Matriz de interpretação dos dados das pesquisas pelos 14 Objetivos da Comunicação – Corpo Discente..... 184

Gráfico 5 – Matriz de interpretação dos dados das pesquisas pelos 14 Objetivos da Comunicação – Todos os Pesquisados..... 207

Gráfico 6 – MCP dos cursos da FNC – Ano 2012 213

Gráfico 7 - MCP dos cursos da FNC – Ano 2013 214

Gráfico 8 - MCP dos cursos da FNC – Ano 2014 214

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Expansão de matrículas por tipo de IES 44

Quadro 2 - Instituições de Ensino Superior no Brasil por categoria 45

Quadro 3 – Expansão das Instituições de Ensino Superior no Brasil 48

Quadro 4 – Titulação do corpo docente nas IES públicas e privadas 110

Quadro 5 – Métricas de avaliação e mensuração 116

Quadro 6 – Cursos de graduação ofertados pela Faculdade Nossa Cidade no ano de 2014 142

Quadro 7 – Cursos de pós-graduação ofertados pela Faculdade Nossa Cidade no ano de 2014 144

Quadro 8 – Conceito de Curso, Conceito Preliminar de Curso e Nota do ENADE..... 149

Quadro 9 – Principais formas de apoio à atividade de pesquisa e extensão 156

Quadro 10 – Principais características do ensino ofertado pela Faculdade Nossa Cidade 157

Quadro 11 – Principais características que diferenciam o ensino ofertado pela Faculdade Nossa Cidade de seus concorrentes 158

Quadro 12 – Como o professor vê o crescimento do ensino superior no Brasil.. 160

Quadro 13 – Como o professor vê o crescimento do ensino superior na região de Carapicuíba 162

Quadro 14 – Como o professor vê o mercado de trabalho para os cursos que leciona na FNC 164

Quadro 15 – Pontos a melhorar da Faculdade Nossa Cidade 165

Quadro 16 – Perspectivas da FNC para o futuro 167

Quadro 17 – Resumo do Processo Seletivo 2012 da Faculdade Nossa Cidade 171

Quadro 18 – Número total de matriculados na Faculdade Nossa Cidade no ano de 2012 171

Quadro 19 – Resumo do Processo Seletivo 2013 da Faculdade Nossa Cidade 173

Quadro 20 – Número total de matriculados na Faculdade Nossa Cidade no ano de 2013 173

Quadro 21 – Principais características do ensino ofertado pela FNC na visão do aluno 178

Quadro 22 – O que significa para você ter um diploma emitido pela FNC 180

Quadro 23 – O que diferencia, na visão do aluno, o ensino ofertado pela FNC de seus concorrentes 181

Quadro 24 – Pontos a melhorar na FNC segundo a visão dos alunos 182

Quadro 25 – Análise SWOT – Pontos Fortes e Pontos Fracos da FNC 185

Quadro 26 – Análise SWOT – Matriz de Oportunidades da FNC 190

Quadro 27 – Análise SWOT – Matriz de Ameaças da FNC 191

Quadro 28: Avaliação do Portfólio de Cursos oferecidos pela FNC segundo a Matriz de BCG..... 193

Quadro 29: Avaliação Atratividade de Mercado para a FNC segundo a Matriz de GE..... 202

Quadro 30: Cruzamento entre as ações desenvolvidas pela FNC e os 14 Objetivos da Comunicação..... 204

Quadro 31: Margem de Contribuição dos cursos oferecidos pela FNC..... 211

Quadro 32: Fluxo de Caixa Processo Seletivo 2012 – Primeiro semestre, indicando tempo médio de retorno do investimento em comunicação..... 217

Quadro 33: Fluxo de Caixa Processo Seletivo 2012 – Segundo semestre, indicando tempo médio de retorno do investimento em comunicação..... 217

Quadro 34: Fluxo de Caixa Processo Seletivo 2013 – Primeiro semestre, indicando tempo médio de retorno do investimento em comunicação..... 218

Quadro 35: Fluxo de Caixa Processo Seletivo 2013 – Segundo semestre, indicando tempo médio de retorno do investimento em comunicação..... 218

Quadro 36: Fatos Comunicáveis para os INPUTS da FNC..... 224

Quadro 37: Fatos Comunicáveis para os THROUGHPUTS da FNC..... 225

Quadro 38: Fatos Comunicáveis para os OUTPUTS da FNC..... 225

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 13

Capítulo 1 – Cenário da Educação Superior no Brasil: Análise do contexto educacional a partir dos anos 1990 19

1.1 Como os clássicos definem a educação 19
1.1.1 Tendências didáticas históricas 23
1.2 O sistema brasileiro de educação 25
1.3 A oferta de ensino superior no Brasil 32
1.4 A mudança de paradigma na educação brasileira e as facilidades do governo para a abertura de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas no País e ingresso dos alunos na Universidade 41

Capítulo 2 – A Educação como Formação do Cidadão ou como Negócio Rentável? 51

2.1 Globalização e o novo cenário mundial para a educação superior 51
2.1.1 O Brasil na era da globalização e do consumismo 58
2.1.2 Mercadorização da educação superior: O cidadão é “aluno” ou “cliente”? 65
2.2 Como se vê o futuro da educação superior no Brasil 74

Capítulo 3 – Marketing e Comunicação nas Instituições de Ensino Superior 81

3.1 Fundamentos do marketing 81
3.1.1. Entendendo as bases teóricas do marketing estratégico ... 87
3.2 Fundamentos da comunicação 91
3.3 Planejamento da comunicação integrada em Instituições de Ensino Superior privadas: A comunicação estratégica de marketing 99
3.4 Modelo de gestão das Instituições de Ensino Superior públicas e privadas 105
3.5 Retorno de investimentos em comunicação: Fundamentos teóricos e aplicados 114

Capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos 121

4.1 Tipo de estudo e estratégia de pesquisa 121
4.2 Protocolo de pesquisa 127
4.3 Pesquisa de campo 130
4.4 Orientações para análise e interpretação dos dados da pesquisa de campo 132

Capítulo 5 – Estudo de Caso – Faculdade Nossa Cidade (FNC) 134

5.1 História da Faculdade Nossa Cidade..... 134
5.2 A oferta educacional atual da Faculdade Nossa Cidade 142
5.3 Pesquisa se campo utilizadas na construção do Objeto do Estudo de Caso 144
5.3.1 Perspectivas do corpo diretivo quanto aos propósitos e o crescimento da Instituição, do desenvolvimento do mercado de educação superior na região, bem como à avaliação de retorno dos investimentos em comunicação na Instituição 145
5.3.2 Perspectivas do corpo docente quanto ao crescimento da Instituição e do mercado de educação superior na região, e quanto ao mercado de trabalho 155
5.3.3 Campanha do Processo Seletivo FNC 2012 169
5.3.4 Campanha do Processo Seletivo FNC 2013 171
5.3.5 Apontamentos da Comissão Própria de Avaliação – 2014 .. 174
5.3.6 Perspectivas do corpo discente quanto ao fortalecimento da marca FNC e quanto às perspectivas para inserção no mercado de trabalho (alunos ingressantes e concluintes) 177

Capítulo 6 – Discussão dos Resultados 185

6.1 Apresentação do Diagnóstico Situacional da FNC 185
6.2 Avaliação e Mensuração do Retorno de Investimentos em Comunicação da FNC 210
6.3 Orientações para o Planejamento da Comunicação para a FNC 223

CONSIDERAÇÕES FINAIS 230

REFERÊNCIAS 234

ANEXOS 246

APÊNDICES 256

INTRODUÇÃO

A presente Pesquisa foi desenvolvida no Programa de Pós-Graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo sob orientação do Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze, a fim de atender aos requisitos obrigatórios para a obtenção do Título de Mestre em Ciência.

Atendendo pelo título de “Proposta de Gestão Mercadológica para uma Instituição de Ensino Superior: O Estudo de Caso da Faculdade Nossa Cidade - Carapicuíba – SP”, essa Dissertação buscou trazer um tema ainda pouco desenvolvido na academia quando se observam estudos sobre Faculdades Privadas no Brasil.

A Educação Superior no Brasil vem crescendo a passos largos. De acordo com os dados do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo - SEMESP (2013), o período de 2003/2011 apresentou um crescimento acumulado na ordem de 49% em matrículas no ensino superior, somente no Estado de São Paulo.

O Brasil, segundo os dados do INEP (2013), contava com 2.391 Instituições de Ensino Superior (IES), sendo que 301 eram mantidas pelo Governo, ou seja, organizadas e mantidas pelo poder público, e 2.090 Instituições de Ensino Superior (IES) organizadas e mantidas pela iniciativa privada. Desse montante, 86,15% representavam IES privadas no país.

Vale ressaltar que, no montante total de IES no Brasil, 2.016 eram Faculdades e, dessas, 140 IES Públicas e 1.876 IES privadas.

Liderando o país em número total de Instituições, o Estado de São Paulo apresentava em 2013 a quantidade de 590 IES, das quais 90 eram IES públicas e 500 IES privadas. Esse total representava 25% do montante nacional. Delas ainda, 500 IES eram Faculdades, das quais 78 IES públicas e 422 IES privadas. No período estudado, o Estado São Paulo era seguido pelo Estado de Minas Gerais com 338 IES; nos demais Estados a representatividade era bem mais diluída.

Observando o número absoluto de matrículas, o Brasil registrou, segundo o INEP (2013), o total de 7.305.977 matrículas nas IES distribuídas pelo país. Desse montante, 1.932.527 foram realizadas em IES públicas e 5.373.456 em IES privadas.

Outro dado interessante apresentado pelo INEP é o número real de ingressantes nos cursos de graduação oferecidos pelas IES no Brasil. Esse número registrou um total de 2.742.950 alunos efetivamente ingressantes, o que representava 531.846 ingressos em IES públicas, contra 2.211.104 ingressos em IES privadas.

Pelo fato do Estado de São Paulo liderar o ranking de IES no país, o mesmo acontece com o montante de matrículas que, segundo o INEP (2013), registrou um total de 1.860.174, das quais 268.020 foram matrículas efetivadas em IES públicas e 1.542.159 em IES privadas.

Vale dizer ainda que, desse total de matrículas ingressantes, 526.409 foram realizadas em Faculdades, das quais 79.726 em IES públicas e 446.683 em IES privadas.

O Estado de São Paulo liderava a distribuição de matrículas no Ensino Superior do País na ordem de 26% bruto, ou seja, considerando IES públicas e privadas em todas as suas modalidades de oferta de ensino superior.

O Objeto de Estudo dessa Dissertação é a Faculdade Nossa Cidade – FNC. Instituição de Ensino Superior situada no município de Carapicuíba, SP. Mantida pelo Centro Educacional Nossa Cidade e inaugurada em 10 de fevereiro de 2006, a IES completou nove anos de vida em 2015 oferecendo 22 opções de cursos de graduação (entre Bacharelados, Licenciaturas e Tecnólogos) e 10 cursos de pós-graduação *Lato Sensu.*

É notável o crescimento acelerado do Campus da FNC; no primeiro semestre de 2015 já estavam em pleno funcionamento 5 blocos, dos 7 previstos no projeto inicial da Faculdade. Segundo os dados da Secretaria Acadêmica, a FNC fechou o ano de 2012 com 3.850 alunos e o ano de 2013 com 5.808 alunos matriculados.

A escolha da FNC como objeto de estudo se deu pelo garantido acesso às informações da Faculdade, bem como acesso ao seu corpo diretivo, corpo docente e discente que foram entrevistados pela Pesquisa de Campo. Inicialmente levantou-se como principal problema na gestão o fato das ações de marketing serem feitas de maneira isoladas, sem acompanhamento, avaliação e mensuração do investimento. Os principais diretivos da Instituição são um Advogado (Diretoria Geral) e uma Enfermeira (Diretora de Marketing), ambos com titulação de Doutor obtidos no Exterior.

O Objetivo Geral da Dissertação foi o de descrever em profundidade o diagnóstico situacional da Faculdade Nossa Cidade em dois períodos distintos no tempo, quanto aos esforços de comunicação para a divulgação do processo seletivo 2012 e 2013.

Como Objetivos Específicos, a Dissertação buscou analisar de maneira sistemática os dados coletados, avaliar o retorno dos investimentos em comunicação da IES e propor orientações para o desenvolvimento da Campanha de Comunicação Mercadológica da FNC para a venda dos cursos oferecidos.

Foram utilizados como Procedimentos Metodológicos a Pesquisa Exploratória com a utilização de Estudo de Caso, dividido em duas Fases, a saber:

Fase 1- Delimitação das teorias que sustentam o arcabouço teórico sobre Educação Superior no Brasil e a atual educação superior como “negócio rentável”, além da delimitação teórica sobre Gestão Mercadológica para empresas de Serviços e Retorno de Investimentos em Comunicação. O conteúdo atende ao desenvolvimento dos capítulos 1, 2 e 3.

Fase 2 - Pesquisas Primárias (entrevistas com o corpo diretivo da IES, com os docentes e com os discentes ingressantes e concluintes), e Pesquisas Secundárias - análise dos registros das campanhas do processo seletivo 2012 e 2013, e a análise dos resultados do Relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA - 2014). Atende o desenvolvimento do capítulo 5.

Para a delimitação temática do objeto, a pesquisa se apoiou em quatro vertentes teóricas, a saber: 1) Contextualização da Educação Superior no País - Para a compreensão e estudo do cenário da educação superior no Brasil e do

posicionamento estratégico mercadológico e organizacional, os autores inicialmente trabalhados foram Oliveira (2009) e Kunsch (2003). Para a compreensão sobre Gestão Mercadológica para Empresas de Serviços, e o estudo das características de uma empresa de serviço, foram estudados Lovelock e Wirtz (2007), Lovelock e Wright (2004), Zeithaml e Bitner (2003), e Kotler (2000). Para entender sobre gestão mercadológica e retorno de investimentos em comunicação, os autores estudados foram Yanaze (2011), Yanaze, Freire e Senise (2010, 2013) e Kunsch (2003 e 2009), entre outros.

O primeiro capítulo apresenta um cenário da Educação Superior no Brasil, identificando como os clássicos definem a Educação, como é o Sistema Brasileiro de Educação, como está a Oferta do Ensino Superior no Brasil, e finaliza a discussão com a mudança de paradigma na Educação Brasileira e as facilidades do Governo Federal para a abertura de Instituições de Ensino Superior Privadas, bem como o ingresso de alunos na Universidade.

O segundo capítulo discute a Educação como formação do cidadão ou como negócio rentável. O capítulo discorre sobre a globalização e o novo cenário mundial para a Educação Superior, fala da mercadorização do Ensino Superior no Brasil e finaliza a discussão em como se vê o futuro da Educação Superior no País.

O terceiro capítulo fala de Marketing e Comunicação nas Instituições de Ensino Superior, discutindo questões sobre o planejamento da comunicação em IES Privadas. O capítulo é finalizado falando do Retorno de Investimento em Comunicação para as IES.

O capítulo quatro explica os procedimentos metodológicos adotados pelo pesquisador para a realização dessa Dissertação. Ele explica o tipo de estudo adotado, bem como a estratégia de pesquisa, apresenta o Protocolo do Estudo de Caso, detalha a Pesquisa de Campo e apresenta as orientações para análise e interpretação dos dados da Pesquisa de Campo.

O quinto capítulo apresenta o Objeto de Estudo que é a Faculdade Nossa Cidade. O capítulo apresenta a história da Faculdade, sua oferta educacional em Graduação e Pós-Graduação e descreve detalhadamente os resultados da Pesquisa de Campo Primária (entrevistas com corpo diretivo, corpo docente e alunos da FNC)

e Secundária (Análise dos relatórios do Processo Seletivo 2012 e 2013 e também o Relatório da CPA – 2014, aplicados pela IES).

O sexto e último capítulo apresentada a discussão dos resultados do Estudo de Caso pelo diagnóstico situacional da FNC, pela Mensuração e Avaliação do Retorno de Investimento em Comunicação da Faculdade e finaliza com orientações para o desenvolvimento do Plano de Comunicação para a FNC.

A Pesquisa buscou apresentar aos leitores uma visão geral da Educação Superior no País e tentou suscitar interesse em um campo de pesquisa ainda pouco explorado, o mercado de Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil. Acreditamos que tais estudos poderão ser de extrema valia para o desenvolvimento do setor no presente e no futuro, subsidiando informações acerca das possibilidades de crescimento e melhor utilização de suas verbas de comunicação, sobretudo para pequenas e médias IES que atuem como Instituições privadas no Brasil.

A Figura 1 apresenta em esquema ilustrativo toda a estrutura da Pesquisa.

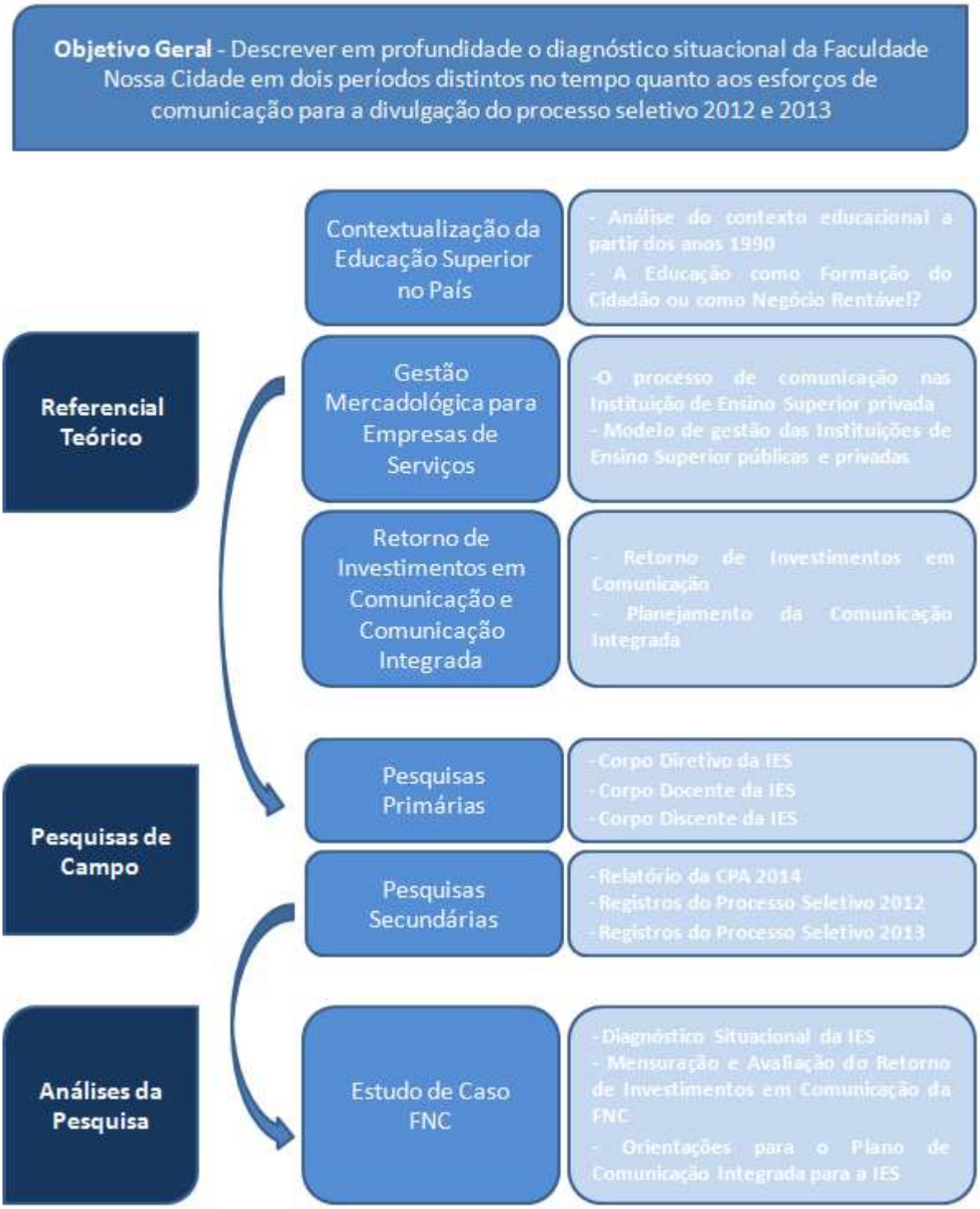


Figura 1 – Esquema ilustrativo da pesquisa.
Fonte: Desenvolvido pelo Autor, 2015.

Capítulo 1 – Cenário da Educação Superior no Brasil: Análise do contexto educacional a partir dos anos 1990

O presente capítulo busca descrever o cenário da Educação Superior no Brasil a partir da análise do contexto educacional brasileiro nos anos 1990.

O texto parte da maneira pela qual os clássicos definem a educação e descreve as principais tendências didáticas históricas

Segue pela apresentação do sistema brasileiro de educação, descreve a oferta de ensino superior no Brasil e é finalizado discutindo a mudança de paradigma na educação brasileira e as facilidades do governo para a abertura de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas no País e para o ingresso dos alunos na Universidade.

1.1 Como os clássicos definem a educação

Segundo Martins e Mendes (2006), a evolução da Educação, bem como da Pedagogia e da Didática, deve ser entendida olhando-se para o passado e entendendo a evolução do processo de educar como um todo.

De acordo com os autores, a Educação sofreu significativas mudanças desde a Antiguidade. Em evolução, tais mudanças passaram pela Idade Média, pela Modernidade, até alcançar a Contemporaneidade e se configurar com o modelo de educação que temos hoje na escola.

Na Antiguidade, Martins e Mendes (2006, pg.3) ensinam que no Século XVI a criança era tida como um adulto em miniatura. Esse fato conduziu a Educação a entender que quaisquer meios ou processos criativos para ensinar eram inúteis. O que prevalecia na época era a replicação de conhecimentos do professor para as crianças, a fim de corrigir os erros destes últimos por ainda não estarem formados

em sua plenitude, enquanto serem humanos adultos para o qual estavam sendo preparados.

Complementando, os autores dizem que no Século XVII, por influência do pastor protestante João Amós Comênio (1592-1670), considerado o pai da Didática, todo o formato educacional foi questionado, com a pergunta se não seria melhor, ao invés de abrir livros mortos, abrir o livro da vida e transformar a educação em algo mais dinâmico e próximo ao educando. As concepções de Comênio, por se apoiarem na renovação universal da cultura e da sociedade, colocaram em foco o papel criativo da Educação.

Libâneo (1994, p.58) afirma que Comênio foi o primeiro educador a formular ideias da difusão de conhecimentos a todos e criar princípios e regras do ensino. Ele desenvolveu ideias avançadas para a escola numa época em que surgiam novidades no campo da Filosofia e das Ciências, além de grandes transformações nas técnicas de produção. Ainda incipiente, o sistema de produção capitalista já influenciava a organização da vida social, política e cultural na Europa.

Dessa forma, pelo novo olhar lançado sobre o processo de Educar no Século XVII, o pensamento didático passou a influenciar de maneira substancial a fundamentação de princípios pedagógicos da Educação, que vigoraram a partir de então nas escolas europeias.

Gradativamente, os processos educativos, as instituições de ensino e as teorizações pedagógicas também se renovaram. No Século XVIII surgiram pelo menos duas perspectivas pedagógicas que passaram a se manifestar e se contrapor. A primeira delas afirmava que a escola devia ensinar, instruir e formar. Esse conceito entendia que a Educação partia de dois objetos, o conteúdo e o aprendiz. O aluno, então, era retirado de seu estado biológico ou psicológico de criança ou de adolescente, de modo a ser orientado, dirigido e guiado para um novo estado emocional, o de um ser adulto. Acreditava-se que isso acontecia no momento que o aprendiz assimilava e passava a seguir regras estabelecidas pela escola (MARTINS e MENDES, 2006).

A partir de Jean Jacques Rousseau (1712-1778), surgiu a segunda perspectiva teórica para o pensamento didático. Nessa perspectiva, o aprendiz traz

consigo os meios que asseguram a sua própria evolução, sobretudo moral e intelectual. A proposta de Rousseau estava baseada nos interesses e necessidades das crianças, valorizava a experiência direta do aprendiz para com as coisas do mundo. Essa nova escola passou a respeitar o histórico dos alunos, suas experiências, anseios e expectativas; ela passou a valorizar os aspectos biológicos e psicológicos do indivíduo, muitas vezes em detrimento da aprendizagem de conteúdos (MARTINS e MENDES, 2006; LIBÂNEO, 1994).

No início do Século XIX, com as contribuições de Henrique Pestalozzi (1746-1827), pedagogo suíço, a escola passa a ser vista como um local de evolução para a criança e o jovem. Para Pestalozzi, a "educação seria verdadeiramente educativa se proviesse da atividade dos jovens" (MARTINS e MENDES, 2006, p.4). Ele desenvolveu o que se chamou de educação intelectual, na qual prevalecia o método intuitivo que levava os alunos a desenvolverem o senso de observação, de análise dos fenômenos da natureza e da capacidade da linguagem (LIBÂNEO, 1994).

Ainda no início do Século XIX surgem as contribuições de Johann Friedrich Herbart (1766-1841), pedagogo alemão que exerceu grande influência da didática na prática docente. Segundo Herbart, educar o homem significava instruí-lo para querer o bem, de modo que aprendesse a comandar a si próprio. Para ele, a principal tarefa da instrução era introduzir ideias corretas na mente dos alunos (LIBÂNEO, 1994).

Martins e Mendes (2006) dizem ainda que, após a segunda metade do Século XIX, surgiram nomes importantes para a evolução da Educação, como Maria Montessori (1870-1952) e Decroly (1871-1932). Montessori, por exemplo, desenvolveu a teoria de que a evolução do aprendiz vinha pela aprendizagem prática e tátil. Estudando classes de alunos especiais, desenvolveu materiais didáticos para o manuseio dos alunos que, posteriormente, foram aplicados em atividades para salas de alunos regulares. Ela acreditava não haver aprendizagem sem ação. Em contrapartida, para Decroly a proposta era de não colocar nenhum material nas mãos do aprendiz, mas que ele construísse tais materiais a partir da observação de fenômenos naturais e de sua própria experiência de vida.

Observando esse breve relato histórico, é possível afirmar que a evolução da Educação passa por duas grandes vertentes: a tradicional e a nova. A primeira,

expressada por concepções e procedimentos antiquados do ato de educar e a segunda, representada pela mudança das antigas concepções e procedimentos por ideias mais modernas que se contrapõem ao antigo pensamento.

Martins e Mendes (2006) finalizam dizendo que, após séculos de estudos e discussões, os educadores da contemporaneidade precisam novamente se adaptar a importantes mudanças que se fazem presentes na escola de hoje, a fim de acompanharem a evolução do comportamento do seu aprendiz ao longo do tempo.

As ideias e propostas desses pensadores da Educação deram estrutura para a formação das bases do pensamento pedagógico europeu que, ao longo da história, se difundiu para os demais continentes demarcando as concepções pedagógicas que, segundo Libâneo (1994), são hoje conhecidas como Pedagogia Tradicional e Pedagogia Renovada.

O modelo de Pedagogia Tradicional prima muito mais pelos elementos externos que conduzem a aprendizagem do indivíduo. A concepção de Ensino vem como impressão de imagens, ora pela palavra do professor, ora pela observação sensorial.

Em oposição à Pedagogia Tradicional, a Pedagogia Renovada agrupa correntes que advogam a renovação escolar. A valorização da criança (que é dotada de liberdade, criatividade e iniciativa), o tratamento científico do processo educacional, o respeito à capacidade e às aptidões individuais e a rejeição de modelos adultos em favor da liberdade criativa da criança, são características desse Modelo de Pedagogia.

Libâneo (1994) finaliza dizendo que, no início do Século XX, já nos Estados Unidos, John Dewey (1859-1952) desenvolveu o Modelo da Pedagogia Pragmática ou Progressivista, também bastante citado na literatura. Esse modelo reage à concepção Herbartiana advogando a Educação pela ação. O aluno e o grupo passaram a ser o centro da convergência escolar. Para ele, a escola não deveria servir como preparação do aluno para a vida, ela era a própria vida, uma vez que era por meio da interação entre o organismo e o meio, através da experiência e também da reconstrução da experiência, que o indivíduo aprende.

1.1.1 Tendências didáticas históricas

Até o momento, foram cinco os Modelos Didáticos adotados pela escola ao longo de sua história: a Escola Tradicional, a Escola Nova, a Escola Ativa, a Escola Comportamentalista e a Escola Construtivista.

A seguir, são apresentadas, segundo Martins e Mendes (2006) as principais características de cada uma delas, que servirão para classificar a Faculdade Nossa Cidade (objeto desse Estudo de Caso) nos Capítulos 5 e 6.

Modelo da Escola Tradicional – A Escola Tradicional apresenta um Modelo de pensamento no qual a relação professor-aluno é pautada na vontade e pré-disposição do aluno em reter os conhecimentos que lhe são passados em aula. O conhecimento tende a ser pronto e acabado e a instrução tende a ser extremamente exata e transmitida de maneira repetitiva. O currículo é concebido sob a forma de conhecimentos e saberes isolados, que se fragmentam segundo a capacidade cognitiva dos alunos. A organização curricular baseia-se na centralização, na qual o professor tem pouca capacidade de variar os conteúdos programáticos. O controle é feito por conjunto de provas entre os diferentes níveis do ensino. O processo didático é conduzido do abstrato para o concreto, no qual o professor define o conceito e logo apresenta exemplos para “concretizar” a aprendizagem. Os materiais didáticos são representados por livros-textos padronizados.

Modelo da Escola Nova – A principal característica da Escola Nova é a maneira pela qual ela procura enriquecer a vivência dos alunos, incorporando ao currículo o contexto no qual a escola está inserida. A convivência entre os indivíduos é o elemento decisivo no estímulo à participação, tanto por parte dos professores e alunos, como por parte das comunidades envolvidas. Nesse modelo, todos os envolvidos são responsáveis pelo ambiente educativo. O aluno é o centro da escola, enquanto o professor é o orientador do processo educativo. O currículo é diversificado, contemplando todos os aspectos da formação integral do indivíduo.

Quanto aos materiais didáticos, embora a Escola Nova não tenha secundarizado o livro-texto, surge inúmeros materiais interativos que facilitam o processo de aprendizagem pela prática, ferramentas utilizadas nas vivências e experiências do aluno.

Modelo da Escola Ativa – Surgindo como oposição à Escola Tradicional, a Escola Ativa tem no professor o papel de facilitador do processo de aprendizagem, que deve ser iniciativa do aluno. O currículo apresenta programas abertos e pouco estruturados, tudo orientado aos interesses e vivência dos alunos. “Professores e alunos fazem coisas e aprendem em conjunto” (MARTINS e MENDES, 2006, p.9). A aula é convertida em uma oficina na qual os alunos têm a oportunidade de desenvolver suas habilidades práticas e técnicas a fim de descobrir o mundo. Na Escola Ativa, o livro-texto não é utilizado como material didático, tais materiais são construídos pelos próprios alunos com seus recursos e com a orientação do seu professor.

Modelo da Escola Comportamentalista – Esse Modelo propõe um tipo de gestão centralizada na e da qual há uma forte tendência de um poder central. A legislação e tudo o que está documentado (escrito) têm papel fundamental nessa Escola. O estilo de direção é o do burocrata. Dessa forma, o professor também se converte em um burocrata, buscando cumprir tudo o que foi previamente especificado pela norma. A principal função do professor nessa Escola é interpretar em objetivos terminais e operativos os objetivos definidos pelo Estado. A organização curricular é estruturada na transmissão de pequenas unidades conceituais, ou seja, em objetivos específicos suscetíveis de serem mensurados. O currículo é fechado e rígido, portanto fica difícil de pensar em globalização e em interdisciplinaridade nessa Escola. O material didático centraliza-se basicamente no livro-texto, que deve servir como facilitador ao professor na passagem dos conteúdos e respectivos objetivos específicos. A avaliação é feita pela observação da conduta dos alunos que, uma vez adequada, dá margem para a nova fase de construção de uma nova conduta.

Modelo da Escola Construtivista – Esse Modelo surge na década de 60 com o intuito de ensinar ao aluno o processo de aprendizagem. Ensinar a aprender, essa é a nova ordem. Procedimentos e estratégias cognitivas que conduzem o aluno à sua própria aprendizagem é a proposta da Escola Construtivista, na qual a aprendizagem de conceitos, conteúdos e saberes culturais isolados não são mais importantes. O professor, que conhece os conceitos, os conteúdos e os saberes culturais, deve adaptá-los à sua prática pedagógica a fim de conduzir seus alunos no desenvolvimento da aprendizagem individual e coletiva. Todas as atividades devem girar em torno de um projeto educativo comum e de um projeto maior que envolva toda a unidade escolar de maneira sincronizada. O professor é o mediador do processo de ensino-aprendizagem. Ele ajuda a aluno a estabelecer relações entre os conhecimentos novos e os anteriores, suscitando consensos sem tirar da responsabilidade dos alunos o controle das atividades. O currículo é aberto e flexível. O aluno avança no conhecimento com a mediação do professor. “Os manuais escolares e outros suportes de caráter instrumental são transformados em projetos curriculares a serem desenvolvidos em sala de aula” (p.12), uma vez que os alunos, ao enfrentarem diferentes situações de aprendizagem, necessitam de materiais didáticos variados e adequados às novas situações. A avaliação não valoriza condutas observáveis, mas sim as capacidades adquiridas durante o processo de aprendizagem.

Cada um dos modelos apresenta características próprias e representam fases distintas da evolução do pensamento didático na história. Eles servirão como suporte para a análise do estudo de caso sobre a Faculdade Nossa Cidade, finalidade dessa dissertação.

1.2 O sistema brasileiro de ensino

O sistema brasileiro de ensino está estruturado e organizado segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/96) que, por sua vez, vincula-se às

diretrizes da Constituição Federal de 1988 e de suas Emendas Constitucionais relacionadas.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9.394/96), na verdade, é a terceira versão, que teve seu início em 1948 e sua aprovação em 1961, ano em que foi instituída a primeira LDB, Lei de número 4.024/61. Anterior a esse período, o ensino era baseado na Reforma Capanema, pensada ainda na Era Vargas, em 1942. Uma das principais mudanças foi a retirada do latim do currículo das escolas, ainda que tivessem sido mantidos o Francês e o Inglês como línguas estrangeiras (PORTAL TERRA.COM, 2015).

Na era Vargas, sobretudo em seu segundo mandato, os cursos profissionalizantes secundários tornaram-se equivalentes à progressão educacional. O sistema atendia a oferta de grande número de trabalhadores que exigiam qualificação para o mercado de trabalho. Nesse período, já se notava a expansão da classe média e a formação de mercados consumidores nos centros urbanos, nos quais passaram a vigorar as universidades públicas. O período registrou grande procura pelo ensino superior (OLIVEIRA, 2009).

O Infográfico do Sistema Brasileiro de Educação do Portal Terra.com (2015) explica ainda que, dez anos após a primeira LDB, a segunda versão da lei foi promulgada no Brasil (Lei n.º 5.692/71). Esta trouxe como principal mudança a unificação da escola primária e do ginásio, que formaram, a partir disso, o ensino de primeiro grau, com oito anos de duração. As séries iniciais continuaram a ser mais polivalentes, com um único professor dando as aulas. Depois, continuou a ser disciplinar. Para ingressar no 1º grau, a criança deveria ter no mínimo sete anos. O ensino de segundo grau substituiu o colegial e tinha duração de três ou quatro anos, conforme a habilitação, como podemos observar na citação a seguir.

> A segunda LDB brasileira resistiu à Reforma Constitucional de 1988, quando o País concluiu o processo de redemocratização e promulgou a nova Carta Magna. Porém, Leda Scheibe [vice-presidente da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (ANPEd)] explica que, logo depois da Assembleia Constituinte, deu-se início ao debate sobre uma nova LDB, que seria instituída em 1996. (INFOGRÁFICO SOBRE O SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO DO PORTAL TERRA.COM, 2015)

A Lei nº 9.394 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996, buscou normatizar o sistema educacional e garantir acesso a educação de igual modo a todos. A Lei estabelece a finalidade da educação no Brasil, bem como ela deve ser organizada, quais os órgãos administrativos são responsáveis por todo o processo educacional, quais são os níveis e modalidades de ensino, entre outros aspectos que, com base nos princípios da Constituição Federal, se define e se regulariza todo sistema de educação brasileiro.

Segundo Fogaça (2015), em nível federal os órgãos responsáveis pela educação são o Ministério da Educação (MEC) e o Conselho Nacional de Educação (CNE). Em nível estadual, a Secretaria Estadual de Educação (SEE), o Conselho Estadual de Educação (CEE), a Delegacia Regional de Educação (DRE) ou Subsecretaria de Educação. E, por fim, em nível municipal, a Secretaria Municipal de Educação (SME) e o Conselho Municipal de Educação (CME).

De acordo com o art. 21 da Lei n.º 9.394/96, a educação básica no Brasil constitui-se do ensino infantil, ensino fundamental e ensino médio, complementada pelo ensino em nível superior.

A educação básica “tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores” (art.22). Ela pode ser oferecida no ensino regular e nas modalidades de educação de jovens e adultos, educação especial e educação profissional, sendo que esta última pode ser também uma modalidade da educação superior.

“A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade” (art. 29). A educação infantil é oferecida em creches, para crianças de zero a três anos de idade, e em pré-escolas, para crianças de quatro a seis anos, estas modalidades estão, sobretudo, sob responsabilidade dos Municípios.

A Figura 2 ilustra a estrutura e a organização do Ensino no Brasil:

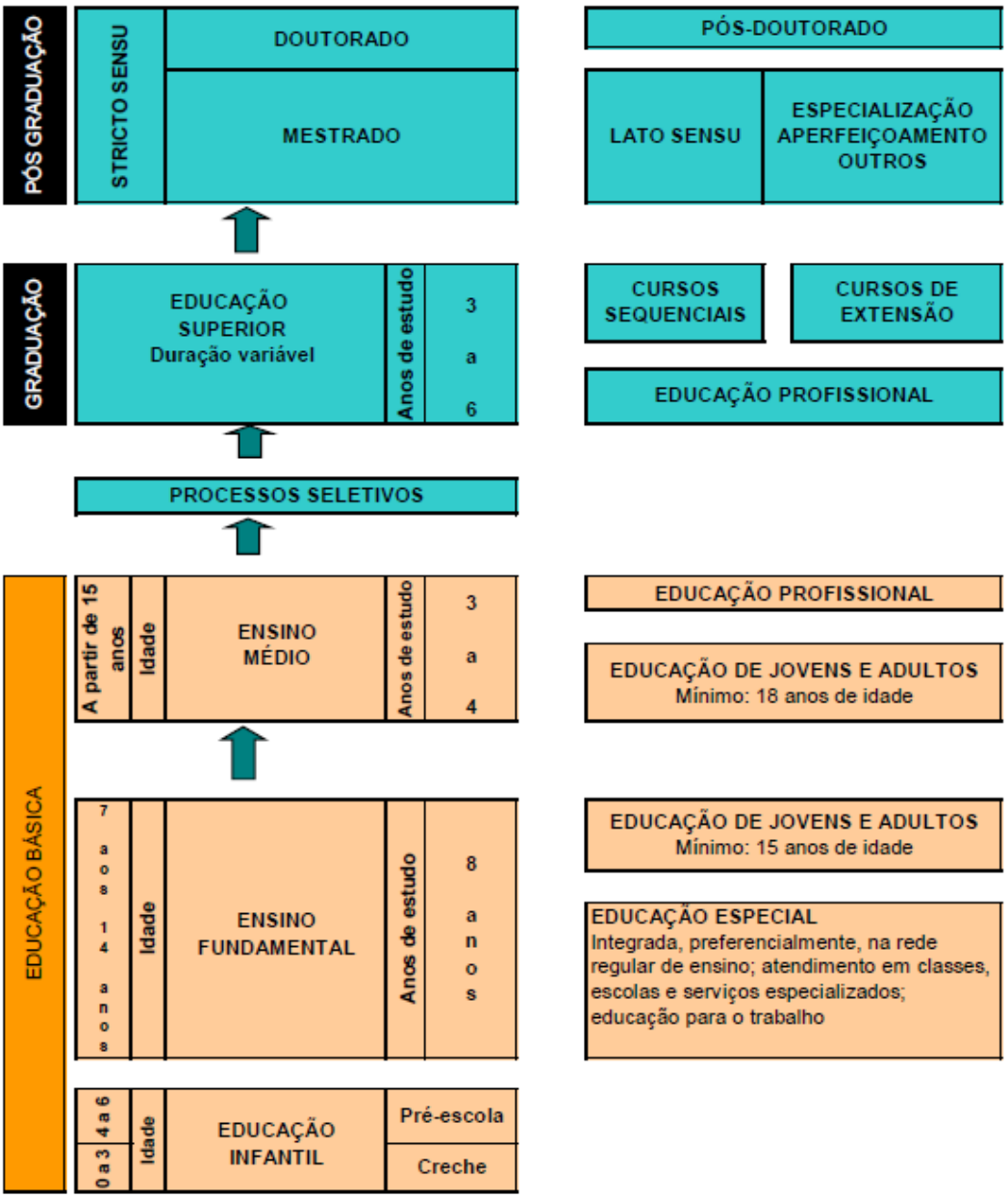


Figura 2 – Estrutura e organização do ensino no Brasil.

Fonte: OIE - Organização dos Estados Ibero-Americanos, 2015.

O Ensino Fundamental está dividido em nove anos de estudo atendendo crianças de seis a quatorze anos. O Ensino Médio, etapa final da educação básica, objetiva a consolidação e aprofundamento dos objetivos adquiridos no ensino fundamental (art.35) e está dividido em três ou quatro anos de estudo, atendendo adolescentes a partir dos quinze anos.

Em 2013 a LDB ganhou nova redação pela Lei de nº 12.796/13, que passou a considerar a creche para crianças de 0 a 3 anos, a pré-escola para crianças de 4 e

5 anos, e o ensino fundamental a partir dos 6 anos. O MEC estuda substituir a atual divisão do ensino médio em áreas do conhecimento buscando direcionar o aluno às grandes áreas que podem ser seguidas no ensino superior.

> O Ministério da Educação pretende substituir a tradicional divisão por disciplinas no ensino médio por áreas do conhecimento. Segundo a proposta, os últimos anos da educação básica seriam segmentados em ciências humanas, ciências da natureza, linguagem e matemática. (INFOGRÁFICO SOBRE O SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO DO PORTAL TERRA.COM, 2015)

A partir da formação em Educação Básica, o adolescente poderá continuar estudando pleiteando uma vaga no ensino superior. O ensino médio é obrigatório para aqueles que pretendem prosseguir com os estudos universitários. Além disso, os estudantes devem passar por um processo seletivo para o ingresso em um curso específico de estudo. Desde 2009, os estudantes podem utilizar a nota obtida no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) para ingressar em algumas universidades do país.

Algumas das finalidades da educação superior no Brasil são o estímulo à criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e de pensamento reflexivo, o incentivo ao trabalho de pesquisa e de investigação científica, que visam o desenvolvimento da ciência e da tecnologia. O acesso à educação em nível superior ocorre a partir dos 17 anos e o número de anos de estudo varia de acordo com os cursos e sua complexidade, que fica entre três e seis anos. Os cursos superiores podem ser regulares (graduação em bacharelado, licenciatura e tecnólogo) ou (ainda em vigor em algumas instituições de ensino) cursos sequenciais, de formação profissional ou de extensão.

Após essa etapa, o aluno já formado no nível superior poderá se especializar em um curso de pós-graduação, que se divide em *lato sensu* (especialização em uma área do conhecimento – incluem-se nessa modalidade os cursos de MBA *Master Business Administration*) – e *stricto sensu* (mestrado e doutorado); este último é direcionado para quem pretende lecionar nos cursos de graduação oferecidos por faculdades e universidades no Brasil.

Uma vez doutor, ele ainda pode se especializar em um curso de pós doutorado e de livre docência.

Fogaça (2015) explica que há dois tipos de categorias administrativas[1] para as instituições de ensino:

As Públicas – Instituições criadas, incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público.

As Privadas – Instituições mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Segundo o Título IV, artigos 8º até o 20º da LDB 9.394/96, as instituições públicas e privadas estão a cargo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A União é responsável pelas instituições de educação superior criadas e mantidas pelos órgãos federais de educação e também pela iniciativa privada. Entre suas principais atribuições está a elaboração do Plano Nacional de Educação, assim como organizar, manter e desenvolver os órgãos e as instituições oficiais do sistema federal e o dos territórios, prestando assistência técnica e financeira aos estados, Distrito Federal e municípios, estabelecendo competências e diretrizes para a educação básica, cuidando das informações sobre o andamento da educação nacional, baixando normas sobre cursos de graduação e pós-graduação, avaliando e credenciando instituições de ensino superior.

A cargo dos Estados está a responsabilidade pela educação de nível fundamental e médio dos órgãos públicos ou privados. Eles devem organizar, manter e desenvolver esses órgãos e instituições oficiais de ensino que estão sob seus cuidados, em colaboração com os municípios, dividindo proporcionalmente as responsabilidades da educação fundamental, elaboração e execução de políticas e

[1] Há ainda na categoria IES administrativa Privada, Confessionais, Comunitárias e Filantrópicas, que apesar de não serem citadas na referência de Fogaça (2015), devem ser registradas.

planos educacionais, autorizando, reconhecendo, credenciando, supervisionando e avaliando cursos das instituições de educação superior dos estados, além de assumir a responsabilidade pelo transporte escolar dos alunos da rede estadual. O Distrito Federal possui as mesmas responsabilidades que os estados.

Os Municípios são responsáveis principalmente pelas instituições de ensino infantil e fundamental. Cuidam também de instituições de ensino médio mantidas pelo poder público municipal. Eles devem organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, exercendo ação redistributiva em relação às suas escolas, autorizando, credenciando e supervisionando os estabelecimentos do seu sistema de ensino, oferecendo educação infantil em creches e pré-escolas e assumindo a responsabilidade de prover o transporte para os alunos da rede municipal.

Cada instituição de ensino, independente do nível ao qual esteja atrelada, pode, de maneira democrática, definir suas próprias normas de gestão, visto que cada uma tem suas peculiaridades, levando em conta a região que atende (FOGAÇA, 2015).

Segundo Santos (2015), a LDB não foi criada para resolver problemas de seletividade, ou seja, quem são os escolhidos e os rejeitados, ou ainda dificuldades de acesso à escola acumuladas desde períodos anteriores, porém visa assegurar os direitos educacionais para a população e esta ter um meio seguro de cobrar seus direitos diante de seus governantes.

Tanto a LDB da década de 60 quanto a da década de 70 refletiram a tendência centralista e de controle federal quanto ao conteúdo e abrangência da educação no país (OLIVEIRA, 2009).

1.3 A oferta de ensino superior no Brasil

De acordo com a legislação vigente, cabe ao governo federal organizar todo o sistema de educação superior no Brasil.

Segundo o site da Universia (2015), o sistema federal de ensino superior compreende as Instituições Federais que oferecem a continuidade dos estudos no ensino superior e também as Instituições Privadas, criadas e mantidas pela iniciativa privada, que complementam a oferta de vagas em todo o país.

Gozando de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, as universidades devem obedecer ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a adoção de regime de tempo integral e dedicação exclusiva, além da valorização da titulação docente e a produção científica (OLIVEIRA, 2009). Na universidade pública, o número de candidatos por vaga pode ser superior a 40 alunos por sala para os cursos mais procurados (UNIVERSIA, 2015).

No Brasil, a oferta de ensino superior pode ser feita por universidades, centros universitários, faculdades, institutos superiores e centros de educação tecnológica, nos quais o cidadão pode optar pela graduação em bacharelado, licenciatura ou formação tecnológica. Segundo o MEC, o tempo de estudo pode variar de 2 a 5 anos de acordo com o título e a área de estudo escolhida pelo aluno.

> A norma brasileira para o grau de licenciatura ou bacharelado é atribuída na maioria das áreas das artes, humanidades, ciências sociais, ciências exatas ou ciências naturais, e exige normalmente quatro anos de estudos em uma universidade certificada. Graus de cinco anos conduzindo a um diploma profissional são concedidos na escolha de carreiras regulamentadas como arquitetura, engenharia, medicina veterinária, psicologia e direito. O profissional licenciado em medicina exige, por sua vez, seis anos de estudos pós-secundários: residência e cinco anos de estágio em um hospital de ensino. Antes de se matricular em uma instituição de ensino superior, o aluno deve consultar o MEC para saber quais são as faculdades e universidades credenciadas e os cursos autorizados a funcionar no país. (UNIVERSIA, 2015)

Ao optar por um curso superior, o cidadão deverá escolher entre as formas que são oferecidas, quais sejam: presencial (na qual o aluno deve ter o mínimo de 75% de presença em sala de aula), semipresencial (que inclui atividades presenciais e à distância) e Educação à Distância - EAD (na qual o aluno recebe livros e apostilas e têm à disposição material didático postado na internet para orientar seus estudos).

Uma vez graduado, o cidadão poderá dar continuidade em sua formação em cursos de pós-graduação, que são divididos entre *lato sensu* (especializações e MBAs) e *stricto sensu* (mestrados e doutorados).

Segundo o site da Universia (2015), quem planeja e coordena a Política Nacional de Educação Superior é a Secretaria de Educação Superior (SESU), órgão ligado ao Ministério da Educação e Cultura (MEC). Além de outras funções, o SESU responde pela manutenção, supervisão e desenvolvimento das instituições públicas federais de ensino superior (IFES) e a supervisão das instituições privadas de ensino superior, determinação esta apregoada na LDB. No País, as IES são acompanhadas pelo INEP, que utiliza o Índice Geral de Cursos como instrumento de medição de qualidade das Instituições e dos cursos oferecidos.

> Para medir a qualidade dos cursos de graduação no país, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) e o MEC utilizam o Índice Geral de Cursos (IGC), divulgado uma vez por ano, logo após a publicação dos resultados do ENADE. O IGC usa como base uma média ponderada das notas de graduação e pós-graduação de cada instituição de ensino superior. (UNIVERSIA, 2015)

Para que possam funcionar, as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas dever passar pelo processo de credenciamento no MEC. De acordo com o site da Universia (2015), durante esse processo são avaliados, entre outros fatores, a proposta curricular e a estrutura de ensino oferecida pela Instituição. As faculdades que passam por essa etapa são autorizadas a funcionar por três anos, e os centros universitários e universidades, por cinco anos. Após esse período, toda IES deve solicitar o seu recredenciamento, que acontece paralelo à avaliação do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior), instrumento utilizado para avaliar a qualidade do ensino oferecido.

O cenário da educação superior no Brasil apresenta altos índices de concorrência e de mudanças por parte dos alunos, sobretudo os das IES particulares.

Appadurai (1994) afirmou que a queda das barreiras comerciais favoreceu os competidores mais fortes. O setor de educação superior no Brasil tem sofrido não somente com a concorrência entre IES locais que oferecem o ensino presencial, mas também entre as que oferecem o ensino à distância, o que abre o processo de concorrência entre IES de outras regiões do País e até mesmo internacionais. Todo esse processo é entendido pelo autor como uma mudança qualitativa na oferta, que é provocada pelo aumento quantitativo das IES diante dos inúmeros concorrentes.

A Educação Superior no Brasil vem apresentando, ao longo dos últimos anos, um crescimento bastante expressivo, que colocou nosso país entre os maiores pólos educacionais do Mundo.

Segundo notícia publicada no Portal Terra (2012), o Brasil melhorou sua posição no ranking das 100 melhores universidades do mundo com menos de 50 anos. Em 2012, a Unicamp conseguiu a 28ª posição na lista cuja responsável é a publicação inglesa *Times Higher Education* (THE), que leva em consideração para a preparação do documento as universidades “novatas”, mas com diferenciais mais estratégicos e inovadores no processo de formação e pensar universal.

> [Em 2012] a Unicamp conseguiu a posição 28. Considerando que no ano passado a instituição estava na posição 44, e no ranking também aparecia a UNESP na posição 99, a Unicamp demonstrou um belo crescimento e reconhecimento mundial. Conforme nota do editor da publicação, Phil Baty, “a disparada da Unicamp para o 28º posto do ranking prova que ela é um das mais jovens e vibrantes universidades do mundo”. (TERRA, 2012)

O texto diz, ainda, que o “indicador leva em conta a qualidade de ensino, a relevância das pesquisas científicas, o processo de inovação e também as ações de internacionalização da universidade.”

Ainda que as universidades brasileiras precisem desenvolver ações estratégicas mais intensas para uma melhor percepção mundial, vale destacar que IES como UNESP, USP e instituições privadas como IBMEC e FGV começam a

ganhar corpo e força pelas ações que estão desenvolvendo perante o mundo, além de projetos inovadores e de qualidade que geram reconhecimentos internacionais. “A própria USP tem se mostrado eficiente em diversos rankings internacionais, e coloca a América Latina em uma posição mais estratégica.” (TERRA, 2012)

Já em notícia publicada pelo Portal Exame.com (2013), a Universidade de São Paulo foi incluída na lista das 100 instituições de ensino superior do mundo com a melhor reputação. Essa informação, também publicada pelo instituto britânico *Times Higher Education* (THE), diz que a USP levou o Brasil a figurar entre as melhores universidade do Mundo. "O top 100 representa 0,5% das instituições de ensino superior do mundo, então esse é um grupo muito exclusivo. São apenas 19 países na lista e o Brasil está entre eles. [...] Para o editor do THE, a posição da universidade brasileira, que passou a integrar a lista pela primeira vez, reflete o crescimento econômico do Brasil.” (EXAME.COM, 2013).

Pelos esforços brasileiros, a publicação da Revista Exame (EXAME.COM, 2013) sinaliza que nos próximos anos outras instituições de ensino superior poderão também ingressar no ranking de reputação de Instituições de Ensino Superior. Nesse contexto, é importante destacar que esse ranking leva em conta critérios subjetivos, uma vez que é elaborado a partir da opinião dos acadêmicos.

Anualmente, no mês de outubro, é publicado o principal ranking sobre Instituições de Ensino Superior intitulado Ranking Mundial de Universidades, no qual a USP ainda não aparece entre as 100 melhores. A notícia publicada pela Revista Exame afirma que "precisamos levar em conta que a posição no ranking de reputação é bem superior ao ranking mundial, que é feito com base em 13 indicadores de desempenho muito rígidos. O levantamento do THE referente ao biênio 2012-2013 apontou a USP na posição 158º. Entre os critérios desse levantamento, estão o número de estudos publicados, a qualificação do corpo docente e o investimento em pesquisa.” (EXAME.COM, 2013).

Na classificação global das Universidades apresentada pelo *The Higher Education*, a Universidade de São Paulo figura no biênio 2013-2014 na posição de número 242, com as maiores médias para a pesquisa (50,8) e a titulação dos professores (47,2). Vale ressaltar que essa posição está aquém daquela

conquistada nos biênios 2012-2013 (158º lugar) e 2011-2012 (178º lugar). (THE, 2014).

Pelos dados do CWUR – Center of World Universities Ranking (2015), a Universidade de São Paulo aparece no 132º lugar no Ranking por eles organizado.

Segundo o Mapa do Ensino Superior do Estado de São Paulo, documento publicado em 2013 pelo Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo – SEMESP, no ano de 2011, as Instituições de Ensino Superior (IES) Privadas foram responsáveis pela formação de 657 mil alunos concluintes em cursos presenciais. As IES Públicas foram responsáveis pela formação de 178 mil concluintes.

Com a implantação de programas de Financiamento Estudantil propostos pelo Ministério da Educação e Cultura, como o ProUni (Programa Universidade para Todos) e o FIES (Fundo de Financiamento Estudantil), as IES Privadas, uma vez cadastradas nesses Programas, tiveram a oportunidade de aumentar substancialmente o número de matrículas nos cursos presenciais.

Em 2012 foram firmados no Brasil 375 mil novos contratos do FIES. O primeiro semestre de 2013 registrou o montante de 327 mil novos contratos, o que representa 87% do montante do ano anterior.

Tudo isso indica uma evolução no número de matrículas no nível de educação superior brasileiro, especificamente nos cursos presenciais (com a inserção de cursos tecnológicos), na ordem de 49% de crescimento acumulado. Quanto aos cursos presenciais mais o EAD, o crescimento acumulado alcançou 72%, como ilustra o Gráfico 1.

Os últimos 11 anos representaram um crescimento também expressivo quanto à abertura de novas escolas que atuam no segmento de educação superior. Foi registrado pelo SEMESP (2013) um crescimento de 107,3% nas IES Privadas e 61,4% nas públicas. Em 2013, segundo o INEP, o Brasil contava com 2.391 IES, sendo que 2.090 delas eram IES Privadas, que juntas matricularam 7.305.977 alunos. No Estado de São Paulo o INEP (2013) registrou 590 IES, sendo 500 delas IES Privadas que, juntas, matricularam 1.592.159 alunos.

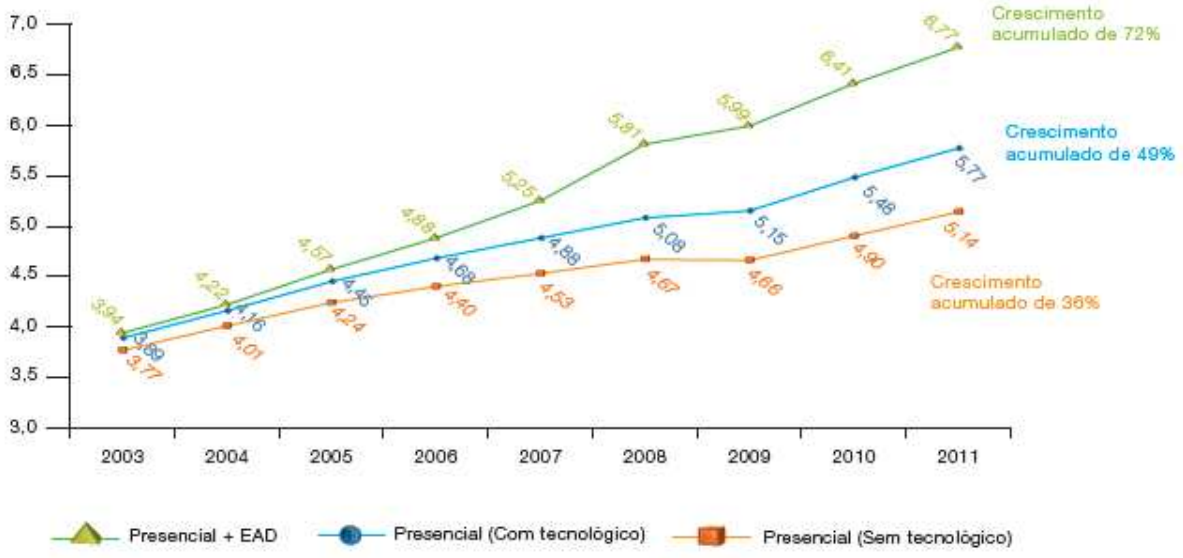


Gráfico 1: Evolução de matrículas no ensino superior entre 2003 e 2013 (em milhões).
Fonte: Mapa do Ensino Superior no Estado de São Paulo, SEMESP. 2013. p. 7.

A Figura 3 apresenta as 15 Regiões Administrativas (RA) que subdividem o Estado de São Paulo para a organização da administração estadual em todos os seus setores de gerenciamento dos serviços públicos.

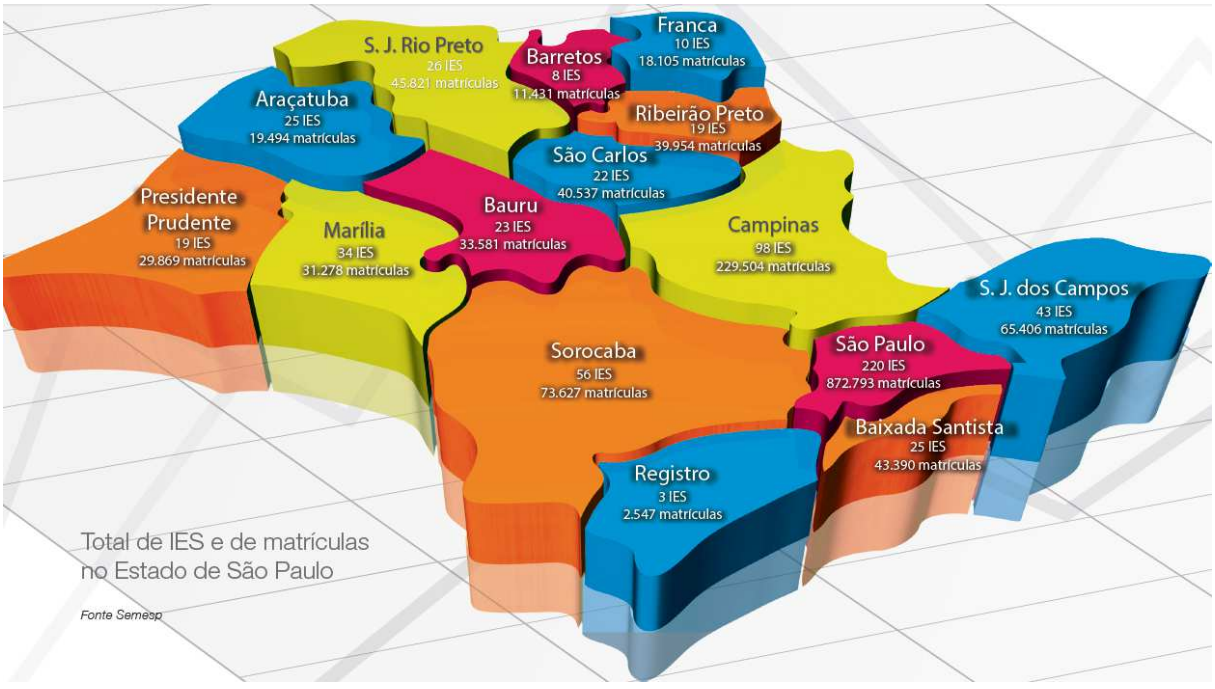


Figura 3: Perfil das regiões administrativas do Estado de São Paulo
Fonte: Mapa do Ensino Superior no Estado de São Paulo, SEMESP. 2013. p.24

A Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) é formada por 39 municípios e compreende uma população de mais de 19,7 milhões de habitantes. Segundo o SEMESP (2013), a região possuía neste ano a quantidade de 220 IES, sendo 198 privadas e 22 públicas que, juntas, matricularam mais de 872 mil alunos.

O Brasil, segundo os dados do INEP (2013), contava com 2.391 Instituições de Ensino Superior (IES), sendo que 301 eram mantidas pelo Governo, ou seja, organizadas e mantidas pelo poder público, e 2.090 IES organizadas e mantidas pela iniciativa privada. Esse montante representa 87,41% de IES privadas no país.

Outro dado interessante é que, no montante total de IES no Brasil, 2.016 são Faculdades e, dessas, 140 IES Públicas e 1.876 IES privadas.

O estado de São Paulo, em 2013, continua liderando o país em número total de Instituições, apresentando a quantidade de 590 IES, das quais 90 são IES públicas e 500 IES privadas. Esse total representa 25% do montante nacional. Delas, ainda, 500 IES são Faculdades, das quais 78 são IES públicas e 422 IES privadas. São Paulo é seguido pelo Estado de Minas Gerais com 338 IES; nos demais Estados, a representatividade é bem mais diluída.

Quanto ao número de matrículas, o Brasil registrou, segundo o INEP (2013), o total de 7.305.977 matrículas nas IES distribuídas pelo país. Desse montante, 1.932.527 foram realizadas em IES públicas e 5.373.456 em IES privadas.

O INEP apresenta um dado também interessante, que é o número real de ingressantes nos cursos de graduação oferecidos pelas IES no Brasil. Esse número registrou um total de 2.742.950 alunos efetivamente ingressantes e representa 531.846 ingressos em IES públicas, contra 2.211.104 ingressos em IES privadas.

Pelo fato do Estado de São Paulo liderar o ranking de IES no país, o mesmo acontece com o montante de matrículas que, segundo o INEP (2013), registrou um total de 1.860.174, das quais 268.020 foram matrículas efetivadas em IES públicas e 1.542.159 em IES privadas no Estado.

Vale ressaltar que, desse total de matrículas ingressantes, 526.409 foram realizadas em Faculdades, das quais 79.726 em IES públicas e 446.683 em IES privadas.

O Estado de São Paulo lidera a distribuição de matrículas no Ensino Superior do País na ordem de 26% bruto, ou seja, considerando IES públicas e privadas em todas as suas modalidades de oferta de ensino superior.

Castro (2000), em estudo que demonstrou as desigualdades no sistema educacional brasileiro na década de 90, explicou que, seguindo a história das desigualdades brasileiras no sistema de ensino infantil, fundamental e médio, o ensino superior não fugiu à regra e, pior, representou resultados de desigualdade ampliada tanto quantitativa quanto qualitativamente.

Na época, 73,7% dos alunos matriculados no ensino superior viviam nas regiões Sudeste e Sul, que concentravam o maior número de instituições de ensino superior no país. Ela explica que, no Sudeste, de cada dez alunos universitários, oito já estudavam em IES privadas. Na região Sul a proporção era muito parecida, de cada 10 alunos, sete estudavam em IES particulares.

Mesmo representando um percentual bem menor de alunos inseridos na universidade, as região Centro-Oeste, Norte e Nordeste também apresentavam percentuais significativos de alunos estudando em IES particulares. Os percentuais eram 64,2%, 65,4% e 64,2, respectivamente.

Em seu estudo, Castro (2000) identificou também a relação alunos concluintes do ensino médio e ingressantes no ensino superior. A relação identificou que havia uma demanda maior de vagas para que se pudesse atender o número de concluintes. A autora apresenta os números indicando que no Norte e no Nordeste essa diferença era maior, vejamos: Sul – 1,5, Sudeste – 1,9, Centro-Oeste 1,7, Norte – 3,4 e Nordeste 3,3 concluintes por vagas ingressantes na universidade.

O estudo apontou, ainda, que a faixa etária prioritária para estudos no nível superior, à época, era de 20 a 24 anos, com alunos oriundos das classes mais elitizadas do país.

A autora finaliza dizendo que os indicadores do ensino superior no Brasil eram ainda mais desfavoráveis no Norte e no Nordeste, onde poucos alunos tinham acesso ao ensino médio e uma parcela ainda menor chegava ao ensino superior. As taxas de escolarização bruta nessas regiões estavam bastante abaixo da média

nacional, que era de 14,8%. O Norte apresentava uma taxa de 7,8% e o Nordeste, de 7,6%. O quadro era ligeiramente melhor nas demais regiões do país. 20,4% no Sul, 18,8% no Sudeste e 15,5% no Centro-Oeste.

Segundo dados publicados pelo INEP em 2013, o Brasil contava com 2.391 Instituições de Ensino Superior, sendo 301 públicas e 2.090 privadas.

Observando-se o montante de IES privadas, as regiões apresentaram os seguintes números: Sudeste 1.004 IES, Sul 366 IES, Centro-Oeste 222 IES, Nordeste 378 IES e Norte 120 IES.

Em um total de 21.199 cursos oferecidos pelas IES privadas, registrou-se o montante de 5.373.450 matrículas em 2013.

Os dados apontam que 5.999.068 candidatos se inscreveram para ingresso no ensino superior naquele ano; desses, 2.211.104 ingressaram em um dos cursos oferecidos no país. Importante ressaltar que 1.934.997 alunos ingressaram pelo processo seletivo convencional.

Atualizando os dados apresentados por Castro (2000), segundo o INEP (2013), o Brasil contava com 76,6% de alunos matriculados em IES privadas. A região Sudeste apresentou o expressivo percentual de 83,5% de matriculas no ensino superior privado, seguido pelo Centro-Oeste (79%), pela região Sul (68,8%), Norte (67,7%) e Nordeste (66%).

Quanto à relação alunos concluintes do ensino médio e ingressantes no ensino superior, a atualização dos dados mostrou que em 2013 havia 1,3 concluintes do ensino médio para cada ingressante no ensino superior. Isso se deve aos incentivos do Governo Federal que possibilitaram aos adultos que não tiveram condições de seguir com os estudos em nível superior à sua época retornarem ao banco da escola, mesmo fora da faixa etária de expectativa que é de 18 anos para ingresso na universidade. Nos dados de 2013, a única região que representou número abaixo de 1 nessa relação foi a região Nordeste (0,9). As demais regiões apresentaram os seguintes resultados: Região Sudeste 1,5; Sul 1,6; Centro-Oeste 1,8 e região Norte 1,1.

De acordo com o Portal Brasil (2015), site oficial do Governo Federal, dados da Pesquisa Nacional de Amostragem de Domicílios (PNAD 2012) apontaram que o percentual médio de escolarização do brasileiro na faixa de 18 a 24 anos subiu para 29,4%, o que significa um aumento real e importante quando comparado com os 14,8% de escolarização média apresentados por Castro em estudo do ano 2000.

1.4 A mudança de paradigma na educação brasileira e as facilidades do governo para a abertura de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas no País e ingresso dos alunos na Universidade

De acordo com Oliveira (2009), a instituição dos estabelecimentos de ensino e a gratuidade do mesmo tanto na formação primária quanto no ensino superior, remonta do texto constitucional de 1824. Àquela época, a criação de colégios e universidades gratuitas, mantidas pelo poder público, deveria ensinar sobre os elementos das ciências e das artes em quatro graus de instrução: Primários, Liceus, Ginásios e Academias.

Com o processo de crescimento econômico, segundo Oliveira (2009), a educação viveu momentos de importantes mudanças com a reforma dos níveis de ensino e a necessidade de qualificação dos professores, que deveriam ser credenciados por meio de concursos. Nesse período foram instituídas as primeiras regras para a possível criação de escolas superiores privadas. Ainda que se registrassem resistências à participação do setor privado no ensino superior, o intuito dessas regras foi o de atender às futuras demandas que poderiam conceder diplomas com os mesmos privilégios daqueles emitidos por instituições federais.

> Uns defendiam que a medida era inócua uma vez que a liberdade de ensino superior existia desde a fundação do Império e não foi aproveitada pela iniciativa privada por falta de interesse; outros diziam ser a diminuição do controle do Estado um incentivo à degradação da qualidade de ensino. Fato é que a defesa da liberdade de ensino foi ganhando adeptos de diferentes setores da sociedade polarizando interesses políticos e ideológicos. De um lado os liberais defendiam a criação da universidade; e, de outro, os simpatizantes do pensamento positivista, contrários à criação de uma universidade no Brasil. (OLIVEIRA, 2009, p.29)

A ideia da criação de uma universidade no Brasil percorreu todo o período colonial. Entretanto, por estarem avessos aos ideais e princípios de liberdade, tais modelos foram durante anos criticados pelos liberais. Da mesma forma, o pensamento dos líderes positivistas, que revelava os interesses do Império, buscava priorizar a conservação de crenças tradicionais, nas quais as práticas liberais de ensino também passavam a constituir obstáculos para a instituição da universidade em nosso país (OLIVEIRA, 2009). Vale ressaltar que, à época, a continuidade dos estudos em nível superior, privilégio dos filhos da elite, era realizada na Europa.

Diante desses impasses e diferentes interesses em disputa, a pretensão era de que o Estado se ausentasse da instituição, organização e controle do ensino superior, a fim de tornar livre a capacidade crítica oriunda da produção do saber na universidade. Independente desse desejo, o ensino superior foi inicialmente instituído e, consequentemente, organizado e controlado pelo Estado. Segundo Oliveira (2009), é oportuno ressaltar que

> o ensino superior na Primeira República, período que vai de 1889 quando foi proclamada; à Revolução de 1930. De modo ordinário também denominado período da República Velha ou da República Oligárquica. Sobre o tema leciona Luiz Antônio Cunha: 'Foi durante esse período que surgiram as escolas superiores livres, isto é, não dependentes do Estado, empreendidas por particulares. Seu crescimento foi bastante grande, tendo ocorrido correlativamente à facilitação do ingresso no ensino superior. Esse fenômeno foi produto de determinações técnico econômicas, como a necessidade de aumentar o suprimento de forças de trabalho dotada de alta escolaridade, e, também, de determinações ideológicas, como a influência do positivismo'. (OLIVEIRA, 2009, p.31)

"Logo após a Proclamação da República houve a descentralização do ensino superior e a criação de instituições de ensino superior privadas contribuindo para a expansão do sistema [...] para que pudesse receber alunos provenientes dos cursos secundários" diz Oliveira (2009, p.31). Nesse momento, o Estado continua no controle e manutenção do ensino superior, o que caracterizou a hegemonia política de classe.

Segundo Franco (2008), o Brasil viveu no Século XIX um momento histórico, no qual tivemos que lidar com a dualidade no ensino superior: de um lado o grande investimento financeiro nesta fase da educação, fato que não pode ser considerado

um problema e, de outro, a expansão, ainda que pouco expressiva e democratizada, do ensino superior.

É possível notar uma organização mais sistematizada no ensino superior no Brasil a partir de 1934, com a fundação da Universidade de São Paulo. Momento histórico no qual o ensino superior passa a ser regulamentado por meio de Decretos-Lei que organizam o chamado “regime universitário”. (FRANCO, 2008; OLIVEIRA, 2009).

> A criação da Universidade de São Paulo teve como objetivo destacar uma reconquista da hegemonia paulistana, na vida política do país. Iniciou o curso de Ciências e Letras, sendo a primeira a formar professores para lecionar no ensino de segundo grau, propunha-se estudos científicos e a pesquisa. (OLIVEIRA, 2009)

Outro período importante foi o pós-guerra, que colocou o Brasil numa condição de um dos países que mais expandiu seu sistema de educação, não apenas do nível básico, mas também da educação superior (FRANCO, 2008).

Oliveira (2009) diz que a educação ganhou importante reconhecimento como parte do desenvolvimento nacional na década de 60. Seguida de inúmeras reformas educacionais e acordos internacionais (como foi o caso do acordo do MEC com o USAID – *United States of America for International Development*, para o desenvolvimento do setor de educação superior no país), o Brasil presenciou significativas mudanças no cenário das universidades, dentre elas: abolição da cátedra vitalícia; implantação do sistema de institutos em substituição às faculdades; instituição do departamento como unidade mínima de ensino, pesquisa e extensão; organização do currículo em etapas básicas e de formação profissional; flexibilização do currículo e sistema de créditos e criação dos colegiados horizontais.

Em 1968, com a Lei 5.540/68 da Reforma Universitária, criou-se o sistema de créditos, o vestibular classificatório, os cursos de curta duração, dentre outras inovações no sistema de ensino superior no país (OLIVEIRA, 2009). Diante disso, Franco (2008) afirma que

> este processo de expansão foi acompanhado pela ampliação de vagas, mudanças no perfil da população atendida e, conseqüentemente, de

> construção de alternativas metodológicas e organizativas desta etapa educacional no país, e a definição de sua inserção no mercado, em que se pese a agressiva influência política entre as décadas de 1960 e 1970 até o início dos anos 1980, quando a maioria das instituições de ensino superior seria originada do setor privado. (FRANCO, 2008)

Oliveira (2009) explica que, com a crise que assolou o país na década de 80 transformando o cenário social e econômico em cenários de incerteza ocasionados pelos altos índices de inflação, o setor da educação superior também foi fortemente afetado. Entretanto, foi interessante observar que a relação oferta e procura de vagas no ensino superior se manteve crescente nesse período. A época registrou "números e índices estatísticos significativos quanto à demanda e expansão de oferta de vagas em cursos do ensino superior." (p.40). Tal fato levou ao aumento da oferta de vagas no setor privado, uma vez que a universidade pública já estava consolidada e sem expectativas de aumento dessa oferta; isso levou ao surgimento de inúmeras faculdades isoladas nas regiões periféricas da cidade e em municípios menores, afastados dos grandes centros.

Analisando os dados divulgados pelo INEP em 2013, é possível verificar a expressiva expansão das matrículas no setor privado de educação superior de acordo com a natureza institucional das IES no país. Vejamos o Quadro 1:

Ano	Setor Público		Setor Privado		Total
	Vagas		Vagas		
1933	18.986	56%	14.737	44%	33.723
1945	21.307	52%	19.969	48%	41.276
1964	182.696	56%	142.386	44%	325.082
1985	556.680	41%	810.929	59%	1.367.609
2004	1.178.328	28%	2.985.405	72%	4.163.733
2013	1.932.527	26%	5.373.450	74%	7.305.977

Quadro 1 – Expansão das matrículas por tipo de IES.
Fonte: INEP, 2013

Os dados ilustram que, até meados da década de 60, o maior percentual de matriculas em IES no país estava nas públicas; a partir desse período a situação se inverteu, chegando aos dados mais atuais (2013) com o montante de 74% das matrículas terem sido realizadas em IES privadas.

Segundo Franco (2008, p.54), “se por um lado, nos deparamos com um crescimento expressivo do atendimento pelas universidades, por outro, este aumento de ingressantes não foi acompanhado pelo fortalecimento do trabalho de muitas instituições”.

O autor (2008) diz que, na época de seu estudo, apenas dez universidades no país tinham de fato um envolvimento considerável em pesquisa. Apesar da grande maioria das IES possuírem alguma atividade desta modalidade, tais atividades eram muitas vezes frágeis e isoladas. Ele diz ainda que se, de alguma forma, existiam muitos aspectos a serem revistos nos investimentos em pesquisas, principalmente quanto ao pagamento de pessoal e na efetivação desta atividade acadêmica, não se podia negar que a pós-graduação já se mostrava como um dos setores mais eficazes da educação brasileira, principalmente no tocante às instituições públicas, que, além de pesquisadores, ofertava professores para atuarem na docência de cursos de graduação.

O último Censo do MEC, divulgado pelo INEP em 2013, registrou também importante evolução na oferta de IES privadas no Brasil, como podemos ver no Quadro 2:

Unidades da Federação Categorias Administrativas		Total	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	IF e CEFET
Brasil	**Total**	**2.391**	**195**	**140**	**2.016**	**40**
	Pública	**301**	**111**	**10**	**140**	**40**
	Federal	106	62	0	4	40
	Estadual	119	38	1	80	0
	Municipal	76	11	9	56	0
	Privadas	**2.090**	**84**	**130**	**1.876**	**0**

Quadro 2 – Instituições de Ensino Superior no Brasil por categoria.
Fonte: INEP, 2013

Do total de 2.391 IES brasileiras, 2.090 são privadas, o que representa 87,4% do total. Interessante também analisar que, do total de 2.016 Faculdades brasileiras, 1.876 são privadas, o que representa 93% do total.

Segundo Franco (2008), o mérito em utilizar-se da expansão do ensino superior no país como um instrumento de democratização da educação é algo

louvável, sobretudo e, principalmente, quando reconhecidamente articulado com políticas afirmativas concretas como o PROUNI - Programa Universidade para Todos. Criado pelo governo federal em 13 de janeiro de 2005, o Programa completou 10 anos de vida no início de 2015, e até o final do ano anterior já tinha sido responsável pela inclusão de mais de 1,2 milhões de estudantes no ensino superior privado no país (PROUNI, 2014). Entretanto, Franco (2008) alerta para a necessidade de se acautelar quanto aos riscos de um possível crescimento desordenado no setor privado, que anualmente envia ao MEC milhares de pedidos de abertura de novos cursos, fator este que aumenta a concorrência, multiplica a oferta de cursos e causa o fracionamento de recursos que deveriam ser destinados aos cursos já existentes nestas instituições. Tudo isso gera, como tem insistentemente alertado os dados levantados pelas pesquisas do INEP, o que a situação tem como conseqüência, provocando não raramente resultados qualitativos muito aquém do desejável nestas escolas, especialmente a partir da década de 1990. Segundo Castro (2009), por sua vez,

> é provável que o aumento da frequência líquida na faixa etária de 18 a 24 anos seja um dos efeitos da política de ampliação do acesso à educação superior, encampada pelo Ministério da Educação, a qual vem sendo estruturada por três linhas de ação: 1) ampliação das vagas nas instituições federais de ensino; 2) ampliação do Financiamento Estudantil (FIES); e 3) instituição do Programa Universidade para Todos (PROUNI). Essas iniciativas deram novo fôlego à expansão da educação superior. (CASTRO, 2009)

Os últimos anos têm nos mostrado que os investimentos do Governo Federal para o ensino superior, longe de serem excessivos, estão bem acima dos investimentos destinados ao ensino fundamental e médio no país. Franco (2008, p.55) explica que “como exemplo da desigualdade de investimento e custos educacionais, o Brasil gasta dez vezes mais no ensino superior do que no ensino médio. Enquanto que nos Estados Unidos o gasto é 2,5 vezes maior e na França é praticamente igual para as mesmas etapas.” Franco (2008, p.55) destaca ser fundamental

> democratizar a expansão do ensino superior para se poder acenar com melhor continuidade do processo formativo da população brasileira, como em outros países, e para que tal proposição se concretize o papel do

> Estado em ampliar recursos é primordial, dado que se trata de investimento social justo e esperado. (FRANCO, 2008, p.55)

Ao se tratar do contexto do ensino superior no Brasil, principalmente a partir da década de 1990, observando-se as disposições legais mais regulamentadoras ou pela utilização de expedientes de agilização do MEC, visto o grande número de escolas superiores no país, Franco (2008) explica que houve uma ampliação da autonomia para as instituições na organização de seu projeto pedagógico e seu plano de desenvolvimento institucional. Essa autonomia institucional trouxe como consequência o aumento das unidades de ensino no nível privado, ainda que, segundo Franco (2008), esteja posto o papel insubstituível do Estado em

> em garantir o cumprimento de padrões mínimos aceitáveis de qualidade, articulando o oferecimento de cursos compatibilizando-os às necessidades reais e demandas sociais, inclusive e principalmente dos menos favorecidos, seja pelo não acesso, seja pelos benefícios diretos da produção acadêmica. Daí a importância do poder público atuar não exclusivamente em ações de racionalização de recursos, mas de fomento de iniciativas de valorização de profissionais da educação, políticas para ensino superior, e da qualidade na educação básica como via de acesso às escolas superiores. (FRANCO, 2008, p.55)

Segundo Franco (2008), a heterogeneidade dos estudantes que ingressam na educação superior no país, as características da diversidade regional brasileira e os vários perfis institucionais que se detectam ao avaliar determinados segmentos de escolas, advogam em favor da existência de políticas de equidade que possibilitem, por um lado, ampliar o número de vagas possíveis para o atendimento de alunos nas universidades públicas e, por outro, o fomento de programas que contribuam para o financiamento ou o subsídio público do Estado para o acesso de estudantes em escolas privadas. Franco diz ainda que

> muitas carreiras têm se mostrado cada vez mais abertas para diversos cursos, como é o caso da informática, comunicação, mídias; assim, é fundamental que os cursos estejam suficientemente providos de criatividade e flexibilidade curricular e também metodológica. (FRANCO, 2008, p.57)

Observando os dados publicados pelo INEP em 2013, é possível observar o crescimento dos cursos superiores no país, segundo o tipo de Instituição,

comparado aos dados apresentados por Franco (2008 p.57) referentes ao Censo do INEP do ano de 2006. Vejamos o Quadro 3:

Unidades da Federação / Categorias Administrativas		2006 Total	2013 Total
Brasil	**Total**	**22.101**	**32.049**
	Pública	**6.549**	**10.850**
	Federal	2.785	5.968
	Estadual	3.188	3.656
	Municipal	576	1.226
	Privadas	**15.552**	**21.199**

Quadro 3 – Expansão das Instituições de Ensino Superior no Brasil.
Fonte: INEP, 2013

O total de cursos de graduação ofertados no Brasil em 2013 foi de 32.049 cursos. Esse número representa um aumento real de 145% quando comparado com os dados de 2006, apresentados no estudo de Franco (2008). Apesar da expressiva expansão das IES privadas no Brasil, o maior aumento na oferta de cursos no período se deu nas IES públicas (165%, contra 136% de aumento nas IES privadas).

Franco (2008) explica que a ampliação da oferta de cursos superiores implica na existência e oferta de cursos mais flexíveis e menos específicos, que sejam capazes de contribuir para o desenvolvimento de competências mais gerais, favorecendo o ingresso em mercados de trabalho que não sejam tão restritos. Diz ainda que

> a realidade brasileira demonstra que o acelerado processo de expansão de instituições e cursos favorece o aumento incontrolável de professores que se vinculam exclusivamente às instituições de ensino superior para a docência baseada em horas, gerando o efeito direto na fragilização do fomento à pesquisa em escolas superiores que limitam sua atuação a uma forma de escolarização, sem nem mesmo existir em muitos casos a extensão. (FRANCO, 2008, p.55)

Porto e Régnier (2003) alertam, ainda, para o fato de que na contemporaneidade se assiste a uma inversão significativa na natureza da educação e de seu posicionamento no campo social. Os autores falam em uma possível “quebra de paradigmas” como forma de se caracterizar a abrangência das mudanças em curso, e complementam dizendo que além destes elementos...

> [...] não se pode esquecer que o avanço das relações capitalistas de produção chegaram também no âmbito da educação, ainda que esta permaneça sendo considerada com um bem público e portanto de responsabilidade do Estado (responsável pelo fornecimento, concessão, regulação, etc.). O crescimento da iniciativa privada no campo é um movimento praticamente universal, que se cruza com a redução da capacidade de financiamento e de atuação direta dos estados-nação. O atendimento a uma demanda em expansão deixou de ser responsabilidade apenas do setor público e a natureza dos sistemas que serão construídos e a forma de resolução da equação Estado / Mercado continua em aberto. (PORTO e RÉGNIER, 2003, p.8)

O setor de educação, sobretudo o da educação superior, cada vez mais atrai recursos e gera oportunidades, ampliando e diversificando seus “produtos” e “serviços”, preocupando-se com seus clientes (entenda-se alunos – mais adiante discutiremos esses dois termos) e suas necessidades diferenciadas e investindo em marketing, no desenvolvimento de “marcas” e em sistemas de qualidade. Nesse sentido, a educação superior e profissional deixa de ser sinônimo de um conjunto de Instituições de ensino para se transformar em negócio (PORTO e RÉGNIER, 2003).

Mais atualmente, a educação superior no Brasil vive a estruturação e expansão da Educação a Distância (a chamada EAD), que segundo Alves (2007) teve seu início no início dos anos 1900, com o anúncio em um Jornal carioca, de uma professora que oferecia curso de datilografia por correspondência. O autor indica que o Instituto Universal Brasileiro teve grande importância para o desenvolvimento da EAD no Brasil desde os anos 1941, formando milhares de profissionais por material didático enviado pelos Correios.

A EAD se expandiu com o advento do rádio e da Televisão (por materiais áudio-visuais enviados por rádio e fitas cassete) e ganhou ainda maior força com o advento da internet, cujos materiais didáticos ficam disponíveis *on line*, e os alunos podem interagir com professores tutores a qualquer momento do dia.

Para Alves (2007) muito ainda há que se fazer no Brasil para se instituir Políticas Públicas adequadas para o pleno desenvolvimento do EAD no País. De acordo com os dados do INEP (2013), há 677 cursos na modalidade EAD autorizados no Brasil, que oferecem 58.205 vagas e já formam quase 20.000 alunos anualmente.

O acesso crescente e contínuo da população aos graus mais elevados de ensino também representa características dessa mudança de paradigma na educação superior no Brasil. A evolução acontece tanto do potencial econômico quanto de valoração / mensuração da meritocracia e da democracia praticada por uma nação. “A educação agrega valor aos sistemas produtivos ao mesmo tempo em que se torna um valor superlativo de humanidade e do grau de civilidade e de desenvolvimento de um país.” (PORTO e RÉGNIER, 2003, p.8).

Capítulo 2 – A Educação como Formação do Cidadão ou como Negócio Rentável?

O capítulo 2 discorre sobre a Educação como formação do cidadão ou como negócio rentável. Ele está dividido em duas partes, a saber:

A primeira parte trata sobre a Globalização e o novo cenário mundial para a educação superior, discorrendo sobre o Brasil na era da globalização e do consumo, e sobre a mercadorização do ensino superior, a qual discute se o cidadão é aluno ou cliente.

A segunda parte trata de como se vê o futuro da educação superior no Brasil.

2.1 A globalização e o novo cenário mundial para a educação superior

A globalização é um processo econômico e social que estabelece uma integração entre os países e as pessoas do mundo todo, criando pontos em comum nas vertentes econômica, política, social e cultural. Por esse processo, os governos, as empresas e as pessoas trocam ideias, realizam transações financeiras e comerciais e compartilham aspectos culturais entre todos os continentes do planeta. O processo da globalização se efetivou no Século XX com a queda do Socialismo no leste europeu e ganhou força a partir da década de 70 com a expansão do neoliberalismo, dando origem ao que atualmente se denomina Aldeia Global, que reduz o planeta a uma zona de livre troca de produtos, serviços e experiências entre as mais diversas nações no mundo. Com a globalização, as distâncias geográficas foram minimizadas graças ao desenvolvimento de tecnologias que possibilitam a rápida interligação de pessoas separadas por longas distâncias (PORTO e RÉGNIER, 2003; CUNHA 2005; MIURA, 2006).

A globalização intensifica as relações sociais mundiais, o que caracteriza um vasto campo de conflitos. Cunha (2005) diz que, a partir da década de 80, tornou-se reconhecida e assumida a abertura da globalização no mundo. As principais características foram a “transnacionalização dos negócios, a financeirização da economia e as reformas que buscaram tirar do controle o Estado para passá-lo ao mercado” (p.70). Os estudos de Porto e Régnier (2003) afirmam que, diante da globalização e das aceleradas mudanças tecnológicas que vimos presenciando, os mecanismos tradicionais de regulação da economia mundial perdem capacidade de controle e organização dos fluxos comerciais e financeiros perante tais transações mundiais.

Miura (2006) explica que a globalização afeta a economia de cada país de forma diferente. Diante de suas particularidades históricas, sociais e culturais, os efeitos causados pela globalização podem auxiliar (ou não) o desenvolvimento de um país, muitas vezes acentuando de maneira singular as desigualdades entre os povos. Porto e Régnier complementam dizendo que

> apesar da velocidade e força do processo de globalização, o futuro das relações econômicas e políticas mundiais ainda é muito incerto, especialmente pelas contradições e conflitos inerentes a este movimento global, podendo levar a diferentes alternativas de desenvolvimento. Embora alguns movimentos da economia e sociedade mundiais, assim como da reorganização espacial, pareçam já consolidados, vários processos ainda estão carregados de incerteza, de riscos, instabilidades e possibilidades. (PORTO e RÉGNIER, 2003, p.12)

No curso das duas últimas décadas, o que se observou no plano internacional foram transformações estruturais importantes, que parecem provocar uma ampla reestruturação e reorganização da economia e das relações políticas mundiais. Tais transformações provocam conflitos e tensões conjunturais, de cujo desenlace podem ser criados diferentes e alternativos caminhos para o futuro em médio e longo prazos. Verifica-se nesse cenário o aumento das contradições sociais e políticas, e criam-se novos pontos de tensões e conflitos, incluindo a persistência de grandes desigualdades econômicas, sociais e militares entre as nações e mesmo dentro dos diferentes países (PORTO e RÉGNIER, 2003).

As IES e suas práticas educativas, ainda que aparentemente desconectadas do ambiente específico da globalização, são afetadas por todo esse processo devido à necessidade inerente do ambiente acadêmico de acompanhar as demandas da sociedade. Uma das principais conseqüências da globalização nas universidades é o processo de internacionalização das instituições já consolidadas ou daquelas que se apóiam intensivamente nas novas tecnologias de informação e comunicação (PORTO e RÉGNIER, 2003; CUNHA, 2005, MIURA, 2006), que

> imersas em um contexto de transformações nas diversas instâncias de organização da sociedade e que atingem a todos os países (ainda que de diferentes formas e com resultados díspares), as instituições de ensino superior enfrentam um duplo desafio: por um lado atualizar-se e inserir-se nesta nova realidade, revendo suas formas de organização e de relacionamento com seus atores-chave e dando um novo sentido ao seu papel social, e de outro lado entender, interpretar e apontar soluções para os problemas que tais transformações colocam aos indivíduos, grupos sociais, sistemas produtivos e governos. (PORTO e RÉGNIER, 2003, p.17)

Segundo a UNESCO (2015), em trabalho publicado na *Information Service Section* sobre a *Higher Education* para o Século XXI, a experiência comum de inúmeros países quanto ao expressivo crescimento do número de ingressantes no ensino superior é uma característica que se encontra no centro dos esforços das sociedades em busca da igualdade de direitos. O documento diz ainda que esse crescimento vem ao encontro das necessidades da indústria e do comércio, dando maiores oportunidades de trabalho ao cidadão. Os dados apresentados afirmam que, desde a década de 90, a maioria dos países em desenvolvimento apresentou crescimento em taxas substanciais no aumento do número de matrículas no nível superior. As regiões mais desenvolvidas registraram no período aumento de 33,8%, enquanto que as regiões menos desenvolvidas apresentaram crescimento de 64,4% (a média mundial de crescimento foi de 24,6%). Porto e Régnier (2003, p.17) afirmam que

> os motivos que justificam esta expansão correspondem, primeiramente, ao crescimento no número de formandos do ensino secundário: o percentual da população mundial com mais de 25 anos que concluiu o ensino médio ou secundário passou dos 15% em 1965 para 26% em 1990. Na seqüência, a ampliação da demanda também é resultante de outras forças, como a necessidade de aquisição de competências essenciais para enfrentar um mercado de trabalho instável e cada vez mais seletivo e excludente, as transformações no conteúdo das ocupações e nas profissões, trazendo de

> volta para os bancos escolares uma população adulta, as facilidades que o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação apresentam para o campo do ensino em termos de aumento da capacidade de atendimento das instituições (estimulando as experiências com ensino a distância) e, finalmente, no campo cultural, a combinação de todos estes vetores que incidem sobre os anseios e expectativas dos estudantes e de suas famílias. (PORTO e RÉGNIER, 2003, p.17)

Esse cenário favorável ao crescimento do setor universitário no mundo, segundo Porto e Régnier (2003), se dá, sobretudo por alguns fatores, a saber: a) a ampliação do sistema – as necessidades de se atender a uma demanda crescente, para a qual as IES regidas pelo poder público não dão conta, abrem caminho para a criação de novas instituições de ensino superior privadas; b) o equilíbrio entre qualidade e quantidade – na mesma proporção do crescimento das unidades escolares, nota-se pelo mundo uma preocupação em se ampliar o número de cursos para melhor atender às necessidades dos alunos e do mercado de trabalho; c) as formas de financiamento estudantil – a exemplo dos programas brasileiros de financiamento estudantil, registram-se pelo mundo inúmeros programas de auxílio ao estudante para que este possa seguir seus estudos em IES privadas; d) as formas de gestão – as mudanças no setor obrigam as Instituições a se adequarem diante de normas de controle cada vez mais rígidas e alunos cada vez mais exigentes.

A partir do momento em que a economia em seus aspectos globalizados passa a influenciar a educação superior e suas políticas educacionais e pedagógicas, não é mais possível se pensar a educação superior apenas no âmbito dos Estados-nação. Esse novo cenário transforma a educação em assuntos de políticas locais, regionais e globais, e cada vez mais se verifica a expansão do setor como negócio inter e transnacionais (CUNHA, 2005).

Sobre um novo entorno para o ensino superior, Porto e Régnier (2003, p.18) apresentam as principais tendências de transformação mundial que são descritas a seguir:

- ✓ **Mudança nas Características do Setor de Educação Superior**, por meio da introdução de novos elementos, tais como: a) quebra do monopólio geográfico, regional ou local, com o surgimento de novas forças competitivas;

b) mudança do modelo organizacional do ensino superior, que passa de um sistema federado e frouxo de faculdades e universidades, servindo apenas às comunidades locais, para uma “indústria” do conhecimento, operando em um mercado global, altamente competitivo e cada vez mais desregulamentado; c) transformação das universidades amplas, fortes e verticalmente integradas em instituições mais especializadas e centradas no aluno (e não no professor); d) significativa reestruturação da educação superior, implicando no desaparecimento e fusão de universidades, bem como no fortalecimento das interações entre elas, visando o intercâmbio de atividade e o desenvolvimento e operação de projetos comuns.

- ✓ **Mudança na Estrutura do Setor de Educação Superior.** As transformações que ocorrem no âmbito do setor da educação superior implicam igualmente no surgimento de novos protagonistas, que não apenas concorrem com as universidades tradicionais, mas que também lhes servem de complementos e parceiros, destacando-se os seguintes atores: a) Universidades corporativas, patrocinadas ou administradas por grandes empresas, visando a aprendizagem contínua e especializada de seus quadros; b) Empresas instrucionais- instituições terceirizadas que prestam serviços às universidades no próprio domínio do ensino superior em nichos especializados do conhecimento, dos processos pedagógicos ou da clientela, através de contratos definindo indicadores e metas de resultados e as condições desejadas de ensino-aprendizagem; c) Entidades de Intermediação, cuja função é fazer a ponte entre os provedores de educação superior e os “consumidores”, visando apoiar, inclusive financeiramente, os futuros alunos, fornecer-lhes orientação e informações relevantes e certificar o conhecimento por eles adquiridos. Podem ainda atuar na defesa dos interesses dos alunos, mobilizando estudantes e negociando cursos específicos e descontos junto às instituições de ensino, além de promover a busca de emprego e trabalho para os concluintes. d) Organizações não-tradicionais - Entrada no setor de novos tipos de protagonistas, oriundos de outros segmentos da economia, tais como empresas de telecomunicação, de informática e informação, de entretenimento, bem como organizações governamentais e do “terceiro setor” engajadas na educação, treinamento e desenvolvimento profissional. Embora

tradicionalmente tais instituições tenham sido consideradas basicamente como fornecedoras ou clientes do sistema de educação superior, devem passar a ser vistas agora como parte dele e, portanto, como colaboradoras e/ou competidoras potenciais.

- ✓ **Mudanças nas Relações da Universidade com a Sociedade.** À medida que a universidade, além dos papéis clássicos de ensino, pesquisa e extensão, tem desempenhado outras funções de interesse da sociedade (serviços de saúde e assistência, desenvolvimento econômico, entretenimento etc.), as barreiras que a protegiam das invasões de agentes políticos e econômicos estão sendo derrubadas. Assim, as universidades, como instituição, estão se tornando cada vez mais visíveis e vulneráveis e menos protegidas diante dos agentes da sociedade, requerendo, portanto, novas formas de interação e inserção com o ambiente externo.

- ✓ **Mudança na Natureza da Prestação dos Serviços Acadêmicos.** A prestação dos serviços de educação superior tende a assumir, cada vez mais, as seguintes características: a) aprendizagem continuada, implicando na necessidade das instituições de ensino proporcionar aos cidadãos condições e formas de uma aprendizagem continuada por toda a sua vida profissional, atendendo aos requisitos de uma sociedade em permanente mudança; b) ausências de fronteiras rígidas entre os serviços*,* significando que as diferentes atividades acadêmicas, não apenas se tornam mais inter-relacionadas, mas se fundem efetivamente; c) aprendizagem assíncrona (qualquer tempo, qualquer lugar), quebrando as restrições de tempo e espaço para tornar as oportunidades de aprendizagem mais compatíveis às necessidades e estilos de vida das pessoas*;* d) serviços bastante diversificados, visando servir a uma população cada vez mais diferenciada e com inúmeras e variadas necessidades e objetivos.

- ✓ **Mudança no Modo de Execução das Atividades Acadêmicas.** A Universidade do século XXI será considerada, cada vez mais, como uma instituição prestadora de serviços do conhecimento (criação, preservação, integração, transmissão e aplicação), em qualquer das formas demandadas

pela sociedade contemporânea. Neste contexto, embora seus papéis tradicionais (ensino-pesquisa-extensão) não devam sofrer alterações fundamentais, seus modos específicos de execução mudarão significativamente: a) Evolução do atual “modelo artesanal” de produção para outro mais próximo da “produção em massa” da era industrial e com fortes influências do modelo adotado na indústria de entretenimento; b) Os métodos de ensino-aprendizagem e os papéis dos professores estão submetidos a fortes pressões para mudança, principalmente em função das novas tecnologias da teleinformática e do surgimento de uma “geração digital”, com suas demandas por novos processos e relacionamentos. Assim, outras formas de ensino, muito mais interativas e suportadas pelas novas tecnologias, deverão se intensificar, com o professor afastando-se da “sala de aula” para assumir funções de geradores e administradores de novos experimentos de aprendizagem e de consultores e orientadores dos alunos, como, aliás, já ocorre na pós-graduação; c) O desenvolvimento da pesquisa também deverá sofrer grandes alterações. Os processos de criação tornar-se-ão muito mais coletivos e multidisciplinares, tendo em vista tanto os recursos tecnológicos disponibilizados, como a natureza dos novos conhecimentos demandados pela sociedade; d) Centrada tradicionalmente na biblioteca e, portanto, suportada no formato impresso, a preservação do conhecimento talvez seja a função universitária mais suscetível a mudanças tecnológicas radicais. A tecnologia da informação – ou mais amplamente a “convergência digital” das várias mídias – já produz impacto significativo na preservação, divulgação e acessibilidade do conhecimento, tornando-se cada vez mais democrático e disponível a todos, não sendo mais apenas uma prerrogativa ou privilégio da comunidade acadêmica. Neste contexto, a “biblioteca” da Universidade do Século XXI, suportada por diferentes mídias, extrapolará de muito suas atuais funções e seus domínios tradicionais de abrangência; c) No campo da extensão, a aplicação dos conhecimentos continuará a ser ditada, cada vez mais, pelas necessidades e demandas reais da sociedade. Neste sentido, provavelmente a extensão constitui a função universitária mais suscetível às mudanças sociais, devendo sofrer, conseqüentemente, transformações profundas, à medida que a sociedade é transformada radical e aceleradamente. Dessa forma, a amplitude e diversidade de aplicação, a

velocidade de atendimento e a capacidade de respostas concretas requeridas exigirão da extensão novos modelos e processos de produção.

Todas essas diversas dimensões e interrelações apresentadas e estudadas quando se tenta delinear a evolução do ensino superior no país e no mundo, obrigatoriamente, levam o pesquisador a refletir sobre o momento atual identificando os vetores de transformação, as mudanças em andamento e as grandes incertezas que se colocam quando se reflete sobre o futuro da educação superior no Brasil.

2.1.1 O Brasil na era da globalização e do consumismo

Falar em globalização é falar nas questões que envolvem a diversidade e suas características peculiares de determinado grupo social, que extrapolam os limites regionais e alcançam novos horizontes.

Globalização é, segundo Ianni (1994, p.151), “definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial”. Para o autor, o pensamento global se concretiza no âmbito da sociedade global. São pelas características da sociedade, da economia e da cultura que a globalização ganha corpo e proporciona a troca de experiências entre os povos.

Ainda que a sociedade global não esteja preparada para reconhecer e codificar todas as alterações proporcionadas pela globalização, Ianni (1994) afirma que ainda vivemos o paradigma do pensamento nacional, e isso ainda levará tempo para se ajustar perante tamanhas mudanças. O autor diz que “a transformação local é tanto uma parte da globalização quanto a extensão lateral das conexões sociais através do tempo e do espaço” (IANNI, 1994, p.151)

Stuart Hall (1999, p.62) diz que a partir do momento que os fluxos sociais e culturais criam “identidades partilhadas” entre diferentes grupos, torna-se praticamente impossível permanecerem intactos quanto às suas origens. O compartilhamento é o que caracteriza os efeitos da globalização na atualidade.

Segundo Pena (2014), a maior influência da globalização no Brasil demarcou a adoção de um modelo econômico que visava à mínima intervenção do Estado na economia, chamado de Neoliberalismo. O autor explica que, com isso, intensificou-se o processo de privatizações das empresas estatais e a intensa abertura para o capital externo.

Nas décadas de 80 e 90, quando mais se desenvolveu o processo de globalização no Brasil, o país deixou de ser denominado como país de terceiro mundo, uma vez que essa divisão deixou de ser adotada. Pena (2014) explica que o mundo passou a ser dividido em países do Norte (desenvolvidos) e países do Sul (subdesenvolvidos), mas o que não mudou foi a dependência econômica e a condição de subdesenvolvimento em que o país se encontrava. Para Klaes (2006), a globalização funcionou como vetor das principais transformações na economia do século XX, e complementa dizendo que

> as avançadíssimas tecnologias propiciaram a criação de um mercado mundial desterritorializado, cujas partes são interdependentes e hegemônicas; a emergência de uma cultura global, com base em idéias comuns compartilhadas por pessoas de todas as nacionalidades em todo o planeta, e o deslocamento do poder da esfera política para a esfera econômica, com o conseqüente enfraquecimento do Estado-Nação como ator internacional. Essas são algumas das mudanças positivas mais perceptíveis, permeadas, entretanto, pelo crescimento da miséria, exploração, opressão, desagregação, desvalorização e degradação da condição humana e do meio ambiente. (KLAES, 2006)

O Brasil, por ter sua economia aberta internacionalmente, participa ativamente do mundo globalizado e essa participação traz benefícios e prejuízos ao país.

As principais vantagens da globalização recaem na área da economia e das finanças, nas quais o Brasil tem acesso a produtos internacionais de qualidade com baixo custo e também aos investimentos de empresas internacionais no mercado de capitais brasileiro. Em contrapartida, a entrada de produtos internacionais pode se tornar (como efetivamente se torna) um problema, quando produtos como os chineses e indianos chegam ao país a preços irrisórios e com qualidade duvidosa. Isso faz com que empresas nacionais quebrem e a economia nacional se desestabilize. Para Pena (2014), com a abertura de capitais

> houve maior inserção das indústrias e companhias multinacionais no Brasil. Elas aqui se instalaram para ampliar o seu mercado consumidor e, também, para buscar mão de obra barata e maior acesso às matérias-primas. Isso acarretou uma maior produção de emprego, porém com condições de trabalho mais precarizadas. Além disso, observou-se também a instalação de indústrias denominadas “maquiladoras”, uma vez que todo o processo produtivo se fazia em outros países e apenas a montagem dos produtos era feita nacionalmente. O intuito das empresas era driblar os impostos alfandegários e diminuir os custos de produção, uma vez que a mão de obra em países subdesenvolvidos como o Brasil costuma ser mais barata que nos países desenvolvidos. (PENA, 2104)

No campo cultural o cenário já é bem mais favorável. Segundo Pena (2014), o Brasil tem tido acesso ao que há de melhor em música, cinema, televisão e todo o tipo de arte proveniente de todas as partes do mundo. É uma verdadeira explosão de cultura à disposição da população. Do mesmo modo, muito do que se tem acesso vindo de fora tem influenciado os jovens que passam a se comportar de maneira diferente diante desses estímulos, isso altera a configuração da estrutura cultural brasileira que, mesmo sendo extremamente multicultural, apresenta características particulares da nossa nação.

Em linhas gerais, para Pena (2014) o que se pôde observar com a globalização do Brasil foi a construção de uma contradição: “de um lado, o aumento de emprego e a produção e venda de maior número de aparelhos tecnológicos, já do outro, o aumento da precarização do trabalho e da concentração de renda, sobretudo nos anos 1990 e início dos anos 2000.”

Kasznar (2013) diz que alguns efeitos da globalização são magnos, enquanto outros são bem mais preocupantes e é preciso ficar vigilante. Para o autor

> [...] os países emergentes e em vias de desenvolvimento, entre eles o Brasil, tiveram de assimilar as técnicas de gestão de Estado, de contas públicas e de relações comerciais externas, advindas dos países mais desenvolvidos, que são os líderes promotores da globalização, com destaque para os EUA. Eis porque esta indução à disciplina teve e tem até em nossos dias vantagens que se fazem sentir no longo prazo. Quem possuía uma inflação média anual e móvel de longo prazo acima da média mundial de curto e longo prazo, teve de combater a inflação interna e conquistar uma taxa menor ou pelo menos igual à mundial de longo prazo. Por outro lado, quem detinha uma inflação baixa de curto e longo prazo, abaixo da inflação mundial, veria sua moeda valorizar e teria incentivos para

> manter uma disciplina monetária e fiscal rigorosa, para continuar ganhando com a sua competitividade de preços. (KASZNAR, 2013, p. 2)

Com o passar do tempo, naturalmente os modelos macroeconômicos e de desenvolvimento também vão amadurecendo. O autor diz que o sucesso do modelo de globalização convidou o mundo a agir e complementa

> Implantaram-se como resposta a esse modelo, a consolidação dos blocos econômicos continentais, ou subcontinentais, dos quais são bons exemplos a Comunidade Econômica Européia; a NAFTA; o MERCOSUL; e as ações conjuntas dos Tigres Asiáticos. Ademais, internamente entre os países membros e externamente entre os blocos intercontinentais, negociaram-se novos acordos e termos financeiros, fiscais, aduaneiros, tarifários, sanitários, higiênicos, de caráter legal, ecológicos e afins, que facilitaram o macro-comércio e derrubaram preços mundiais. Entre as desvantagens do modelo, apontam-se as sucessivas crises e ondas de desemprego, com a fragilização dos mercados de trabalho; a repetição das crises da previdência dos países onde mais aposentados se criam que novos trabalhadores com salários reais atraentes; e o sucateamento de numerosas indústrias domésticas. [...] O Brasil aderiu com demoras ao modelo de globalização. (KASZNAR, 2013, p.3)

Essa abertura mundial trouxe uma realidade inflacionária a todos os países que importam e exportam produtos. Com a entrada de produtos estrangeiros, os preços nacionais caem e, diante de uma crise internacional, os países compradores também sentem esses efeitos. Diante disso, os países precisam tomar medidas de controle da inflação para buscar se prevenir em épocas de crise.

Para Kasznar (2013), o Brasil não ficou de fora desse cenário. Graças ao sucesso do Plano Real, que é um fato e um marco de sucesso na economia brasileira e que moralizou o combate à inflação, o Brasil provou que é possível alcançar baixas inflações, com o uso rigoroso e combinado da política monetária e fiscal, e complementa dizendo que

> Mudanças globalizadas trazem consigo os bons ventos do progresso e do desenvolvimento, assim como as mazelas naturais contidas nos processos de transformação. Assim como se deseja que o progresso se espelhe pelo mundo, para gerar mais bem estar geral, é preciso que as autoridades mundiais atentem às novas necessidades de controle e acompanhamentos variados, que se abatem sobre o mundo das finanças, do comércio e das transações multilaterais. A velocidade das transformações comerciais, industriais e tecnológicas não vem sendo seguida por uma ordenação consentânea com as novas necessidades de controle e auditoria, geradas pelo progresso. Como conseqüência, existe uma certa soltura, um

> relaxamento excessivo no ar, uma leniência, que precisa ser eliminada e acertada, sob pena de crises nacionais e internacionais estourarem e gerarem elevados custos sócioeconômicos. Não se trata de fazer os contribuintes pagarem depois do estouro de “bolhas”, como a da *subprime*, com mais impostos, a falta de visão de governos, tecnocratas e proprietários poderosos do grande capital financeiro. Trata-se, isso afirmativamente, de antecipar-se à crise mediante a geração ágil de medidas regulatórias e da disponibilização de equipes de auditoria; controladoria e consultoria econômica e empresarial, que estejam prontos a darem soluções pragmáticas às novas demandas mundiais, de acompanhamento das transformações globalizadas. Se existe globalização da produção, é evidente que precisa haver globalização legislativa, de regulamentações e de equipes multidisciplinares de controles de gestão que viagem e se acertem no contexto de um mundo mais unido. (KASZNAR, 2013. p.5)

Ano a ano a estabilidade só traz benefícios ao país, mesmo o Brasil vivendo envolto em inúmeros escândalos políticos em todas as áreas da administração pública. Kasznar (2013, p.6) finaliza dizendo que, “em que pesem as grandes contradições e os marcantes contrastes entre os brasileiros, o momento que se vive é especial. Configura um redirecionamento estratégico e de mudança qualitativa no processo de desenvolvimento.”

Toda essa melhoria no cenário nacional trouxe uma situação até então não presenciada pelo sistema de educação superior no Brasil, com o ingresso crescente de parcelas da população que, segundo Gomes e Moraes (2011), incorporam de forma igualmente crescente diferenças sociais, econômicas, culturais, étnico-raciais e regionais ao sistema e às instituições de educação superior, o que tende a colocar em cheque a natureza e função deste nível de ensino. Os autores dizem que a presença cada vez maior de estudantes provenientes das classes trabalhadoras e também das classes denominadas minorias, traz à discussão a importância da instituição de política de igualdade e de equidade de oportunidades educativas que antes eram vistas como questão secundária. Somando a esse fator, os autores dizem ainda que o aumento de proporções significativas de determinado grupo etário no ensino superior tende a interferir na organização e no clima institucional em como ele é concebido, bem como na estrutura curricular dos cursos, que devem promover um processo constante de diferenciação e diversificação institucional.

Segundo Gomes e Moraes (2011), a taxa de crescimento de matrículas, o tamanho absoluto do sistema e de instituições isoladas, e a proporção do grupo etário relevante matriculado nas instituições de educação superior, são

manifestações singulares do crescimento do sistema de educação superior no país. Ao mesmo tempo em que caracterizam a evolução do sistema, desencadeiam diferentes problemas que provocam importantes mudanças no processo do ensino superior. Os autores explicam que, no caso da taxa de crescimento de matrículas, talvez a maior evidência do ritmo da expansão, produz-se no sistema educativo uma grande tensão sobre as estruturas de governança, de administração e, sobretudo, da socialização entre alunos e professores. Dessa forma, ao mesmo tempo em que induz à inovação acadêmica, contribui, também, para o enfraquecimento das formas mais tradicionais de relações das comunidades acadêmicas.

A educação superior privada, assim como qualquer outro negócio, também vem sofrendo consequências da globalização. Falando da mudança das formas de acesso ao ensino superior, Gomes e Moraes (2011) dizem que:

> No curso histórico da sociedade brasileira já se encontra claramente delineado a fase do sistema de elite de educação superior, o qual, por razões econômicas, políticas, sociais e culturais, vêm sendo profundamente remodelado por meio de políticas de corte “liberal-conservador” (governo FHC) e “neoliberal-populista” (governo Lula) [...], fazendo emergir, apenas contemporaneamente, o sistema de massa. Contudo, estamos muito distante de um sistema de acesso universal, cenário que não se apresenta, infelizmente, como realidade possível nas duas ou três décadas vindouras deste século. (GOMES e MORAES, 2011, p.12)

O volume de matrículas é uma variável central no processo de transição do sistema de elite para o sistema de massa que, segundo Gomes e Moraes (2011), é definido, entre outras características, por atender entre 16 e 50% do grupo etário relevante, estando plenamente consolidado em relação ao sistema de elite quando passa a admitir mais de 30% das matrículas de jovens de 18 a 24 anos. Os autores explicam que a população estudantil não é mais composta apenas pelos estudantes provenientes da elite social, econômica e cultural e complementam dizendo que

> assim, o ingresso de um contingente maior da população na educação superior fortalece os movimentos para alterar os mecanismos de acesso e seleção, face a superação da concepção de educação superior como privilégio de classe, que cede lugar a ancoragem social de educação como direito. Ampliado e diversificado, o sistema de massa é mudado em sua estrutura de ensino, na ampliação numérica da relação professor/estudante e na estrutura burocrática e administrativa das instituições. Como o sistema de massa passa a ter uma vinculação mais estreita e sistemática como as estruturas produtiva e de emprego da sociedade contemporânea, a

> educação converte em ensino na forma de transmissão de conhecimentos técnicos e profissionais e na formação de líderes para todos os setores da sociedade. [...] o impacto da transição para o sistema de massa pode ser sentido: 1) na organização curricular dos cursos que se apresenta de forma semi-estruturada, tornando mais flexível, por meio de módulos ou créditos, enfatizando mais o desenvolvimento de competências; 2) na preparação para o mercado de trabalho e o desenvolvimento de carreiras profissionais; 3) na diferenciação e diversificação das instituições; 4) na implementação de políticas compensatórias; 5) na maior especialização, racionalização e complexidade do trabalho administrativo gerencial nas instituições, tendo a avaliação o papel de "medir" a eficiência das instituições; 6) no desenvolvimento de formas mais democráticas de participação. (GOMES e MORAES, 2011, p.4)

Gomes e Moraes (2001) dizem, ainda que o sistema de acesso universal caracteriza-se, entre outros aspectos, pelo volume de matrículas que passa a compreender mais de 50% da população estudantil. A esse sistema passa a ser obrigatório o acesso das classes média e média alta, o que além de ser uma forma de justiça social, é também uma forma de conquista da igualdade entre grupos e classes, muito mais do que de igualdade de oportunidades individuais.

> O acesso é aberto ao sistema, porém, a seleção aos cursos torna-se um problema para a capacidade de provimento das instituições, que passam a ser disputadas pelos estudantes a medida da reputação de seus cursos. Como não objetiva a formação exclusiva das elites, muito embora o sistema comporte instituições de elite, com cursos altamente competitivos e forte base para o desenvolvimento de pesquisa, a maior preocupação do sistema de acesso universal é a adaptação de toda a população à sociedade marcada por rápido processo de transformação social e tecnológica [...]. Entre as consequências da transição para o sistema de acesso universal estão: 1) grande fluxo de pessoas de diferentes classes sociais no sistema; 2) o currículo tende a tornar-se modular não estruturado; 3) não tem como objetivo a qualificação para o trabalho; 4) a crescente presença do ensino a distância; 5) ênfase na aprendizagem ao longo da vida; 6) o porte da instituição não é facilmente conhecido dado a diluição dos limites geográficos da instituição; 7) formas mais flexíveis e difusas de acesso; 8) os critérios de avaliação de padrões de qualidade para valor agregado; 9) adoção de métodos e técnicas de administração desenvolvidos fora do âmbito acadêmico e a incorporação de especialista *full-time* para administração do sistema; 10) flexibilidade do tempo de estudo e de conclusão de cursos e/ou módulos. (GOMES e MORAES, 2011, p.5).

Com a ascensão da Nova Classe Média presenciada mais intensamente a partir do ano de 2010, o ensino superior passou a receber um novo contingente de alunos oriundos de classes trabalhadoras que passaram, pelos programas de incentivo do Governo Federal, a ter a oportunidade de ingressar no ensino superior.

Segundo Gomes e Moraes (2011), ainda estamos longe de ter no Brasil um sistema de ensino universal, mas estamos caminhando a passos largos para isso.

Os efeitos do consumismo brasileiro chegaram ao ensino superior nos anos 2000. Isso contribuiu em grande parte para o aumento do número de IES privadas, na oferta de cursos e no aumento dos números de matrículas nessas Instituições.

2.1.2 Mercadorização da educação superior: O cidadão é “aluno” ou “cliente”?

Segundo a teoria Marxista, algo se torna um produto quando, além de oferecer a outra pessoa valor de troca, gera também valor de uso. Para Almeida (2013), a educação pode ser considerada mercadoria a partir do momento que ela rende ao capitalista mais valia. Segundo a autora, dentro do ramo empresarial do ensino, o capitalista se apropria das horas de trabalho não pagas ao educador (trabalhador), ou seja, do excedente da jornada de trabalho para obtê-la. O resultado dessa relação capitalista é então ofertado ao aluno, tornando a educação um produto.

Temos, então, na educação superior privada o princípio de compra e venda, importante característica da mercadorização da educação. Vale ressaltar que, quando falamos de IES pública, gerida e oferecida gratuitamente ao cidadão, estamos falando em prestação de serviço, o que, segundo Kotler (2000), ainda assim se configura em um produto.

Dessa forma, “a educação se torna uma mercadoria a partir do momento em que ela é vendida dentro da lógica do mercado capitalista, onde o trabalhador, nesse caso o educador, vende sua força de trabalho a empresas que conquistaram mais-valia através da compra desse produto.” (ALMEIDA, 2013, p.4). Para Magano (2014), a mercadorização da educação superior

> surge da necessidade de expansão do capital para outros setores da economia, ainda não organizados sob a lógica do modo capitalista de produção. Este fenômeno foi impulsionado pelas políticas neoliberais, que tem como princípio o livre mercado e, como consequência, a privatização. (MAGANO, 2014)

Magano (2014) afirma, ainda, que a disseminação das IES privadas tem como objetivo tornar o setor produtivo voltado para os interesses do livre mercado.

Segundo Oliveira (2009), o crescimento das universidades privadas se dá sobretudo pelas demandas de democratização que se instauraram na Era Vargas e também com a origem da LDB, na década de 60. Esses esforços plantaram a semente de um novo modelo de educação superior, que passou a se configurar como um bem de consumo.

A ampliação do número de IES privadas na década de 70 e 80 exigiu do Governo Federal, por seus órgãos de controle, maior fiscalização e atenção quanto aos preceitos da boa educação, da educação de qualidade que deveria ser colocada à disposição do aluno dessas IES. Por outro lado, o Governo não acompanhou a evolução, tanto na abertura de IES públicas quanto na evolução da oferta de matrículas, o que gerou problemas na democratização do ensino superior como apregoava a LBD e principalmente a Carta Magna, abrindo espaço para o processo de ampliação da educação superior privada (OLIVEIRA, 2009).

Com a Constituição de 1988, houve um impulso na criação não só de novas IES privadas, apoiadas no princípio da autonomia, mas também e, sobretudo, na oferta de novos cursos e novas vagas no ensino superior privado no país (ALMEIDA, 2013).

Para Sguissard (2008-A), o fenômeno sinalizado por Oliveira já se configurava num processo de mercadorização da educação superior no país, processo esse que transformou a educação em algo comercializável e que pode gerar lucro enquanto produto. O autor (2008-B) diz, também, que a educação-mercadoria interessa ao empresário da educação pelas matrículas que ele “vende” nos cursos de graduação que oferece em sua IES, cujo limite estaria estabelecido pela relação oferta-demanda.

Para Oliveira (2009, p.46), na concepção neoliberal da economia, da indústria e do comércio, o conceito de qualidade

> se refere à quantos atributos um produto ou serviço apresenta; quanto mais atributos, maior a qualidade do produto oferecido. Assim, por extensão semântica, o discurso institucional educacional concebe 'qualidade' a qualificação do corpo docente, projeto pedagógico de curso arrojado e com flexibilidade curricular, infraestrutura e instalações modernas oferecendo ao aluno ambiente para a aprendizagem. (OLIVEIRA, 2009, p.46)

Nos oito anos de gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso, houve uma importante desregulamentação da rede de ensino superior que gerou um crescimento acelerado no número de IES privadas, já com sinais de sucateamento do ensino superior no Brasil (OLIVEIRA, 2009; ALMEIDA, 2013).

Oliveira (2009) alerta, ainda, para o fato de que, à época, muito se debateu sobre as intenções dessa abertura de mercado para as IES privadas. As críticas ao então Governo de FHC era de que aqueles esforços estavam sendo realizados apenas a título de estabelecer um *ranking* favorável ao ensino superior no país, e que seria utilizado apenas para dar visibilidade do sistema ao empresariado brasileiro, bem como das principais IES da época. Por traz desse cenário, havia ainda um discurso velado sobre a hipótese de privatização do ensino superior público no país, o que por sorte não ocorreu.

> Embora o discurso institucional exerça certa persuasão sobre os agentes envolvidos com essas questões [sobretudo as de qualidade do ensino superior] deve-se considerar que a educação, em todos os seus níveis e para todos os cidadãos, está sob o controle do Estado, e particularmente por ele mantida. Assim as discussões incorrem na necessidade de demarcar a qualidade para as instituições privadas, que estariam diante da lógica empresarial de competição, por sua própria natureza e, portanto, a qualidade dessas instituições deveria ser avaliada pelo Estado, dentro do processo de regulamentação existente. (OLIVEIRA, 2009)

Na década de 90, o processo de competitividade entre as IES privadas fez com que, diferentemente de como ocorria nas décadas anteriores, as IES mudassem seus projetos de desenvolvimento institucional e passassem a olhar para si mesmas como empresas que estavam inseridas em um mercado de negócios, acirrando entre elas o processo de concorrência (OLIVEIRA, 2009, AMARAL e VERGARA, 2011)

Mesmo com o controle do Governo Federal sobre a educação superior privada, os empresários do setor desfrutam de posição privilegiada junto ao poder

público na tentativa de controlá-lo politicamente, influenciando nos rumos que tomam a educação superior no país. “Tais empresários vêem na educação superior a principal fonte de renda para si próprios, neste sentido, há uma forte tendência das instituições superiores se tornarem efetivas empresas de ensino.” (ROSA, 2014, p.8)

Feldman (2014) afirma que o PROUNI também se tornou uma das características da mercadorização do ensino superior no Brasil, uma vez que é um programa que assegura às instituições de Ensino isenção de impostos e contribuições no período de vigência do termo de adesão. A autora diz ainda que o programa supostamente nasceu com o objetivo de contribuir para o cumprimento de uma das metas do Plano Nacional da Educação, a de que 30% dos jovens entre 18 a 24 anos estivessem cursando a educação superior até 2011. Uma das polêmicas do programa é que ele traz em si interesses antagônicos, o de privilegiar instituições privadas ao mesmo tempo em que faz política pública de alcance social.

Outro importante sinal que caracteriza a educação superior como um produto mercantil é o que vimos presenciando nas duas últimas décadas quanto à aquisição de faculdades por conglomerados educacionais nacionais ou internacionais, a exemplo da transação entre Anhembi Morumbi e o grupo Laureate International Universities em 2005, e as inúmeras aquisições de faculdades pequenas por todo o Brasil pelo grupo Anhanguera (por fim em 2013 a união deste com o grupo internacional Kroton, que anunciou a maior fusão no mercado mundial de educação com o número de mais de um milhão de matrículas) (SGUISSARD, 2008-B, ROSA, 2014). Os autores alertam ainda que a inserção de IES privadas na Bolsa de Valores (a exemplo da Anhanguera e da Estácio de Sá) só vem reforçar o caráter mercantil no qual vem se solidificando a educação superior privada brasileira.

De acordo com a matéria publicada no site da Federação Nacional das Escolas Particulares, em setembro de 2014, o setor movimentou mais de R$ 60 bilhões de reais, o que correspondia a 1,7% do PIB brasileiro.

Ao abraçarem pressupostos neoliberais na educação superior privada, os empresários do setor se deparam com a lógica capitalista de “o cliente tem sempre razão”. Diante desse cenário vem a questão: o cidadão é aluno ou cliente?

Para Pimentel (2014), a discussão teve início quando se passou a utilizar estratégias e ferramentas de marketing no setor da educação, o que se denomina marketing educacional. A princípio, diz o autor, o marketing educacional era desenvolvido apenas pelas instituições privadas, mas, com tempo, as públicas passaram a se valer de tais ferramentas para tentar melhorar sua imagem desgastada por anos de trabalho sem valorização do ensino, do professor e da infraestrutura das escolas.

Lôbo, Costa e Souza Filho (2011) afirmam ser recorrente a discussão, especialmente entre professores, da relação entre as Instituições de Ensino e os alunos, que é regida, muitas vezes, a partir da lógica de que o aluno é visto como um cliente da IES em que estuda. Para os autores, diante dessa condição, os alunos podem opinar e até mesmo mudar alguns padrões vigentes a partir de suas reivindicações, ou seja, os alunos têm um maior poder no ambiente da instituição, que deve acima de tudo buscar a satisfação de seu cliente. Pimentel (2014) complementa dizendo que para o marketing é lugar comum buscar a satisfação e o atendimento das necessidades dos clientes, mas quando se fala em escola e alunos, o assunto se complica, pois o aluno nem sempre tem clara suas necessidades (sobretudo as de formação) e sabe definir com precisão suas expectativas quando ao futuro (depois de formado, ou seja, depois de ter recebido a prestação de serviços em educação superior da qual estamos falando).

As IES são classificadas pelo Código de Defesa do Consumidor como prestadoras de serviços educacionais. Sendo assim, sustentadas pelos princípios, instrumentos e estratégias mercadológicas, as universidades instituíram a metáfora do aluno-cliente, que segundo os preceitos do marketing devem ter suas necessidades e expectativas atendidas. Pimentel (2014) explica que

> Serviços têm como característica fundamental serem consumidos no momento em que estão sendo produzidos, gerando resultados intangíveis. Daí decorre que produtor e consumidor do serviço devem estar em interação direta, e mais, o consumidor participa do processo de produção do serviço, interferindo no resultado final. Qual professor não passou pela situação de ver uma turma de alunos “destruir” sua aula? O processo educacional não se restringe à relação professor-aluno e nem à sala de aula, é verdade, mas nesse contexto se dá fundamentalmente a produção do serviço educacional. (PIMENTEL, 2014)

Para as Instituições que consideram o aluno como um cliente, a relação estabelecida entre eles deverá buscar primordialmente a satisfação dos estudantes que são pagantes do serviço a eles prestado, como ocorre em qualquer outro negócio e/ou relação comercial. Uma vez satisfeito, o cliente manterá o relacionamento comercial que tem com a IES, no contrário, poderá ir para uma concorrente (LÔBO, COSTA e SOUZA FILHO, 2011).

Oliveira (2004) alerta para o fato de que as IES que baseiam a relação com seus alunos tratando-os como cliente podem perder o foco de sua existência e função ao esquecer que, antes de tudo, a universidade forma cidadãos e estes, enquanto alunos têm inúmeros deveres a cumprir. A relação baseada na clientela isenta sobremaneira os clientes de certos deveres que o aluno deve cumprir para garantir a sua formação.

Cada Instituição de Ensino desenvolve esforços para tentar melhor atender seus alunos-clientes diante do relacionamento que estabelece com eles em cada fase do processo. Amaral e Vergara (2011) dizem que os alunos desempenham diferentes papéis ao se relacionarem com as IES. Quando estão procurando um curso e uma IES, eles assumem o papel de compradores, analisando as oportunidades e suas diferentes características, e isso acontece antes do processo de compra, quando o candidato resolve pela compra e passa a fazer parte da Instituição como aluno. Agora como usuários, passam a fazer parte do processo, interferindo no resultado final do serviço comprado.

Dessa forma, as IES devem se fazer valer de diferentes estratégicas para conquistar e manter esses alunos-clientes, uma vez que o cenário no qual atuam é extremamente competitivo e, de maneira singular, muito parecido quanto aos serviços oferecidos.

De maneira prática, Amaral e Vergara (2011, p.11) distinguem a figura do cliente da do aluno, vejamos:

- ✓ Enquanto os clientes adquirem bens e serviços livremente, sem que haja qualquer restrição de venda baseada em atributos pessoais, os alunos

adquirem bens e serviços mediante admissão nos programas, que leva em conta desempenho, número de vagas, trajetória curricular, etc.

- ✓ Enquanto os clientes pagam o preço dos bens e serviços que são adquiridos com os seus próprios recursos, os alunos não necessariamente utilizam recursos próprios, podendo os custos ser subsidiados pela sociedade, contribuinte de impostos, pelas empresas em que exercem suas atividades, ou por familiares.

- ✓ Enquanto os clientes não se submetem aos princípios da meritocracia e elegibilidade, os alunos, uma vez admitidos, são continuamente testados e certificados mediante avaliações. Se reprovados, são obrigados a refazer um curso ou disciplina, ou são impedidos de prosseguir seus estudos.

- ✓ Enquanto a relação de um cliente com quem lhe vende um produto ou presta um serviço é impessoal, o relacionamento se esgota no produto, ou no serviço, propriamente dito, em contrapartida, os alunos não compram o saber, pois este deve ser construído mediante uma relação dialógica, com o professor e demais colegas. Portanto, são co-responsáveis pelos resultados obtidos.

Amaral e Vergara (2011) questionam o porquê de se considerar os alunos como clientes, se eles representam os sujeitos da ação educativa e são atores principais de uma experiência individualizada e coletiva, que lhes possibilita construir o próprio conhecimento e exercitar a cidadania. Os autores afirmam que

> tratar alunos como ‘clientes’ representa, para as IES, abrir mão de exercer o seu papel fundamental: formar indivíduos cônscios de seus direitos e deveres, que almejam, pela escolaridade, desenvolver-se de forma integral, ou ainda dar um norte à sua formação. Vistos como ‘clientes’, os alunos representam os consumidores do saber, em busca de um produto: o ensino. Assim, ao assumirem a lógica de mercado em detrimento da lógica do direito, que é política, essas instituições deixam de contribuir para o surgimento de uma nova consciência empresarial, governamental, acadêmica e política. (AMARAL e VERGARA, 2011)

Não se trata, no entanto, das IES privadas abrirem mão do processo capitalista no qual estão fortemente enraizadas, mas sim de cuidarem da qualidade de todos os seus processos, que, aos olhos de um cliente, são extremamente bem vistos e fazem do processo de troca (compra e venda de um serviço) uma relação satisfatória. Amaral e Vergara (2011, p.12) dizem que as IES "devem oferecer aos alunos o melhor atendimento possível, reconhecendo e interagindo com seus sentimentos e emoções, com respeito, ética, imparcialidade e cuidados", para não impregnarem de pré-conceitos a relação estabelecida entre eles. Os autores afirmam, em contrapartida, que

> os alunos devem atender às normas e aos regulamentos da instituição e exercitar sua autonomia, assumindo atitudes mais ativas no processo de aprendizagem que lhes possibilitem sair da condição de simples ouvintes para a de indivíduos capazes de transformar informações em conhecimentos, questionar, compreender, interpretar, elaborar formulações e praticar a autoria; enfim, ser sujeito de sua própria história. Na condição de alunos, devem exigir dessas instituições infraestruturas física e tecnológica adequadas; requerer espaços de liberdade para expressar suas ideias de forma respeitosa; e avaliar os professores em relação às suas competências, representadas pelos conhecimentos, pela capacidade técnica e comportamental, que resultam em um processo de transformação e crescimento de todos os atores envolvidos no processo educativo, e não em função de sua benevolência ou aptidão para *animar grupos*, a exemplo de um *showman*. (AMARAL e VERGARA, 2011)

Para Amaral e Vergara (2011), definitivamente "Aluno NÃO é Cliente", e isso se dá pelo fato do aluno participar efetivamente do seu processo de formação, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços que lhes são prestados pelas IES.

Oliveira (2004) compartilha com as autoras, afirmando que não se deve pautar a relação de uma universidade com seu alunado em uma relação estritamente comercial, no qual se configuraria a metáfora do "aluno-cliente". A IES, por meio de seu corpo docente, deve conduzir seus alunos ao aprendizado e formação mais adequados à sua realidade. Tratar o aluno como cliente é perder o foco da educação para conduzir apenar uma relação comercial entre as partes.

Para Veiga (2012), a visão é parecida. Transformar a universidade em uma pura relação comercial distorce a real função da escola em formar cidadãos para o mercado de trabalho, sendo assim, aluno não deve ser categorizado pura e

simplesmente como cliente, apesar de haver entre as IES e os alunos, contratos de prestação de serviço.

E para Souza (2012), a relação também não deve ser pautada em classificar o aluno como um cliente, uma vez que este está em processo de formação, quando ingressante é um aprendiz e quando formado é um profissional. A relação entre o aluno e a IES não é comercial, mas de aprendizagem formativa.

Compartilho da visão do professor português Paulo Guinote (2013) que se angustia em presenciar a relação IES-aluno, bem como a relação professor-aluno, pautada muitas vezes no relacionamento puramente comercial. Muitos pais, pelo fato de se pagar caro pela educação em Portugal, assim como no Brasil, exigem serem tratados como clientes (e seu filhos, nossos alunos também). Guinote alerta para o fato de que essa relação comercial afasta o real propósito da escola com seus alunos, afastando os mesmos de seus deverem enquanto cidadãos em formação, ainda que tenham direito de cobrar das IES níveis de qualidade aceitáveis por aquilo que pagam.

Segundo Pimentel (2014), uma boa oportunidade de equacionar essa relação entre aluno (para ele, clientes) e as IES nas quais estudam seria ensinar o aluno a suportar a insatisfação de uma entrega de serviço imediata, da qual ele participa ativamente, e que gera resultados a médio e longo prazos. Talvez o principal desafio da educação seja ajudá-lo a perceber os benefícios futuros do processo educativo em nível superior. Um bom caminho é oferecer a eles os melhores recursos para exercer sua condição de aluno. “Concentrar esforços e investimentos no processo pedagógico em si é uma ação de marketing das mais eficazes e eficientes, porque produz resultados que fortalecem a instituição hoje e no futuro, por meio da construção de uma imagem sólida e duradoura.” (p.2)

O autor (2014) finaliza dizendo que, para manter esse aluno em nossa escola, cujos apelos e expectativas estão voltados aos resultados de curto prazo, as IES devem oferecer também benefícios de percepção imediata. O ambiente agradável, uma boa localização, instalações físicas adequadas, confortáveis e seguras, atendimento com qualidade em todos os setores, clareza e credibilidade nas informações prestadas, cumprimento de promessas, bom relacionamento entre

alunos, professores e funcionários, tudo isso se torna muito importante nessa relação comercial.

2.2 Como se vê o futuro da educação superior no Brasil

De acordo com Porto e Régnier (2003), a especificidade da constituição e da transformação do setor de educação superior no país reside no fato de que, ao mesmo tempo em que ele se dinamiza e se expande, seus produtos e serviços trazem elementos positivos tanto para o setor produtivo (que passa a contar com pessoal mais qualificado) quanto para o campo social. Essa nova condição instrumentaliza os indivíduos para o exercício da cidadania e aumenta suas chances de inclusão social em um mercado cada vez mais exigente do ponto de vista da qualificação, e também quanto ao acesso de bens de consumo, cada vez mais complexos e sofisticados. Para os autores,

> em paralelo com os movimentos identificados no contexto mundial, também no Brasil o acesso a níveis mais elevados de ensino se coloca como uma questão fundamental para que o país possa entrar consistentemente na 'sociedade da informação'. (PORTO e RÉGNIER, 2003)

Observando os preceitos do Banco Mundial, os modelos de universidade pública convencional voltados para pesquisa não são de todo adequados ao mundo atual em desenvolvimento. Isso se deve ao fato de que instituições não universitárias de formação profissional acabam por atender de maneira mais eficaz, pela flexibilidade de seus programas, às exigências do mercado de trabalho. Para os autores, do mesmo modo, o fomento às instituições de ensino superior privadas poderia ampliar as oportunidades de forma eficiente sem onerar os já altos investimentos do Governo na educação superior no país (CUNHA, 2005; SGUISSARD, 2008-B, ALMEIDA, 2013).

A sugestão da UNESCO para esse novo momento é de que a educação superior, independente de sua tipologia, norteie suas ações de expansão baseadas nos seguintes princípios fundamentais: pertinência, qualidade e internacionalização.

A UNESCO tem tido voz ativa no auxílio e orientação dos países para o desenvolvimento de políticas públicas para a educação, inclusive e, sobretudo, para o ensino superior (CUNHA, 2005).

Segundo Cunha (2005, p.80), as últimas décadas têm presenciado fundamentais transformações no âmbito da educação superior, a saber: a) considerável expansão quantitativa de IES privadas; b) importante aumento na oferta de vagas nessas Instituições; c) marcada diversificação institucional; d) severa restrição do gasto público em educação, e; e) acentuada assimetria da internacionalização.

Paralelamente ao aumento quantitativo de IES privadas e de vagas no ensino superior nessas instituições, Cunha (2005) alerta para o fato de que o crescimento não é acompanhado nas questões de qualidade do ensino oferecido. O país ainda apresenta atraso na quantidade e na oferta de vagas no ensino público; ainda se notam importantes disparidades da oferta nos grandes centros urbanos e na periferia, bem como nos municípios menores e mais afastados das capitais; em especial nas IES privadas, ainda é possível observar a baixa qualificação e produção acadêmica do corpo docente (que normalmente possui vínculo empregatício como horista); falta de uma estrutura real de prestação de contas nas avaliações dos órgãos competentes do governo federal, bem como para com a sociedade; e não menos importante, as questões da baixa qualidade do ensino que é oferecido na maioria das IES privadas.

Guzzo e Euzébios Filho (2005, p.3) compartilham dessa preocupação afirmando que

> a distribuição de doutores nas IES do país é uma demonstração, ainda que incipiente, de que as universidades públicas ainda se preocupam em manter um determinado padrão de qualidade, por meio do comprometimento com a produção científica e tecnológica do país. A tradição de pesquisa nas IES públicas não significa, no entanto, que o investimento do Estado tem sido suficiente para garantir melhores condições de trabalho docente e, tampouco, o conhecimento produzido nas universidades está acessível à maioria da população. O fato de as IES públicas apresentarem uma quantidade maior de professores titulados é um elemento positivo, mas que se encontra imerso em uma conjuntura de desfavorecimento do sistema público de Educação. (GUZZO e EUZÉBIOS FILHO, 2005, p. 3)

Para Porto e Régnier (2003), a educação absorve um alto grau de expectativa em se tratando da construção do futuro do país quando se desenvolvem a qualidade de vida e se busca a equidade social entre as pessoas. Os autores ensinam ainda que algumas ideias e conceitos estão sendo retomados ou reformulados, principalmente a partir do estabelecimento de uma maior conexão entre a educação e o mundo do trabalho. Os autores dizem que

> no campo macroeconômico, a educação congrega a expectativa de contribuir para a inserção positiva dos países no jogo da globalização. Ao que se soma a confiança de que os investimentos em educação produzem externalidades importantes, gerando benefícios em outras áreas como na saúde, no índice de participação cívica e na propensão à inovação, que acrescentariam mais valor econômico. Já no nível micro ou das esperanças individuais, a educação seria o sustentáculo ou a base *mater* para a mobilidade social e a aferição de maior renda. Em outras palavras, encontra-se disseminada na sociedade uma imagem que computa à educação a capacidade de 'lançar' no futuro países e cidadãos. (PORTO e RÉGNIER, 2003)

Com base no relatório *Horizon Report* 2013, documento anual produzido pela *New Media Consortium* e *Educause Learning Initiative*, o Blog Desafios da Educação (2015) diz que especialistas em educação esclarecem que, até o ano de 2018, vamos presenciar mudanças singulares por uma completa renovação profissional e por novas formas de ver o aprendizado no ensino superior. O Blog apresenta em sua página uma lista de cinco tendências interessantes para o futuro da educação superior no Brasil, vejamos quais são elas:

- ✓ **Educação aberta** – "Conceitos como conteúdo, dados e recursos abertos serão muito valorizados. Existirá a necessidade de focar na curadoria de conteúdo para validar as informações que, muitas vezes, vem de diversas fontes. Diferentemente de 'educação gratuita', o termo 'educação aberta' é utilizado para designar um conhecimento que é livre e pode ser remixado, replicado e de amplo acesso. Características como transparência e acessibilidade dos dados também fazem parte dessa tendência."

- ✓ **Cursos abertos e gratuitos** – "Os cursos online, abertos e gratuitos (os chamados MOOCS – *Massive Online Open Courses* –, em inglês) se

fortalecem como uma alternativa ao estudo tradicional. A perspectiva de atingir dezenas de pessoas com um único curso leva cada vez mais instituições a discutirem questões relacionadas ao financiamento de tais atividades."

- ✓ **Habilidades do mundo real** – "O mercado de trabalho exige habilidades que não estão nas grades curriculares dos cursos de ensino superior. Por esse motivo, o aprendizado informal será cada vez mais frequente. Seja através do uso de novas tecnologias ou de espaços informais, os alunos serão estimulados a experimentar, brincar e explorar temas com base em suas próprias motivações, além de desenvolver o senso crítico e a comunicação."

- ✓ **Novas fontes de informação** – "Transformar a experiência de aprender em um processo personalizado será a chave dos próximos anos. A utilização de ferramentas de *Learning Analytics* (Análise de Dados de Aprendizagem) dará aos gestores das universidades um vasto número de dados sobre as atividades educacionais online dos estudantes. A esperança é que essa informação permita uma melhoria contínua nos resultados do ensino."

- ✓ **Novo papel para o professor** – "Com um número crescente de estudantes aprendendo de maneira informal, qual é o papel do professor? A tendência é a renovação dos educadores, que precisam se posicionar cada vez mais como curadores de conteúdo, dando aos alunos ferramentas para encontrar o conhecimento dentro e fora de sala de aula."

Tendências como a educação e cursos abertos atendem a diversas expectativas de mudanças no mercado da educação contemporânea. Os alunos esperam conteúdos mais criativos que facilitam a aprendizagem e a adequação às habilidades exigidas pelo mundo real. Nesse contexto, a renovação do papel do professor se faz urgente e necessária. Um tutor, que conduza os alunos nessa nova forma de aprender vale mais do que a figura do professor do passado. São novas fontes de informação para atender novos alunos com novas necessidades e expectativas de formação superior.

Em entrevista ao site da UnB.Futura da Universidade de Brasília (2014), Evandro Mirra – professor e membro da Academia Brasileira de Ciências - discutiu o passado, o presente e o futuro do ensino superior no Brasil. Segundo Mirra, a Universidade brasileira evoluiu significativamente nas últimas décadas. Apesar de ser uma instituição relativamente nova quando comparada a experiências seculares desenvolvidas, por exemplo, em países europeus, o Brasil ainda tem que construir seu modelo de ensino superior e isso já apresenta pontos positivos e negativos. Como desvantagem, há o fato de que não temos um ambiente muito acolhedor, uma vez que criar um ambiente verdadeiramente acadêmico é um trabalho de gerações. O lado vantajoso está ligado ao fato de que temos maior liberdade para experimentar e não temos que lutar contra a tradição, como ocorre em lugares onde essa instituição já se estabeleceu há muitos séculos.

Ainda em entrevista, e falando sobre o futuro, Mirra assinalou que o caminho para a Universidade do século XXI deve ser construído de maneira coletiva e com diferentes visões. Para isso, disse ser necessário considerar alguns aspectos: a) a democratização do conhecimento, abarcando diferentes públicos; b) a integração com a indústria, com a troca de saberes e estimulo da produção qualificada; c) a mobilidade global, num mundo onde isso se torna cada vez mais possível; e d) a contestação dos mercados e a evolução das formas de financiamento.

Os debates que se seguiram indicaram que, no modelo contemporâneo de universidade, o tripé “Ensino, Pesquisa e Extensão” vem sofrendo várias mudanças institucionais. Mirra observou que a pesquisa cada vez mais está voltada para o contexto da solução de problemas, com múltiplos atores que aportam uma heterogeneidade essencial e que agrega diversos grupos sociais.

Vale ressaltar também que o futuro da educação superior no Brasil não depende tão somente da evolução quantitativa dos dados do setor (como já foram apresentados anteriormente, com relação ao número de IES, de matrículas, etc.), mas também com relação aos inúmeros esforços da Academia para tornar a Universidade um lugar mais heterogêneo de construção do conhecimento.

Os dados do INEP (2013) também apresentam algumas tendências singulares para o desenvolvimento do ensino superior no Brasil. A história tem nos mostrado uma tendência de interiorização das IES, o que amplia o acesso à escola

de nível superior; sobretudo nas IES públicas temos presenciado uma importante solidificação da pós-graduação no país, que por sua vez passa a fornecer mão de obra de melhor qualidade formativa (corpo docente) para as faculdades e universidades; e um substancial aumento de produtividade do setor por conta dos inúmeros acordos de cooperação nacional e internacional entre IES.

As constantes mudanças globais têm motivado novas estratégias institucionais, que segundo Rocha Neto e Carneiro (2007, p.44), são descritas a seguir:

- ✓ A progressão da educação formal ou informal dos trabalhadores em todo o mundo tem sido evidente, e não há expectativa de regressão no futuro próximo;

- ✓ O conceito e a prática da educação continuada ainda se encontram em fase embrionária, mas em expansão, mesmo no contexto de incertezas econômicas e políticas. A educação tem sido objeto de grandes expectativas e necessidades – nem sempre de demanda – servindo como importante dimensão do processo educativo da sociedade contemporânea. A educação formal tem se mantido por enquanto como estratégia individual ou como expectativa de ascensão social;

- ✓ Com a possibilidade da educação mediada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o critério geográfico perdeu parte de sua potência. Há uma crescente generalização do ensino superior em escala global; há mudanças nas exigências de tempo e espaço e há diversificação das estratégias institucionais dentre as quais se destacam: o aumento do ensino mediado pelas TICs; a formação de parcerias e alianças estratégicas; o crescimento gradativo das atividades assíncronas da educação continuada; e, a influência da indústria do entretenimento na educação;

- ✓ O aumento da mobilidade internacional de estudantes em todas as modalidades e tecnologias usadas; e,

- ✓ O aproveitamento do envelhecimento populacional em escala global e, em particular, no Brasil.

Todo esse contexto em constante mudança tende a levar a universidade a um futuro que busque responder às pressões da sociedade sem perder sua excelência, de forma que será o mundo externo que irá propor alternativas para que a instituição se renove sob a ascensão das novas tecnologias, contribuindo para uma inovação do sistema educacional em nível superior pautado no crescimento com responsabilidade social.

O momento histórico é singular, desafiador e exige mudanças urgentes por parte das IES. A educação superior no Brasil tem a oportunidade de construir um novo cenário para o setor com a introdução de mudanças radicais em seus sistemas de gestão. “A antecipação de cenários tem sido um exercício não somente desafiador, mas também essencial às escolhas das estratégias institucionais.” (ROCHA NETO e CARNEIRO, 2007, p.45)

Capítulo 3 – Marketing e Comunicação nas Instituições de Ensino Superior

O capítulo 3 trata sobre o Marketing e a Comunicação nas Instituições de Ensino Superior.

Primeiramente o capítulo descreve os fundamentos teóricos do Marketing e da Comunicação. Logo a seguir discute o Modelo de Gestão das Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas e é finalizado discutindo os fundamentos teóricos e aplicado para o Retorno de Investimentos em Comunicação.

3.1 Fundamentos do marketing

Para Kotler (2010, p.4), o marketing “é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros”. O autor explica que, no contexto dos negócios, “o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes”.

Yanaze (2011, p.8) complementa o pensamento dizendo que

> Marketing pode ser entendido como a definição e o conhecimento de determinado produto ou serviço e a forma como eles são elaborados e colocados no mercado. Portanto, marketing nada mais é do que o planejamento adequado da relação produto-mercado. (YANAZE, 2011, p.8)

É importante ressaltar o uso indevido do termo marketing que, com frequencia, os profissionais utilizam no mercado. A maior referência errônea é atribuir a “vendas” o nome de marketing. Vendas é uma das ferramentas do composto de marketing e é responsável pela efetivação da troca. Outros termos com freqüência utilizados de maneira errada são “telemarketing” e “marketing direto”; o

primeiro refere-se à venda por meios eletrônicos (usualmente pelo telefone), e o segundo as ações de relacionamento direto com o consumidor (YANAZE, 2011, p.8).

O Mercado é um conjunto de compradores reais e potenciais de um produto, explica Kotler (2010, p.6). Sendo o produto (ou serviço) o resultado final de um esforço produtivo, a relação produto-mercado sinalizada por Yanaze está pautada na relação de satisfação e busca do atendimento das necessidades do cliente, que estrutura a cadeia de valor e dá à empresa vantagem competitiva perante seus competidores (concorrentes).

Segundo Certo e Peter (1991), cadeia de valor é a desagregação das atividades estratégicas de forma a permitir a compreensão de como se comportam os custos e a identificar as fontes de diferenciação, proporcionando a adição de valor em qualquer elo da cadeia. A cadeia de valor de uma empresa é formada por duas categorias amplas de atividades: as atividades principais que se destacam na criação de valor para os clientes e as atividades de suporte necessárias para facilitar e melhorar o desempenho das atividades principais.

Para os autores (1991), a vantagem competitiva é um parâmetro de distinção resultante da forma como se organizam as atividades estratégicas distribuídas na cadeia de valor, determinando uma posição de desempenho superior em relação aos concorrentes. A vantagem competitiva é sustentável ao longo do tempo e de difícil imitação. O modelo de análise da cadeia de valor postula que a vantagem competitiva é entendida pela decomposição do processo de criação de valor da firma em atividades que contribuem para a posição de custo relativo e criação de bases para diferenciação perante a concorrência. A premissa básica da desagregação é que atividades são blocos a partir dos quais a empresa cria um produto que é valioso para seus consumidores. Diferentes atividades têm diferentes aspectos econômicos e contribuem diferentemente para as características de valor de um produto.

Tudo isso gera, segundo Certo e Peter (1991), as bases da estratégia competitiva, que é o conjunto de decisões e ações dedicado a obtenção e exploração de vantagens competitivas de forma a capturar valor. As estratégias

genéricas são a construção e exploração de vantagem em custos ou de diferenciação no produto.

O papel do marketing diante desses contextos teóricos é capturar e processar informações do ambiente externo de forma a orientar a organização das atividades estratégicas gerando vantagens competitivas. Tem também o papel de planejar e implantar estratégias de marketing que facilitem a troca e captura do valor superior gerado na cadeia, realizando, desta forma, a vantagem competitiva da empresa (CERTO e PETER, 1991).

A estratégia pode ser compreendida a partir do seu gerenciamento no nível efetivamente estratégico, que define caminhos para atuação da companhia e no nível operacional, que não só altera a ação a ser tomada, mas mantém a operação na rota definida previamente.

Para Certo e Peter (1991), a administração estratégica se situa no nível corporativo e na alta gestão da unidade estratégica, onde se desenvolve o conjunto de direcionamentos para atuação da empresa ao longo do tempo, utilizando análises com maior agregação dos ambientes externo e interno, com objetivo de identificar variáveis de influência na evolução do negócio.

O marketing estratégico, por sua vez, constitui a dimensão gerencial da atividade, na qual se define, executa e controla o marketing mix, fazendo uso das ferramentas de produto, preço, promoção e distribuição. No seu âmbito estratégico, o marketing se orienta pelo conhecimento e compreensão da relação consumidor-produto que resultam em segmentação e posicionamento no nível dos mercados selecionados pela estratégia empresarial.

Para os autores (1991), as possíveis contribuições do Marketing para a Administração Estratégica se iniciam com o próprio conceito da atividade, originado na ação de compreensão do mercado como ponto de partida para a definição de estratégias competitivas; a segmentação de mercado, quando utiliza como bases variáveis que caracterizam o consumidor e o posicionamento, como atividade derivada da segmentação, na escolha de mercados de atuação. Por fim, a administração estratégica se utiliza de ferramentas analíticas de ciclo de vida do produto, ao observar e resguardar a sustentabilidade do negócio ao longo do tempo.

Cravens (1994, 2008) descreve a segmentação como sendo um processo de divisão do mercado em subgrupos de maneira que cada grupo responda ao plano de marketing de forma mais homogênea, o que leva a se perceber a heterogeneidade entre os grupos (segmentos). Segundo o autor, as variáveis que podem ser usadas para segmentação são comportamento de compra, necessidades ou preferências, ocasiões de uso ou características (das pessoas ou organizações).

As condições para que a segmentação seja avaliada são, segundo Cravens (1994, 2008), que os segmentos precisam ser diferentes, precisam ser identificáveis, acionáveis, o plano de marketing segmentado precisa trazer resultados mais positivos que um plano sem a segmentação e devem ser estáveis ao longo do tempo.

Os segmentos devem receber direcionamento que, segundo Cravens (1994, 2008) se refere ao processo de seleção dos segmentos que serão envolvidos no plano estratégico. Pode se relacionar a apenas um segmento ou todos os segmentos identificados. O autor considera, para o direcionamento de segmentos, o estágio no ciclo de vida do produto, o grau de diversificação do comprador, a posição da organização no produto-mercado, a estrutura e intensidade da competição, as competências e recursos da organização e as considerações sobre a economia de escala.

O Posicionamento de Mercado é a escolha dos mercados-alvo para atuar. Ele considera características demográficas, econômicas, comportamento de compra, situação de compra, entre outros (TROUT e RIVKIN, 1996).

Kotler (2010, p.7) alerta, ainda, que é importante que a firma defina claramente a orientação que dará à organização e à sua administração de marketing.

O autor diz que a empresa pode optar pela orientação de produção (“que sustenta que os consumidores preferem os produtos disponíveis e altamente acessíveis”), pela orientação de produto (“sustenta que os consumidores dão preferência a produtos superiores em qualidade, desempenho e características inovadoras”), pela orientação de venda (segundo a qual “os consumidores somente comprarão uma quantidade satisfatória de produtos da empresa se ela vender em

larga escala e realizar promoções”), pela orientação de marketing (“sustenta que o alcance das metas organizacionais depende do conhecimento das necessidades e desejos dos mercados alvos e da entrega da satisfação desejada com mais eficiência que os concorrentes”) e, por fim, pela orientação de marketing societal (“que questiona a orientação de marketing pura de considerar possíveis conflitos entre desejos do consumidor em curto prazo e seu bem estar em longo prazo”) (KOTLER, 2010, p.7).

Yanaze (2011, p.8) já nos alertou para o conceito do marketing estar relacionado ao perfeito planejamento da relação produto-mercado.

Para Lambim (1995), por definição, o plano estratégico de marketing tem por objetivo, essencialmente, expressar de forma clara e sistemática as opções escolhidas pela empresa para assegurar seu desenvolvimento de médio e longo prazo. A estrutura geral do plano de marketing é articulada em torno de perguntas chaves cujas respostas possibilitam a construção dos objetivos da empresa, a saber:

- ✓ Qual o mercado de referência e segmentação;
- ✓ Qual a missão estratégica (razão de ser da firma) e expressão de valores éticos e morais da empresa;
- ✓ Qual a diversidade de produto e mercados atendidos direcionamento;
- ✓ Quais são os posicionamentos adequados;
- ✓ Quais as principais oportunidades e ameaças do ambiente (análise do ambiente competitivo);
- ✓ Quais as forças e fraquezas provenientes do ambiente interno (análise interna);
- ✓ Quais a estratégias de cobertura e desenvolvimento adotadas pela firma, sobretudo, em como traduzir tudo isso em objetivos estratégicos reais a médio e longo prazo, indicado pelos autores como auditoria de marketing estratégico.

O plano de marketing estratégico é um plano financeiro (alocação de recursos) a médio e longo prazos que, dependendo da maneira como forem alocados tais recursos, poderá tornar a sua execução em “missão impossível” (LAMBIM, 1995).

Mesmo sabendo que muitos gestores fazem o planejamento sem a devida planificação, Lambim (1995) alerta para que o planejamento apresente algumas características importantes que justificam a sua documentação:

- ✓ O plano expressa sistema de valores, incluindo a filosofia da direção quanto a visão comum do futuro diante da equipe;
- ✓ O plano explica de maneira didática e legível as situações de partida e descreve antecipadamente os contratempos (contingências) e possível evolução das ações;
- ✓ O plano é instrumento que facilita coordenação das ações / equipes ao mesmo tempo em que se torna instrumento de arbitragem diante de conflitos e incompatibilidades;
- ✓ O plano facilita o seguimento das ações empreendidas e permite interpretação objetiva dos desvios entre objetivos e resultados (controle);
- ✓ O plano incrementa agilidade nas reações da empresa frente aos imprevistos;
- ✓ O plano permite uma organização e uma gestão mais rigorosa baseada em normas, pressupostos e calendário e improvisações.

As objeções ao planejamento formal são para Lambim (1995):

- ✓ A falta de informação;
- ✓ A futilidade das previsões;
- ✓ A rigidez dos planos

O planejamento estratégico pode ser sintetizado como a alocação adequada dos recursos na empresa. O planejamento operacional de marketing diz respeito a implantação, execução e controle dos objetivos específicos de marketing, por meio do uso das ferramentas a disposição do “marketeiro” (os 4Ps) no adequado uso dos recursos alocados.

Vale ressaltar que, diferentemente dos demais autores de estratégias já mencionados nesse estudo, para Lambim (1995) o planejamento de marketing é desenvolvido em organizações orientadas para mercado (que para Kotler a

referência é a orientação de marketing), em um nível similar ao planejamento estratégico da organização, servindo assim aos objetivos estratégicos da firma. Nesse sentido, a função do planejamento estratégico de marketing é orientar e reorientar as atividades da empresa (planejamento estratégico organizacional) com a perspectiva de gerar crescimento e rentabilidade, considerando os recursos e a tecnologia disponíveis.

3.1.1 Entendendo as bases teóricas do marketing estratégico

Há, na literatura, uma clara confusão de conceitos ao se explicar o significado do Marketing Estratégico e das Estratégias de Marketing.

Para Hax e Majluf (1999), um processo formal para planejar a estratégia assume três perspectivas que resumem, em blocos distintos, os esforços organizacionais em reconhecer as funções que desempenham os executivos que dirigem a firma. Definidas como as dimensões essenciais de qualquer planejamento formal, a estratégia pode ter a perspectiva corporativa, de negócios ou funcional.

A estratégia corporativa, segundo os autores, aborda decisões cuja natureza tem maior alcance e envolve a firma como um todo. Essas decisões não devem ser tomadas isoladamente, uma vez que dizem respeito à totalidade dos processos e, assim, podem interferir ao longo do tempo em todos os resultados esperados pelos departamentos e / ou setores da empresa.

Como ponto central da estratégia corporativa, temos a firma. A avaliação interna (enquanto definição de pontos fortes e fracos) e o exame do âmbito corporativo (identificação das oportunidades e ameaças) ajudam na correta definição da postura estratégica, que direciona recursos, define a infraestrutura gerencial e orienta por fim a gestão de pessoas.

Os autores orientam que a estratégia de negócios tende a buscar, por meio de um posicionamento competitivo, uma vantagem superior diante dos competidores da firma. Nessa perspectiva, a ação estratégica deve ser formulada e posta em

prática em congruência às diretrizes gerais da firma e são restringidas pelos recursos destinados a cada trabalho em particular.

A formulação de uma estratégia de negócios tem por princípio a missão da firma, a avaliação interna em nível de negócio (definição de pontos fortes e fracos básicos) e exame do meio ambiente também em nível de negócio (identificação das oportunidades e ameaças). A partir disso, temos como definir a programação estratégica, que define e avalia os programas de ação específicos que devem cobrir o período médio de 6 a 18 meses. Desses programas, esperamos o cumprimento de pressupostos operacionais e dos resultados previamente delimitados.

Por fim, Hax e Majluf (1999) orientam que a perspectiva funcional da estratégia é proveniente das estratégias corporativas (missão da firma e diretrizes estratégicas) e das estratégias de negócios (que descrevem a missão do negócio e seus respectivos programas de ação geral e específicos). Em consonância à avaliação interna e ao exame funcional do meio, é possível a definição de uma programação estratégica e dos pressupostos, mas agora todos em nível operacional.

Os autores esclarecem, também, que as estratégias corporativas orientam as duas outras perspectivas e que a falta de uma visão corporativa priva a firma da liderança necessária para consolidar suas atividades globais e, quando necessário, facilitar sua reestruturação.

Yanaze (2011) diz que, normalmente, vemos que os departamentos de marketing são na verdade departamentos de serviços de marketing. Hax e Majluf (1999), de maneira mais ampla e em outras palavras, também já afirmaram isso, quando explicaram que dentre as limitações do planejamento formal de uma estratégia (aqui podemos interpretar como uma estratégia de marketing) há o risco da excessiva burocratização e o fato de que, na maioria das vezes, quem planeja as estratégias muitas vezes não é quem as executa.

Na prática, o pesquisador tem visto essas condições podando a criatividade dos departamentos de marketing pelos quais passou em sua experiência profissional. As definições estratégicas chegavam prontas a esses departamentos

de marketing, tornando-os meramente operacionais, o que confirma a fala de Yanaze.

Para se caracterizar o marketing como um departamento estratégico, há que se pensar em suas funções gerenciais que, segundo Yanaze, Freire e Senise (2013, p.49) são compostas pelo planejamento, pela organização, pela direção e coordenação, pelo controle e pela avaliação da viabilidade econômico-financeira.

A estratégia deve, então, ser entendida a partir do gerenciamento que lhe é dado no correspondente nível e perspectiva (CERTO e PETER, 1991). Essa leitura, ao ser interpretada enquanto estratégia de marketing, deverá então ser analisada quanto à sua origem. Certo e Peter (1991) dizem que, ao se falar em administração estratégica, nos situamos no nível corporativo e também na alta gestão da unidade estratégica, local onde é desenvolvido o conjunto de direcionamentos para atuação da empresa ao longo do tempo. Por sua vez, o marketing estratégico constitui a dimensão gerencial da atividade, na qual se define, executa e controla o marketing mix, fazendo uso das ferramentas de produto, preço, promoção e distribuição.

Vale destacar, ainda, mais três últimos conceitos como nos alertam GUP (1980) e Hax e Majluf (1999), os conceitos de planejamento, plano e orçamento.

Os três são partes importantes do processo de decisão e implantação de estratégia, que pode ser entendida como as decisões tomadas no presente, com o propósito de adaptar a organização às mudanças do ambiente e que terão efeitos temporalmente duradouros sobre ela (GUP, 1980).

Para o autor, a definição do estado atual envolve a análise de situação, por meio da identificação de forças e fraquezas do ambiente interno da organização, bem como da identificação de oportunidade e ameaças originadas no ambiente externo da organização. Ele complementa o raciocínio dizendo que o delineamento do estado pretendido implica na definição de uma missão que determine o território em que a organização vai competir (segmentação) e como a empresa vai trabalhar tal território (posicionamento).

A delimitação dos esforços necessários vai determinar as atividades gerenciais, os recursos necessários, assim como os instrumentos e os pontos de controle. Dessa forma, para Hax e Majluf (1999) o planejamento é um conjunto de

atividade dinâmicas, não lineares e interativas, que pode variar em sua freqüência. Ele é o processo de identificação de variáveis internas e externas que afetam o negócio, em conjunto com a determinação das metas e objetivos da organização – em curto e longo prazos, além da consequente definição dos recursos necessários para sua execução. Ele deve ser contínuo e flexível diante das alterações do ambiente do negócio.

Para os autores, o planejamento consiste em um processo que envolve um conjunto de atividades que tem como objetivo definir o estado atual do negócio (“onde estou”), o estado pretendido (“para onde vou”) e os esforços necessários para que esse estado pretendido seja alcançado (“como eu vou”). Ele é um exercício de formulação de resposta a todos esses questionamentos que movimentam a empresa ao longo do tempo e servirá para atribuir responsabilidade a todos os níveis hierárquicos e suas respectivas equipes, assim como alocar recursos para o alcance dos objetivos propostos para cada ação. É importante mencionar que todas as empresas fazem planejamento, porém, o que muda de uma a outra, é o grau de formalização que é particular a cada estrutura empresarial.

Para Hax e Majluf (1999), o plano é o conjunto de diretrizes táticas e operacionais que especifica e formaliza as estratégias resultantes do processo de planejamento estratégico. Ele começa com o diagnóstico situacional e se materializa como o produto final do planejamento, apresentado na forma de documento que formaliza as decisões e compromissos estabelecidos, marcando o ritual de gestão. A principal limitação do plano é seu caráter estático (em comparação com o planejamento), que faz com que seu valor diminua na medida em que o tempo passe. Deve ser utilizado como peça referencial, dadas as mudanças que frequentemente ocorrem no ambiente e, por esse motivo, o plano necessita de revisões periódicas.

Para Gup (1980), o orçamento é parte tanto da definição de estratégia como do processo e do produto final do planejamento. Consiste na alocação e contratação dos recursos, bem como na definição dos instrumentos de controle, que serão necessários para que a organização elimine a lacuna entre seu estado atual e o estado desejado. O orçamento quantifica, em parâmetros não só monetários, os recursos a serem alocados na operacionalização do plano. É parte do planejamento

estratégico e se situa no nível do controle, que se encarrega do monitoramento e cumprimento das etapas do processo de gestão da companhia. Como último passo do planejamento estratégico, o orçamento apresenta a expectativa de retorno para o investimento proposto.

Para Yanaze (2011, p.36), “o consumo é a causa primária e efeito final pretendido pelo marketing”.

Com a finalidade de efetivar o “venda” de seus cursos, as universidades, sobretudo as particulares, vêm utilizando as ferramentas de marketing para atrair novos alunos e manter seus alunos já matriculados.

É importante ressaltar, entretanto, que tais esforços geralmente são esforços isolados de publicidade e propaganda, nos quais a universidade leva ao mercado suas características enquanto Instituição de Ensino Superior (sobretudo sua infraestrutura) e sua oferta de cursos (opções de cursos, períodos letivos e valores das mensalidades). No geral, o marketing é utilizado pelas IES como ferramenta para alavancar seus negócios.

Nesse sentido, a principal função atribuída às ações mercadológicas é a de captar e manter alunos por meio de projetos de marketing, o que dessa forma reduz o marketing a um conjunto de meras ações pontuadas, nas quais a comunicação se instaura com os públicos de interesse da organização

3.2 Fundamentos da comunicação

Comunicação é uma palavra derivada do latim (*comunnicare*) e significa “associar”, “tornar comum”. Segundo Vilalba (2006, p.5), é a ação social de tornar comum e o que pode efetivamente tornar essa ação comum é a produção de sentido que ela proporciona entre os agentes. Para o autor, Sentido “é a resposta mental a um estímulo percebido pelo corpo e que, na mente, torna-se informação” (p.6).

Segundo Baldissera (2010, p.68), a comunicação é pensada como “processo de construção e disputa de sentidos”. Nesse cenário, o autor destaca a ideia de

“relação”, na qual os sentidos são permanentemente disputados e construídos (ou reconstruídos) pelos sujeitos em processos comunicacionais.

Tais processos comunicacionais perturbam a significação dos sentidos que, de acordo com Baldissera (2010, p.69), são dotados de certa estabilidade. Para o autor

> os significados assumem a qualidade de sentidos em movimento e passam a ser disputados, (re)construídos pelos sujeitos para novamente experimentarem certa estabilidade. Nesse processo, os sujeitos não apenas acionam as teias de significação (cultura) de que são portadores e às quais estão presos, mas também seus imaginários, suas subjetividades, suas formas de perceber e atribuir sentido ao mundo. Assim, a partir de seus lugares de fala, articulados em relações de comunicação, os sujeitos atualizam-se como forças e percebem-se construindo e disputando sentidos, realizando interpretações de modo a, sob formas e prismas diversos e em variados níveis de tensão, nem sempre conscientes, interpelarem a cultura / cultura organizacional a serem por ela interpeladas. (BALDISSERA, 2010, p.69)

Para Fígaro (2010, p.94), a comunicação é por excelência “uma área de conhecimento pluridisciplinar” e tem por objetivo “conhecer o processo comunicativo, ou seja, as interações que se dão entre sujeitos históricos e os modos de produção / recepção dos sentidos dessas inter-relações, ai instituídos códigos, linguagens e suportes que a possibilitam”. A autora diz ainda que

> a comunicação é o processo que se realiza na / pela interação de sujeitos determinados, históricos e que se inter-relacionam a partir de um contexto, compartilhando sistemas de códigos culturais e, ao fazê-lo, atuam (agem) produzindo / renovando a sociedade. (FÍGARO, 2010, p. 94)

A figura 4 ilustra os elementos que fazem parte do processo de comunicação como agentes ativos, dando sentido àquilo que é comunicado.

Segundo Vilalba (2006, p.6), o sujeito comunicador 1 reúne organizadamente em sua mente a impressão de uma idéia, que junto a outras impressões constituirá a comunicação que vai fazer a outro sujeito comunicador 2 (o receptor). Para o autor, essa organização gera valor e sentido (mensagem), que será codificada (amplificada) dentro de um plano de expressões perceptíveis (ferramentas de comunicação e meio), virando um signo que será interpretado pelo sujeito

comunicador 2 (receptor). Ao processo de recepção da mensagem, Vilalba (2006, p.7) dá o nome de negociação, processo que é recodificado pelo sujeito comunicador 2 mediante os signos que recebeu da comunicação emitida. Essa negociação é feita segundo a impressão da ideia recebida e das inúmeras impressões que este já possui em sua mente.

Figura 4: Processo de comunicação
Fonte: Vasconcelos, 2009, p.34.

A comunicação é uma necessidade pessoal e social do homem. Echaniz e Pagola (2007, p.52) explicam que a linguagem é o elemento que une o homem e o mundo. É pela linguagem que se dá a produção de sentido da comunicação.

Fígaro (2014) ressalta, entretanto, que a linguagem, sobretudo a verbal, não deve ser reduzida ao conceito de uma simples ferramenta da comunicação, ela diz que

> [a linguagem] não é um sistema que funciona para expressar, para o exterior, um pensamento interior. Muito ao contrário. A linguagem verbal está ligada, desde a nossa origem, à produção da vida em sociedade, à "comunicação material dos homens" (Leontiev, 2004), à relação intersubjetiva que dá origem à subjetividade. (FÍGARO, 2014)

A autora afirma ainda que “a linguagem não comunica quando ela não constrói sentidos para os interlocutores da interação.” (FÍGARO, 2011)

Marchiori (2010, p.141) complementa dizendo que é por meio da linguagem (falada ou escrita) que o homem se constrói, se modifica, dá sentido e comunica a sua realidade.

Ecahniz e Pagola (2007) explicam que a linguagem como instrumento (ferramentas da comunicação), assim como todos os demais elementos do processo, sofre constante interferência pelos ruídos, que são obstáculos inconscientes ou deliberados que a mensagem sofre ao longo do processo.

Para que se efetive a comunicação, o processo precisa ser retroalimentado (feedback), o que dá a continuidade da comunicação pela devolutiva fechando o processo comunicativo (VILALBA, 2006; ECHANIZ e PAGOLA, 2007; VASCONCELLOS, 2009).

O processo de comunicação é inerente ao ser humano e é fundamental à subsistência da espécie (ECHANIZ e PAGOLA, 2007, p.51). Para os autores, o desenvolvimento do homem só foi possível por conta da instituição da comunicação entre os indivíduos.

Segundo Hohlfeldt (2010, p.187), “o homem é, por definição, um ser de relações, e através delas transforma a natureza, graças ao seu trabalho.” O autor diz que, para que se instaure o conhecimento, é necessário que haja interação entre os agentes do processo de comunicação, e explica, segundo Paulo Freire, que

> num processo de aprendizagem, [...], não há um sujeito que ensina e um receptor que aprende a respeito de um objeto. Há dois sujeitos que pensam em conjunto, que aprendem um com o outro, constituindo um verdadeiro processo comunicacional, no qual, nenhum deles ensina ao outro, mas ambos aprendem em conjunto a respeito daquele objeto. (HOHLFELDT, 2010, p.188)

Hohlfeldt (2010, p.188) diz ainda que o aprendizado pela comunicação não admite seres passivos. Por ser um processo ativo, a comunicação permite o diálogo que, segundo o autor, constitui um conjunto de significados simbólicos.

A comunicação como representação é um meio útil de vincular elementos estocásticos para se obter o elo exigido pela vida em sociedade. Enquanto expressão, “a comunicação é ligação interna e participação total” (SFEZ, 2007, p.14).

Para Yanaze e Crepaldi (2005, p.137), “a atividade de comunicação constitui um processo complexo e contínuo”. Visão que é compartilhada por Cunha (2010). Yanaze relembra a proposta de E. K. Strong quando propõe em 1925 o modelo AIDA – Atenção, Interesse, Desejo e Ação para explicar os objetivos da comunicação, e de Kotler, quando propõe em 1998 a hierarquia dos Efeitos – Aprendizagem, Percepção e Ação. Esses modelos têm sido aplicados há anos para tentar compreender a continuidade do processo de comunicação e, por que não dizer, a sua complexidade (YANAZE, 2005, p.137; YANAZE, 2011, p.421)

Segundo Mattelart e Mattelart (2007, p.13), “o século XIX viu nascer noções fundadoras de uma visão da comunicação como fator de integração das sociedades humanas.” Para os autores, a concepção de uma “ciência da comunicação” parte do pensamento da sociedade como organismo social, no qual a “divisão do trabalho” consistiu no primeiro passo teórico.

Remontando ao final do século XVIII, os autores ensinam que “a comunicação contribuiu para a organização do trabalho coletivo no interior das fábricas.”

Para Fígaro (2010, 2011), a quem interessa o trabalho como atividade humana, o trabalho é a atividade que

> comporta a herança cultural e a história das técnicas, da experiência das gerações passadas e da experiência pessoal, e permite ao homem marcar de maneira criativa e específica seu tempo de vida. O trabalho é criação fruto da relação do homem com seu meio. É atividade. A atividade humana é particular e específica e caracteriza a capacidade humana de criar, planejar, aprender, memorizar. (FÍGARO, 2011, p.8)

A autora explica também que o mundo do trabalho pode ser definido como

> o conjunto que engloba e coloca em relação a atividade humana de trabalho, o meio ambiente em que se dá a atividade, as prescrições e as normas (saberes constituídos) que regulam tais relações, a experiência (saber investido), os produtos delas advindos, os discursos que são inter-cambiados nesse processo, as técnicas e as tecnologias que facilitam e dão

> base para que a atividade humana de trabalho se desenvolva, as culturas, as identidades, as subjetividades (corpo-si) e as relações de comunicação constituídas nesse processo dialético de atividade. Ou seja, é um *mundo* que passa a existir a partir das relações que nascem motivadas pela atividade humana de trabalho, e simultaneamente conformam e regulam a atividade por meio de leis próprias a ela. É um microcosmo da sociedade, que embora tenha especificidade, é capaz de revelá-la. (FÍGARO, 2011, p. 9)

A comunicação no mundo do trabalho acontece pelas interações necessárias à atividade do trabalho e também pelas necessidades da gestão da empresa. Segundo Fígaro (2011, p.10), isso quer dizer que, “essa comunicação não é regulada pela mesma lógica da organização, não se restringe aos objetivos e valores da economia e da eficiência, pautadas pelo lucro, e não se restringe aos limites de um organograma”.

A organização é considerada por Fígaro (2010, p.101) como sendo um sistema aberto constituído por pessoas. Baldissera (2010, p. 62) amplia o olhar atribuindo à organização a característica de sistema vivo “que deve ser compreendida como resultados dinâmicos de relações ente sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais.”

Como bem já nos alertou Mumby (2010, p.19), a organização frequentemente é estudada deixando de lado o seu caráter mais importante, o homem, quem a constitui e dá vida. Nesse sentido, o autor alerta para que os estudos sobre as organizações ganhem caráter mais holístico, que possam abranger a totalidade da experiência humana, e afirma que as organizações são formas institucionais estruturadas e sedimentadas no poder.

> Os significados e discursos sobre os quais as organizações são construídas não surgem espontaneamente; eles são o produto de configurações de poder e interesses específicos. (MUMBY, 2010, p.28)

A ideia de organização exige objetivos bem definidos. Baldissera (2010, p.62) afirma que, diferentemente do que os gestores costumam dizer, não se evidencia que os objetivos dos diferentes sujeitos sejam / precisam ser os mesmos dos objetivos da organização. Para o autor fica evidente que os objetivos figuram de

maneira distinta entre os atores (sejam eles os funcionários e a própria organização) e cada um deles, tendo seus próprios objetivos, tende a agir segundo tais objetivos. Vale ressaltar que, para os sujeitos, a organização tende a ser vista como potencial para alcançar seus próprios objetivos.

Para Cunha (2010, p. 239), na literatura, o que se entende por organização vem sofrendo significativas alterações nas últimas décadas. Segundo o autor, novos termos e conceitos têm surgido na tentativa de compreender essas entidades sociais. Para ele, ainda que as organizações venham buscando ampliar seus relacionamentos com as demais organizações no ambiente em que atuam, elas precisam desenvolver um processo de comunicação mais efetivo, que não se restrinja a apenas a fazer a comunicação.

A comunicação na organização ganha relevância na troca de informações que constituem os relacionamento humanos. Entretanto, para a manutenção dessa comunicação é necessária a construção de sentido entre os agentes que dela participam. Para Cunha (2010, p.244), isoladamente a transferência de informação tem pouco valor. Ele diz que “a troca seria o primeiro estágio envolvendo compartilhamento de recursos, mas principalmente de significados entre os participantes.” (p.244), e explica que

> na formação e desenvolvimento das relações, a comunicação assume não mais o papel de ferramenta para transmissão de informações, mas uma complexa rede de significados e significantes que influenciam na evolução da aliança – se esses significados forem compartilhados – ou em sua dissolução.” (CUNHA, 2010, p.244)

Quanto à comunicação da organização, Fígaro (2011, p.11) diz que ela “está sempre demarcada, limitada pela finalidade dela mesma, ou seja, sob o controle de uma racionalidade que visa à economia e à eficiência, restrita à hierarquia da autoridade e ao organograma de departamentos, postos e funções.” E finaliza dizendo que

> é uma comunicação que faz parte das estratégias das empresas para transformar as plantas empresariais (global-local, mais horizontais); para elaborar novas plataformas discursivas no relacionamento com ‘públicos’

> diferenciados e implantar vocabulário adequado às finalidades já referidas, por exemplo: missão, colaborador, parceiro, cliente, qualidade, produtividade, reestruturação, trabalho em equipe, inovação, metas, etc. É uma comunicação para dissimular os conflitos e contradições que o mundo do trabalho expõe com relação à própria organização e à ordem econômica e política mais geral. (FÍGARO, 2011, p.10).

Assim como a comunicação é inerente ao homem, segundo Baldissera (2010, p.70) "é 'pela' e 'na' comunicação que as organizações encontram suas possibilidades de existirem e se transformarem". O autor afirma que é também por meio das interações comunicativas que "os sujeitos atualizam suas subjetividades no âmbito das relações organizacionais, por mais que possam existir forças e tecnologias empregadas no sentido de reprimi-las" (BALDISSERA, 2010, p.70).

> As organizações são relações e lugares de encontros que potencializam as competências e habilidades individuais, ao mesmo tempo em que podem se exercer como sistemas castradores de criatividade e inibidores das manifestações de subjetividade. São lugares de exercício de força, de sujeitos em disputa, de atualização de estratégias por meio de processos comunicacionais. (BALDISSERA, 2010, p.72)

Para as organizações, segundo Kunsch (2003, p.150), a comunicação se divide em a) Comunicação Administrativa; b) Comunicação Interna; c) Comunicação Mercadológica, e d) Comunicação Institucional. Para esse trabalho nos interessa a Comunicação Mercadológica que, segundo Yanaze

> é o processo de administrar o trafego de informações com os públicos-alvo que compõem os mercados da empresa, isto é, com aquelas parcelas de público (interno e externo) potencialmente interessadas em reagir favoravelmente às negociações e transações oferecidas pela empresa ou entidade emissora. (YANAZE, 2011, p.430)

Para o autor, os objetivos principais da Comunicação Mercadológica junto a seus compradores e fornecedores são o de ser reconhecida pelos mercados, de conquistar mercados novos, de manter os mercados atuais, de expandir seus mercados e também lucrar com os mercados em que já atua (YANAZE, 2011, p. 430).

A Comunicação Mercadológica para as Universidade deverá então reforçar os relacionamentos de credibilidade e de confiança junto aos alunos, seus pais e familiares (que normalmente participam do processo de formação discente), procurando manter esses clientes, ao mesmo tempo em que busca novos alunos para ingresso na Instituição de Ensino Superior.

3.3 Planejamento da comunicação em Instituições de Ensino Superior privadas: A comunicação estratégica de marketing

Segundo Galindo (2009), cabe às organizações reconhecer o seu papel de comunicadoras e resgatar as atividades de relação estabelecidas com cada um de seus públicos. O autor compartilha com Kunsch (2009) a importância da integração do planejamento da comunicação. Ele sinaliza que cada gesto desse resgate estabelece um tipo específico de mensagem (institucional ou mercadológico) e sua transmissão pensada e planejada na comunicação traduz e amplia a imagem da marca pela filosofia corporativa de maneira muito mais efetiva.

Ele explica também que “a comunicação mercadológica leva aos consumidores a razão para comprar e a comunicação corporativa leva a eles a permissão para comprar” (GALINDO, 2009, p.232).

É possível atribuir um caráter multidisciplinar ao ato comunicativo quando se observa que a busca por uma integração das ações da comunicação com o mercado atende a determinadas necessidades e que estas surgem não somente a partir das circunstâncias internas e externas da empresa, mas, sobretudo, das necessidades de seus públicos de interesse (GALINDO, 2009, p.227).

O caráter complexo e multidisciplinar atribuído à comunicação é também compartilhado por Perez e Massoni (2009), que notam a singularidade e o individualismo das diversas áreas do conhecimento desenvolvendo estratégias que não têm a capacidade de abarcar todos os relacionamentos multidimensionais nem a complexidade que se instaura nesses relacionamentos.

Os autores afirmam que a comunicação, por sua própria dinâmica, tem essa capacidade. Ela consegue se instaurar e se desenvolver num ambiente plural e complexo, dando espaço de fala e de expressão a todos os atores envolvidos. Como comunicadores e seres humanos que somos, desenvolvemos estratégias pela linguagem e não somente com nossa racionalidade, mas sim com nossas emoções.

Segundo Bueno (2009, p.373), sem estratégia, não há inteligência. Partindo disso, o autor explica que normalmente a comunicação empresarial não é definida pelas organizações como atividade estratégica e que esse é um pressuposto fundamental para que ela possa ser compreendida como “um autêntico processo de inteligência”.

> A inteligência competitiva abrange não apenas a coleta e a sistematização de dados ou informações, que serão tornados conhecimento, mas uma autêntica e complexa gestão que inclui monitoramento da concorrência, identificação dos pontos fortes e fracos das organizações, construção de cenários articulados com estratégias e ações e a utilização de métodos e técnicas variados (BUENO, 2009, p.372).

O autor (2009, p.377) explica que a inteligência empresarial competitiva requer planejamento e que este, por definição, é “um processo que se respalda em dados sistematizados, informações, conhecimentos, vivências e saberes intrinsecamente vinculados aos objetivos, aos valores e à missão de uma organização, e não deve ser entendido como uma atividade episódica ou meramente operacional”.

Sabendo-se que o planejamento é uma atividade administrativa frequentemente realizada pelos profissionais de comunicação, Bulgacov e Marchiori (2010) esclarecem que a “estratégia como prática” tem origem nos estudos de Richard Whittington em meados da década de 90, que sugere que é necessário mudar o escopo das pesquisas sobre estratégia no sentido de observar como os atores envolvidos no processo de pensar e estruturar a estratégia (em todos os seus níveis) age nas suas práticas diárias, o que resulta e / ou influencia diretamente a maneira pela qual a estratégia é desenvolvida, viabilizada e colocada em prática.

Dessa forma, a comunicação empresarial, que inclui as ações desenvolvidas pela comunicação de marketing, deve ser intimamente inserida nas estratégicas empresariais cujo papel fundamental deve vislumbrar tanto “a busca de eficácia na

interação com os públicos de interesse (*stakeholders*), quanto no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações" (BUENO, 2009, p.375).

Yanaze (2011, p.418) classifica a comunicação de marketing em três grandes áreas: 1) Comunicação administrativa (interna e externa), 2) Comunicação mercadológica (interna e externa) e 3) Comunicação Institucional (interna e externa).

Assim como Kunsch (2003, 2009), Yanaze (2011, 2013) entende que a integração das ações comunicativas nessas três áreas é necessária e produtiva, e propõe que a empresa seja estudada por um fluxograma sistêmico intitulado "3*puts*", a saber: *Inputs*, *Throughputs* e *Outputs*.

Essa releitura da estrutura sistêmica da empresa, apresentada na Figura 5, amplia o olhar quanto aos recursos, os processos, os sistemas e as políticas de comunicação desenvolvidas dentro de uma organização.

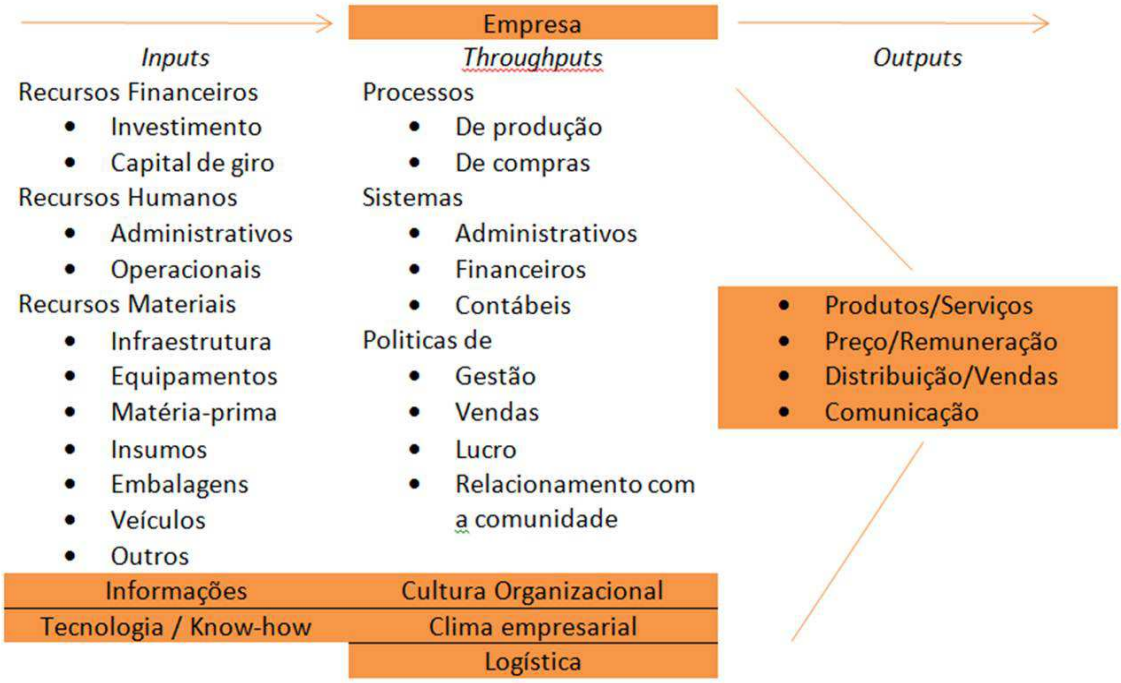


Figura 5: Fluxograma sistêmico de uma empresa.
Fonte: YANAZE, 2011, p.55.

A organização pressupõe a alocação de recursos que, segundo Yanaze (2011), dizem respeito aos *inputs* – elementos que alimentam a produção e

compreendem não somente os recursos humanos, financeiros e materiais, mas todo e qualquer recurso utilizado pelo processo produtivo, acrescidos de informações e da tecnologia.

Nesse cenário, todos os processos, os sistemas e as políticas de gestão, de lucros, de vendas, entre outras, compreendem o que o autor classifica como *throughputs*, ou seja, “o que se produz por intermédio de” (YANAZE, 2011, p.54).

O perfeito entrosamento desses 3*puts* pode levar o planejamento ao perfeito caminho do sucesso.

O autor orienta a necessidade de se estabelecer uma perfeita interação entre os *Inputs* e os *Throughputs* no planejamento tanto de marketing quanto da comunicação, e diz que nenhum esforço do *Output* Comunicação apresentará resultado pleno se não for trabalhada adequadamente a Comunicação Administrativa (YANAZE, SENISE e FREIRE, 2010)

Yanaze (2011, p.75) nos ensina que há cinco etapas a serem seguidas para a elaboração de um planejamento estratégico mercadológico. Vejamos quais são elas:

- ✓ Ter conhecimento amplo e sólido sobre os três principais personagens de uma empresa: o produto, o mercado e a concorrência.
- ✓ Identificar quais podem ser os personagens secundários, que de maneira direta ou indireta, positiva ou negativamente, podem afetar as ações propostas no planejamento.
- ✓ Conhecer todas as variáveis presentes no cenário da empresa. Tais variáveis podem ser provenientes do ambiente interno e externo. Quando vindas do ambiente externo podem estar associadas a algum dos personagens secundários que afetam a empresa.
- ✓ Identificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa e de seus concorrentes.
- ✓ Assim como identificar as oportunidades e as ameaças que rondam o mercado no qual atua.

Como já foi sinalizado anteriormente, normalmente vemos que os departamentos de marketing são na verdade departamentos de serviços de marketing. Para se caracterizar o marketing como um departamento estratégico, há que se pensar em suas funções gerenciais que, segundo Yanaze, Freire e Senise (2013, p.49), são compostas pelo planejamento, pela organização, pela direção e coordenação, pelo controle e pela avaliação da viabilidade econômico-financeira.

O planejamento de marketing pressupõe o estabelecimento de objetivos e metas, os quais devem ser fixados com base no potencial e no histórico do mercado a atender.

A direção e coordenação correspondem às diretrizes propostas pelos gestores para a realização das tarefas. Uma vez definidos os objetivos e as metas, e alocados os recursos necessários, deparamo-nos com a necessidade da definição de como serão trabalhados tais recursos para a obtenção dos *outputs* – que pela leitura do autor é o produto de determinado processo produtivo (não somente o produto / serviço, mas também o preço, a distribuição e a comunicação). Para a melhoria dos processos, faz-se necessário implantar o controle que, na visão das empresas contemporâneas, é o monitoramento constante de operações previstas no planejamento.

E, por fim, acerca da avaliação da viabilidade econômico-financeira do projeto, Yanaze (2011, p.73) nos explica que todas as ações mercadológicas produzem consequências financeiras, econômicas e patrimoniais ao longo do tempo. O autor ressalta que, no longo prazo, tais consequências se equilibram, mas, em curto prazo, podem representar a viabilidade ou não da implantação das ações propostas no projeto.

A análise da viabilidade econômico-financeira tem como principal função a avaliação do fluxo de caixa quanto às entradas e saídas, receitas e despesas e também os lucros e prejuízos.

Faz-se necessário, então, relacionar a estrutura do planejamento de marketing proposto por Yanaze (2011) com as características específicas da prestação de serviços, o que nos leva a ressaltar alguns pontos fundamentais.

Primeiro que, de acordo com os dados oficiais da *US Bureau of Economic Analysis – Survey of Current Business*, apresentados por Lovelock e Wirtz (2007, p.4), os serviços, já no inícios do Século XXI, representavam cerca de 80% do Produto Interno Bruto dos EUA. Por parte dos demais países, a tendência desde então tem sido o acompanhamento desse percentual, o que nos faz acreditar que vivemos na Era dos Serviços.

Segundo que, pelas características particulares dos serviços, há que se observar a importância de conhecer o mercado que consome tais serviços de maneira muito mais cuidadosa.

As características do mercado de serviços sofreram alterações, tanto por parte da maneira pela qual são entregues, como, e principalmente, na maneira pela qual os consumidores têm procurado, comparado, utilizado e avaliado os serviços.

O planejamento deve dar maior ênfase na análise diagnóstica do setor para poder, assim, propor ações efetivamente mais estratégicas.

Diante de um mercado de concorrência tão acirrada, como é o mercado de ensino superior privado no Brasil, as organizações atuantes nesse setor devem dar maior ênfase ao planejamento de comunicação, no qual as ações mercadológicas façam parte ao mesmo tempo em que são provenientes das ações estratégicas no negócio.

Como bem já nos ensinou Bueno (2009, p.373), ao afirmar que sem estratégia não há inteligência, o marketing por meio de suas ferramentas de diagnóstico mercadológico pode auxiliar de maneira substancial o planejamento de comunicação das IES brasileiras, tornando esse planejamento integrado e muito mais efetivo quanto aos seus propósitos, que deve ser o perfeito atendimento das necessidades e a busca da plena satisfação dos clientes.

3.4 Modelo de gestão das Instituições de Ensino Superior públicas e privadas

Na universidade pública, toda a base de gestão produtiva está em se desenvolver o tripé “Ensino, Pesquisa e Extensão”.

Há tempos a universidade pública em nosso país vem sofrendo inúmeros questionamentos quanto à qualidade dos serviços que presta ao cidadão, bem como a maneira como se utilizam os recursos a ela destinada (BALBACHEVZKY e ALBUQUERQUE, 2007; VENTURINI, *et al..l*, 2010). Os autores dizem que os processos de avaliação institucional são instrumentos que vem sendo utilizados para buscar elevar a qualidade da gestão do ensino, da pesquisa e da extensão.

Segundo Balbachevzky e Albuquerque (2007), durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, os processos de regulação e avaliação das universidades (sobretudo as públicas) ganharam força e fizeram com que, para a sociedade, um dos fatores mais importantes de qualidade de uma IES fosse a qualificação e titulação do corpo docente. A esse processo somou-se intensas mudanças regulatórias para todas as IES do país, que forçaram uma melhor qualificação do corpo docente, o que foi prontamente atendida pelas IES particulares. Para Venturini (2010) não há dúvida que,

> cada vez mais, as universidades estão descobrindo seu caráter social e percebendo que precisam, urgentemente, conquistar, pela eficiência e qualidade, credibilidade e legitimidade junto à comunidade em que estão inseridas. Nisso reside o sentido e a razão fundamental da avaliação da universidade que objetiva assegurar a boa qualidade do seu ensino, da sua pesquisa, extensão e processo de gestão, assim como o pleno atendimento das legítimas necessidades e expectativas da sociedade. É importante destacar que a universidade que se conhece e reflete sobre si mesma toma o seu destino nas próprias mãos, não permitindo que a rotina ou políticas governamentais sejam fatores preponderantes na definição de suas prioridades. (VENTURINI, *et al..l*, 2010)

Os processos de avaliação institucional sempre existiram na universidade pública, de maneira formal e direta, mas os questionamentos quanto à qualidade geralmente são provenientes da própria comunidade acadêmico-científica e também da sociedade. Venturini, *et al..l* (2010, p.2) dizem que é “preciso pensar uma nova

universidade que, preservando suas qualidades institucionais, consiga responder, de forma mais efetiva, aos novos e crescentes desafios, tornando-se, assim, mais eficiente e transparente à sociedade.” Essa nova universidade deverá incorporar técnicas de gestão institucional e de metodologias pedagógicas que sejam capazes de absorver todo o potencial tecnológico disponível.

Os autores afirmam ainda que a implementação de mudanças seja necessária na busca dessa nova universidade e requer a implantação de um processo permanente de avaliação da instituição, que permita elaborar o diagnóstico institucional, tarefa que, segundo eles, tem se mostrado bastante complexa no dia-a-dia das instituições de ensino superior de todo o país (VENTURINI, *et al..l*, 2010), e dizem ainda que

> o exame dos objetivos e finalidades da avaliação, seus princípios e características, permite constatar que ela pode constituir-se em estratégia institucional para construir uma ligação efetiva com a realidade social, representando o compromisso de contribuir efetivamente na reconstrução de espaço social mais justo. Portanto, implementar um processo de avaliação numa universidade acarretará transformações intensas, que poderão atingir todos os indivíduos que dela fazem parte, assim como todos os processos nela existentes. (VENTURINI, *et al..l*, 2010).

Entretanto, a adequada implantação de um processo concreto de avaliação nas universidades requer, por parte de seus gestores, maior conscientização quanto ao fato de que existem pelo menos dois fatores que devem ser levados em consideração, uma vez que interferem sensivelmente em todo o processo, sobretudo nos seus resultados. São eles, segundo Venturini, *et al..l* (2010): As reações às mudanças e o corporativismo.

Observando IES de caráter Confessional e Comunitária, Reis (2007) explica que princípios como postura ética, formação e valorização das pessoas, vontade de mudar a cultura institucional, conhecimento da complexidade da educação superior e a capacidade de planejar, avaliar e repensar a instituição, são aspectos importantes para se pensar um novo modelo de gestão para as IES. Todos esses aspectos se completam e podem ser considerados como indicadores da capacidade de gestão.

Mudanças demográficas, internacionalização, dificuldades de financiamento, oferta cada vez mais rápida de tecnologia de ponta, liberalização dos mercados nacionais, interferência dos conceitos básicos de educação e formação ao longo do tempo, economia do conhecimento, incremento de parcerias e diversidade dos provedores, são fatores que, para Reis (2007, p.28), impulsionam o mercado da educação e a assimilação dos conceitos de qualidade, eficiência, eficácia, liderança, cultura empresarial e empreendedora, gestão orçamentária e controle dos custos no gerenciamento das IES. Para Reis (2007, p.28) cada vez mais

> há um processo de profissionalização da gestão universitária, o que exige capacidade e postura empresarial dos dirigentes na condução da instituição. Esta tendência não significa o abandono dos princípios de formação ética, cidadã, humana e social. O gerenciamento empreendedor não se contrapõe à missão de uma instituição de caráter confessional ou comunitária. A postura empreendedora é uma condição para que as IES mantenham-se competitivas. (REIS, 2007, p.28)

Segundo Reis (2007, p.29), há duas formas de se classificar a gestão de uma IES, cujas características são apresentadas a seguir:

- ✓ **Universidade com Gestão Tradicional** – São guiadas pela oferta; são reativas e resistentes à mudanças; dependem de financiamento estatal ou de matrículas de alunos; consomem seu capital, são administradas como uma empresa; e, são avessas às mudanças.

- ✓ **Universidades com Gestão Empreendedora** – São guiadas pela demanda; são pró-ativas e estratégicas; possuem financiamento diversificado; investem no futuro; aplicam conceitos contemporâneos de gerenciamento; e, admitem os riscos e estão abertas às mudanças.

Reis (2007) afirma que no Brasil ainda temos um número muito grande de IES com gestão tradicional. Estas não estão preparadas para assumir riscos, para inovar seus modelos de ensino ou de gestão acadêmica e administrativa. O autor explica ainda que nessas IES os processos de decisão são lentos e burocráticos,

centralizados, autoritários e corporativos, e complementa afirmando que a liderança institucional é geralmente frágil e fragmentada com decisões não pautadas na visão profissional e estratégica, onde muitas vezes se predomina o “achismo”, e complementa dizendo que

> as IES com modelo tradicional de gestão tendem a perder espaço no mercado da educação, pois dificilmente, conseguirão ter projeção, incidência e relevância no sistema de educação brasileira. Tal tipo de instituição ocupará o espaço micro-regional e será superada por IES com postura empresarial e empreendedora. Aliás, a dinâmica da educação superior exige que a IES discuta o *share* do mercado que quer ocupar: regional, nacional ou internacional. A definição do ‘lugar institucional’ passa pelo debate sobre a visão de futuro e as estratégias de mudanças. (REIS, 2007, p.31).

Martins (2007, p.70) complementa a leitura de Reis com algumas características (dentre outras) que valem ser mencionadas quanto às diferenças entre as Universidades Tradicionais e as Empreendedoras, que aquele chama de Inovadoras, vejamos:

- ✓ Enquanto as Tradicionais apresentam estrutura gerencial vertical, hierárquica e rígida, as Instituições Inovadoras apresentam estrutura mais flexível, sistêmica, horizontal e em rede.
- ✓ Os processos de gestão das Instituições Tradicionais são mais conservadores, as IES são mais resistentes às mudanças e inovações, são orientadas para a realização do orçamento, são centradas nos processos com postura defensiva, negativa, reivindicatória e corporativista. Enquanto isso, nas Inovadoras a gestão é mais estratégica, aberta a mudanças e favorável a inovações, são orientadas para o futuro e estão dispostas a correr riscos.
- ✓ Quanto ao planejamento, as Tradicionais trabalham com base nos resultados passados, nas estatísticas históricas e desempenho dos cursos, serviços e atividades oferecidas. Nas Inovadoras, o planejamento é feito com base em avaliações prospectivas do comportamento de variáveis externas e no conhecimento das demandas reais da comunidade que atende.
- ✓ Nas Tradicionais, os resultados pretendidos são o aluno formado e diplomado, o conhecimento transmitido e a cultura credenciada, enquanto que

nas Inovadoras os resultados pretendidos são o conhecimento produzido e o indivíduo capacitado para a vida.

Para Reis (2007), a profissionalização da gestão das IES nos Brasil é lenta para o Século XXI. Talvez a maior dificuldade em mudar a forma de gestão seja o medo de assumir riscos, o que deixa as instituições e seus gestores em zonas de conforto. Enquanto a pressão do mercado não é exercida com afinco, tais instituições vão conduzindo sua gestão de maneira tradicional e com poucos sinais de evolução.

Segundo Rocha Neto e Carneiro (2007), outro importante fator para se discutir é questão da gestão do conhecimento, que nas universidades recai sempre à qualificação, titulação e produção do corpo docente. Para os autores, segundo os preceitos de Peter Drucker, os docentes são os trabalhadores do conhecimento, profissionais responsáveis pela geração, apropriação e disseminação do conhecimento na escola e entre os alunos. Para os autores

> um novo paradigma tem sido proposto à gestão das organizações, que têm o conhecimento como sua principal substância, o que confere às universidades a autonomia acadêmica tão reivindicada. Consideramos tais instituições como organizações especiais, porque têm como um de seus objetivos, ou missão, a gestão do conhecimento na sociedade para o seu desenvolvimento. (ROCHA NETO e CARNEIRO, 2007, p.42)

Atualizando os dados apresentados por Balbachevzky e Albuquerque (2007) quando apresentaram os números de docentes por titulação, podemos notar que nas IES públicas a tendência de decréscimo de Doutores se inverteu (até 2004 vinha caindo o número de Doutores nessas instituições, e em 2013, pelos dados do INEP esse número voltou a crescer, se elevando para 68,72% dos docentes titulados). Nas privadas, segundo os dados do INEP 2013, houve decréscimo de todas as titulações docentes nas IES brasileiras, mesmo tendo o número absoluto de docentes titulados em Mestrados e Doutorados aumentado significativamente no país (inclusive o número de Doutores dobrou no período). Vejamos o Quadro 4:

Ano	Titulação	% Setor Público	% Setor Privado	Total Absoluto
1994	Até Especialização	42,90	57,10	86.625
	Mestrado	63,40	36,60	33.531
	Doutorado	79,00	21,00	21.326
1998	Até Especialização	39,60	60,40	88.567
	Mestrado	55,10	44,90	45.482
	Doutorado	75,80	24,20	31.073
2002	Até Especialização	28,60	71,40	101.153
	Mestrado	29,70	70,30	77.404
	Doutorado	65,10	34,90	49.287
2004	Até Especialização	25,70	74,30	126.812
	Mestrado	27,80	72,20	104.976
	Doutorado	63,00	37,00	61.279
2013	Até Especialização	27,75	72,25	105.086
	Mestrado	33,16	66,84	152.750
	Doutorado	68,72	31,28	125.847

Quadro 4 – Titulação do corpo docente nas IES públicas e privadas.
Fonte: Balbachevzky e Albuquerque, 2007; INEP, 2013

Apesar do número médio de Doutores em IES privadas ser constante (perto de 30% na média ao longo dos anos de 1994 a 2013), a estratégia, segundo Balbachevzky e Albuquerque (2007), é responder a exigências das constantes avaliações dos órgãos competentes e perante a comunidade, buscar prestígio. Inúmeros casos no Brasil apontam que nas privadas há muitos doutores enquadrados como mestres na folha de pagamento, porém sua titulação é utilizada pelas IES nos processos de avaliação contínua. Isso sem contar que a pesquisa fica totalmente sucateada, quando não extinta, nessas instituições.

Para Rocha Neto e Carneiro (2007), apesar da constituição de um corpo docente qualificado poder se configurar em uma estratégia importante à construção da imagem e da qualidade percebida de uma instituição, muitos professores atuam em diversas IES sem conferir identidade ou diferencial competitivo a nenhuma delas.

Franco (2007, p.61) aponta quatro problemas enfrentados pelas IES, sobretudo às particulares, que merecem atenção, são elas:

- ✓ **Rarefação da demanda** – o autor explica que, nos cursos semestrais, há o fenômeno de uma rarefação da demanda no segundo semestre do ano, quando não há demanda de concluintes do ensino médio.
- ✓ **Baixo poder aquisitivo dos alunos** – as IES particulares em geral vivenciam um grande problema que é o baixo poder aquisitivo de parte de seus alunos, que mesmo contemplados com o PROUNI (quando em bolsa parcial de 50%) não conseguem pagar o valor que o Governo não cobriu.
- ✓ **Sucessivas e ampliadas exigências legais** – Estas, citando apenas dois exemplos, oneram sobremaneira a IES particular dificultando o cumprimento da lei. São eles os exemplos: a) a exigência de um maior número de professores em tempo integral e com dedicação exclusiva; e, b) a exigência legal de as IES acolherem portadores de necessidades especiais (dependendo da necessidade, como por exemplo a cegueira, fica totalmente inviável a IES atender o pedido de matrícula de um candidato nessas condições sem ter infraestrutura e pessoal habilitado para trabalhar com esse aluno).
- ✓ **A falta de encantamento dos alunos para com os cursos** – o autor inclui esse problema diante de significativos números de desistência logo após o primeiro semestre dos cursos. Muitos alunos entram na universidade para fazer um curso que pensavam ser outra coisa. Muitas vezes os nomes dados aos cursos não correspondem exatamente ao que neles é ensinado.

Diante desses problemas, Franco (2007, p.64) assinala algumas estratégias que a literatura vem sinalizando para tentar reverter esse quadro problema nas IES particulares. O autor explica que a “redução de Custos” é sempre possível de se fazer, sempre há gorduras que se pode cortar buscando uma saúde financeira mais equilibrada para a instituição, esta é uma estratégia de baixo risco e bons resultados; a “redução de preços”, para o autor o preço do ensino deve ser justo, esta é uma estratégia perigosa que se constitui em uma tática pouco convincente, sobretudo se a redução ocorrer de repente e sem justificativas; quanto a “inovação”, o autor diz ser uma estratégia valiosa à medida que, através dela, a IES pode marcar seu posicionamento e ganhar o respeito de seus alunos e da comunidade na qual está inserida.

Franco (2007, p.64) diz ainda que em outras literaturas são apontadas mais algumas estratégias, vejamos: “especialização de cursos”, o autor explica que é uma difícil estratégia a ser adotada, mas que quando uma IES é reconhecida (e isso acontece ao longo dos anos) pela qualidade e especialização de seus cursos, a demanda reconhece a IES e esta se coloca diante de sua concorrência com facilidade; a estratégia da “publicidade”, adotada principalmente nos grandes centros onde a concorrência é mais alta, é uma estratégia interessante, mas exige investimentos muito altos por parte das IES.

A combinação dessas estratégias é, para Franco (2007), um desafio para as IES particulares, que sofrem por parte da concorrência e dos problemas que se apresentam a qualquer empresa comercial capitalista. Na experiência de Franco como dirigente da Universidade do Amazonas, a sua IES tem desenvolvido estratégias de buscar demanda onde ela não existe ou não está totalmente clara. A Instituição tem desenvolvido duas estratégias interessantes que valem ser citadas: a) a Universidade vem servindo como desenvolvedora e aplicadora de concursos públicos na região, que é pobre em IES, e b) a Universidade vem ampliando seus cursos em EAD que, para uma região tão ampla e carente, vem servindo de caminho importante para manter o número de matrículas na Instituição.

Para Martins (2007, p.76), são quatro os desafios das IES para este Século: O desafio da Qualidade, o desafio do Financiamento, o desafio da Integração Social e o desafio da Gestão.

Quanto ao desafio da Qualidade, o autor diz que os atributos intrínsecos ao serviço oferecido podem ser utilizados para se qualificar a prestação de serviços em educação superior, e complementa afirmando, o que já discutimos anteriormente, a importância da qualificação do corpo docente das Instituições de Ensino Superior no Brasil.

Quanto aos desafios do Financiamento, Martins diz que este é um dos principais problemas (e consequentemente desafios) enfrentados por Mantenedores das IES privadas. Dentre os desafios a cumprir, podemos citar os altos índices de inadimplência dos alunos, a ociosidade da capacidade das instalações, o progressivo aumento das taxas de evasão entre os matriculados, a pesada carga tributária do setor, o acirramento da concorrência predatória, bem como a

concorrência entre diferentes formatos de oferta do ensino superior, e a internacionalização de muitas IES privadas.

Quanto aos desafios da Integração Social, o autor afirma que na sua visão ela tem um caráter mais amplo do que a “Extensão”. Velada nos discursos sobre responsabilidade social, buscar a Integração Social está muito mais para se estabelecer e sustentar vínculos vigorosos com a comunidade o que ultrapassa e muito oferecer ações assistencialistas para a comunidade.

E, por fim, quanto aos desafios da Gestão Martins afirma que, pelo fato das IES gozarem de autonomia gerencial, esse seja talvez o desafio mais difícil e crucial de se superar e diz que

> o desafio está em como fazer a melhor gestão que é o eixo central de transmissão das energias (recursos, fins e meios) para fazer funcionar, de forma sincronizada e eficiente, as engrenagens da organização. Gestão inovadora é aquela pautada em competências, na liderança, na flexibilidade, na contextualização permanente, na capacidade de produzir e administrar as transformações. Pressupõe informação, comunicação e, sobretudo, participação. É o oposto da gestão tradicional, conservadora, hierárquica, caracterizada por processos estáticos, lineares, burocraticamente previsíveis e resistentes às mudanças. (MARTINS, p.85)

Para o fortalecimento da capacidade organizacional e melhor formulação de planos de desenvolvimento sustentável, as IES privadas precisam se aventurar em cenário de mudança, sem medo de correr riscos e avançar no futuro (MARTINS, 2007). Para o autor (p.84), “é um desafio que somente pode ser enfrentado por meio de um modelo de gestão alicerçado no conhecimento, na conquista da capacidade para atender às demandas da comunidade e do mercado e na busca incessante da excelência.”

Rocha Neto e Carneiro (2007, p.42) afirmam que muitos modelos têm sido propostos por consultores e pesquisadores

> - uns mais poderosos que outros – como critérios explicativos de avaliação de desempenho de instituições educacionais e outros tipos de organizações. Nenhum caso que mereça registro apresentou sucesso sem ética e sem base no desenvolvimento de competências próprias (essenciais), ou aprendizagem organizacional contínua. O mesmo se dá com as instituições cujos protagonistas e dirigentes não tenham tido visões de longo prazo ou que não assumam posicionamentos estratégicos bem

> refletidos com base em avaliações competentes dos ambientes em que atuam. (ROCHA NETO e CARNEIRO, 2007, p.42)

O Século XXI tem nos apresentado um cenário bastante promissor para o desenvolvimento e para o crescimento das IES privadas no país, entretanto, a médio e longo prazo, algumas IES não terão longevidade e perecerão no tempo. Para Rocha Neto e Carneiro (2007), tal processo já foi iniciado e somente duas categorias de instituição apresentam alguma chance de sobrevivência: as grandes instituições, com ganhos de escala, estratégias de localização e gestão profissional; e as pequenas ou médias, que se posicionarem com diferenciais qualitativos percebidos pelos estudantes e demais grupos de interesse.

Fica evidente que aquelas Instituições de Ensino Superior que não assumirem posicionamentos estratégicos claros terão sérias dificuldades competitivas. “A construção de uma identidade percebida será vital à sobrevivência das instituições universitárias não estatais. Diferenciar-se passa a ser condição essencial.” (ROCHA NETO e CARNEIRO, 2007, p.42)

3.5 Retorno de investimentos em comunicação: Fundamentos teóricos e aplicados

Pensar a Gestão da Comunicação pressupõe a análise e o planejamento da comunicação mercadológica (que por sua vez pedem a definição dos objetivos e metas e também a definição das estratégias de comunicação), a organização da comunicação, a coordenação da comunicação, o controle, e os estudos de viabilidade econômica e financeira do projeto comunicacional (YANAZE, FREIRE e SENISE, 2013, p.166).

O Retorno de Investimento em Comunicação é parte integrante da Gestão da Comunicação, uma vez que deve fazer parte de cada um desses passos com a finalidade de mensurar os investimentos segundo cada objetivo delimitado para o projeto.

Os autores (2013, p.169) indicam que o planejamento de ações de comunicação segundo esses passos incrementa a probabilidade de aprovação dos projetos de comunicação, assim como valoriza o trabalho do profissional de marketing responsável por tais ações. Orientam ainda (p.157) que, já que todas as ações mercadológicas apresentam conseqüências econômicas para a empresa, a mensuração do retorno de investimentos em comunicação ganha relevância, pois:

- ✓ “Toda comunicação tem objetivos”;
- ✓ “Todos os objetivos podem ser decompostos em metas quantificáveis, o que não significa serem expressas somente em valores monetários”;
- ✓ “Todas as métricas quantificadas podem, direta ou indiretamente, ser traduzidas em valores monetários e comparadas aos recursos necessários para sua consecução”, e,
- ✓ “O prazo necessário para atingir as metas (Período de Retorno de Investimento) depende da complexidade e da abrangência da ação pensada”.

A mensuração ganha força e relevância também pela constituição de séries históricas de avaliação. Quanto maior for o tempo que o profissional mensure suas ações comunicacionais, menor será a chance de incorrer em erros, pois sua tomada de decisão será pautada em históricos reais que já foram mensurados e que já apresentaram seus resultados (positivos ou não) (YANAZE, FREIRE e SENISE, 2013).

As séries históricas podem ser medidas em métricas de eficiência, de eficácia e de efetividade.

Longe de serem diferenciadas apenas pela terminologia lingüística, os autores explicam que entender a diferença entre cada uma dessas métricas leva o profissional a entender exatamente o que ele está mensurando.

A seguir, a reprodução do quadro explicativo que diferencia cada uma dessas métricas:

Métricas de Eficiência	- Aderência aos objetivos de comunicação da empresa; - Compatibilidade com os objetivos específicos da ação previamente estabelecidos; - Qualidade do conteúdo da mensagem; - Qualidade da forma de apresentação; - Adequação dos meios utilizados; - Qualidade e adequação da execução; - Cumprimento das etapas e prazos, utilização correta dos recursos de acordo com o previsto, - Outras.
Métricas de Eficácia	- Quantidade de pessoas / público atingido; - Adequação das pessoas / público atingido; - Resultado da pesquisa de *recall*; - Medição dos *shares: of voice, of mind, of heart, of power, of market*, etc.; - Avaliação e mensuração de moedas não-financeiras relacionadas; - Avaliação e mensuração de moedas financeiras relacionadas; - Apuração dos índices econômicos, financeiros, patrimoniais, - Outras.
Métricas de Efetividade	- Índice de continuidade da ação e comparativo dos resultados ao longo do tempo; - Pertinência em termos de: tempo de exposição, integração e sinergia com outras ações de comunicação; - Grau de progressão ao longo do processo sistêmico de comunicação (14 objetivos), - Outras.

Quadro 5: Métricas de avaliação e mensuração
Fonte: Yanaze, Freire e Senise, 2013, p.160.

Partindo do entendimento da comunicação como um processo, Yanaze (2011) e Yanaze, Freire e Senise (2013) apresentam um rol de 14 possíveis objetivos que podem assumir a comunicação de uma empresa. Uma vez que se tenha objetivo é possível mensurar a ação de comunicação. A seguir, são descritos os 14 objetivos propostos pelos autores:

- ✓ **Despertar a consciência** – esta deve ser a primeira etapa da comunicação; sem despertar a consciência do cliente fica praticamente impossível dar sequência aos demais objetivos da comunicação.
- ✓ **Chamar a atenção** – um segundo passo após o despertar da consciência é a atenção. Ao dar atenção à mensagem o cliente abre caminho para uma melhor recepção dessa mensagem. O cliente que já tiver certo grau de consciência da mensagem / do produto terá sua atenção despertada de maneira mais rápida e singular.
- ✓ **Suscitar interesse** – o interesse é o terceiro passo dentre os objetivos de comunicação. Ele é despertado quando o cliente já tomou consciência da mensagem e a ela já deu atenção. “A consciência prévia direciona a atenção do indivíduo, despertando interesse” (2013, p.82).
- ✓ **Proporcionar Conhecimento** – o cliente atento está pronto para receber mais informação o que lhe proporcionará melhor conhecimento sobre o que lhe está sendo ofertado.
- ✓ **Garantir Identificação, Empatia** – a identificação é possível quando se adéquam a linguagem, os meios e as próprias mensagens aos clientes em questão. A empatia acontece quando da identificação correta da mensagem ao público correto.
- ✓ **Criar Desejo e ou Suscitar Expectativa** – o próximo passo é criar o desejo e a expectativa de compra / de uso do que se está oferecendo. Isso ocorre quando se tem um cliente atento, identificado com a mensagem e com conhecimento sobre o negócio que está sendo comunicado.
- ✓ **Conseguir a Preferência** – Diante de um mercado extremamente acirrado quanto aos concorrentes, um dos passos mais difíceis é, sem dúvida, conseguir a preferência dos clientes para seu produto. Os autores indicam que muitas empresas conseguem levar os consumidores até o passo anterior, mas falham na hora de conseguir a preferência e acabam por perdê-los para seus concorrentes.
- ✓ **Levar à Decisão** – Uma vez o cliente tendo tomado a preferência por determinado produto, esse é o momento de levar o cliente à decisão de compra.

- ✓ **Efetivar a Ação** – Nem sempre a efetivação da compra é imediata à decisão em se comprar. A comunicação deverá levar o cliente a efetivar a ação de compra / de uso do produto comunicado.
- ✓ **Garantir e Manter a Satisfação Pós-Ação** – Talvez a parte mais difícil do processo de venda de um produto seja a garantia e a manutenção da satisfação do cliente que efetivou a ação de compra. Muitas empresas acreditam que o processo de compra termine quando da efetivação da ação, entretanto, o relacionamento dos clientes com a empresa começa a partir da compra, e poderá levar a uma nova compra ou não. Nesse cenário, os Serviços de Atendimento aos Clientes (SAC) ganham grande relevância nos relacionamentos cliente-empresa.
- ✓ **Estabelecer Interação** – A tecnologia abre um importante caminho para se estabelecer interação com os clientes que compraram dado produto. Facilitar os caminhos de acesso à empresa é um fator essencial para se manter contato próximo quanto às reclamações, elogios e sugestões dos clientes, que podem auxiliar a empresa a melhorar todos os seus processos.
- ✓ **Obter Fidelidade** – A fidelização dos clientes é um passo que deve ser construído ao longo de todo o processo de comunicação até a efetivação da compra. Esse seja talvez o passo mais difícil de todo o trabalho.
- ✓ **Gerar Disseminação** – Cliente satisfeito dissemina a informação de maneira lenta e tímida, mas um cliente insatisfeito a dissemina em proporções muito maiores que podem, por vezes, ser desastrosas. Sabendo amplificar as boas experiências dos clientes, a empresa certamente aperfeiçoará todos os seus canais de comunicação com um importante fato comunicável.

Todo processo de comunicação deve ter sua mensuração a partir da definição clara dos objetivos anteriormente apresentados.

A correta definição dos objetivos facilita quantificá-los sempre que possível e com isso dar rumo às ações de comunicação. “Se o profissional de uma organização tem dificuldade em estabelecer e diferenciar os objetivos de comunicação, ele compromete todo o processo, pois metas e indicadores estarão, necessariamente, equivocados” (YANAZE, FREIRE e SENISE, 2013, p.88).

Para que os objetivos da comunicação sejam alcançados no planejamento, os autores orientam definir as metas de quantificação.

Por serem as metas a quantificação dos objetivos, Yanaze, Freire e Senise (2013, p.94), orientam que nenhuma meta, isoladamente, é perfeita. Dessa forma o ideal é que se constitua um painel de metas a serem alcançadas pelas ações propostas no planejamento.

Indicam ainda que, atrelada à definição de metas, é importante que o gestor defina quais indicadores serão usados nas análises e dentre eles destacam os indicadores financeiros (aqueles diretamente ligados a custos e receitas, que são chamados pelos autores de “moedas financeiras”), e também indicadores não financeiros (exemplo porcentagens, volumes, índices, graus, quantidades e etc., que podem ser facilmente convertidos em indicadores financeiros e recebem, pelos autores, o nome de “moedas não financeiras”) (YANAZE, FREIRE e SENISE, 2013, p.96)

Para o estudo das Instituições de Ensino Superior, sobretudo o Estudo de Caso da Faculdade nossa Cidade, são pré-definidos como indicadores abaixo relacionados:

- ✓ **Indicadores financeiros** – Receita Média Bruta da Instituição, Receita Média Bruta dos Principais Cursos oferecidos pela IES, Lucro Operacional Médio Anual e Lucro Líquido.
- ✓ **Indicadores não financeiros** – Quantidade de alunos matriculados na IES, quantidade de alunos inscritos nos processos seletivos de 2012 e 2013, percentual de candidatos aprovados nesses períodos, percentual de matriculados nesses períodos, percentual de desistência (cancelamento de matrículas), nível médio de inadimplência.

A análise dos indicadores financeiros será feita no Capítulo 6.2 e a análise dos indicadores não-financeiros será feita no Capítulo 5, quando da apresentação

das Campanhas do Processo Seletivo 2012 e 2013, e também discutidas no Capítulo 6.2.

Capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos

O capítulo 4 apresenta os procedimentos metodológicos adotados pelo pesquisador para a realização dessa Dissertação.

São descritos o tipo de estudo e a estratégica de pesquisa, é apresentado o protocolo do Estudo de Caso, a estrutura da Pesquisa de Campo e finalizado com as orientações para análise e interpretação dos dados da Pesquisa de Campo.

4.1 Tipo de estudo e estratégia de pesquisa

Lopes (2010, p.37) nos ensina que nas Ciências Sociais o próprio objeto é dinâmico e mutável. Isso ocorre porque os problemas estudados são, entre outros, os fenômenos históricos, as instituições e as manifestações culturais. A autora diz ainda que o que muda não são apenas os dados ou os objetos, e que as “verdades” e “comprovações” produzidas por essa Ciência acabam por se relacionar diretamente ao contexto histórico do objeto estudado.

Para Bourdieu (1999, p.11), em contextos de mudanças frequentes os fenômenos devem ser estudados submetendo as operações práticas da pesquisa à polêmica da razão epistemológica. Complementa o raciocínio dizendo que, sempre que possível, o pesquisador deverá “inculcar um atitude de vigilância[2] que encontre no conhecimento adequado do erro e dos mecanismos capazes de engendrá-lo um dos meios de superá-lo.”

Poupart *et. al.* (2008), observando os estudos de Marshall e Rossman, disseram que são temas privilegiados pela pesquisa qualitativa, aqueles que, entre outros, por razões práticas não podem ser realizados de maneira experimental, e

[2] Bourdieu (1999, p.17) entende a vigilância como uma “tarefa propriamente epistemológica, que consiste em descobrir no decorrer da própria atividade científica, incessantemente confrontada com o erro, as condições nas quais é possível tirar o verdadeiro do falso”.

também quando a pesquisa tem por objetivo se aprofundar em processos organizacionais complexos.

Os autores explicam que a construção de uma pesquisa qualitativa está longe de permitir ao pesquisador que chegue às respostas esperadas somente pela observação dos fatos. A revisão bibliográfica pode ao mesmo tempo em que ajuda a esclarecer as suas inquietações, levá-lo a mais questionamentos, reforçando assim os vieses que se pretende eliminar: “um pesquisador muito dependente da literatura torna-se dependente dos outros pesquisadores e pode chegar aos mesmos impasses.” (p.135).

O Método Científico pode ser definido como o conjunto de procedimento intelectuais e técnicos que são utilizados para se atingir na Academia, um dado conhecimento (GIL, 2008). O autor nos explica que os métodos dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico, servem ao pesquisador para proporcionar as bases lógicas de sua investigação científica. Cada um deles se vincula a uma corrente filosófica que pretende explicar como se processa o conhecimento da realidade. O autor (p.9) apresenta algumas das características de cada um desses Métodos:

- ✓ **Dedutivo** – Ele parte do geral para o particular. A partir dos princípios reconhecidos como verdadeiros e indissolúveis, em virtude de sua lógica, permite ao pesquisador chegar a conclusões puramente formais. “Nas Ciências Sociais o uso desse Método é bem mais restrito pelo fato da dificuldade de se obter argumentos gerais, cuja veracidade não possa ser colocada em dúvida” (p.10);

- ✓ **Indutivo** – Este trabalha inversamente ao anterior, parte do particular e coloca a generalização como um produto final da investigação. Ele é fundamentado basicamente na experiência, sem, muitas vezes, levar em consideração princípios pré-estabelecidos. “De acordo com o raciocínio Indutivo a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade” (p.10). Vale ressaltar que por meio da

dedução o pesquisador chega a conclusões verdadeiras, enquanto que por meio da indução, ele chega a conclusões apenas prováveis;

- ✓ **Hipotético-dedutivo** – Este nasceu como crítica ao Método Indutivo, no sentido de que a generalização não se torna possível a todas as condições presentes nas pesquisas. Para o autor, as conjecturas apresentadas pelos problemas de uma pesquisa devem passar pelo crivo de deduções e consequências observadas, e ainda pela tentativa de falseamento para só assim serem corroboradas. “Nas ciências Sociais, [...] a utilização desse método mostra-se bastante crítica, pois nem sempre podem ser deduzidas consequências observadas das hipóteses” (p.13);

- ✓ **Dialético** – O conceito da Dialética é bastante antigo, mas a concepção mais moderna é a de Hegel, para quem a lógica e a história seguem uma trajetória dialética, nas quais as contradições se transcendem, mas dão origem a novas contradições que passam a requerem solução. “A Dialética fornece as bases para uma interpretação dinâmica e totalizante da realidade, uma vez que estabelece que fatos sociais não podem ser entendidos quando considerados isoladamente” (p.13); e;

- ✓ **Fenomenológico** – Apresentado por Husserl, o método propõe estabelecer uma base segura, liberta de proposições para todas as ciências. Nas pesquisas desenvolvidas sob esta base, o pesquisador preocupa-se em mostrar e esclarecer o que é dado. “A Fenomenologia não se preocupa, pois, com algo desconhecido que se encontre atrás do fenômeno; só visa o dado, sem querer decidir se esse dado é uma realidade ou uma aparência: haja o que houver a coisa está ai” (p.14). “O objeto de conhecimento para a Fenomenologia não é o sujeito nem o mundo, mas o mundo enquanto é vivido pelo sujeito” (p.14).

As pesquisas podem ainda ser agrupadas em níveis que representam as suas características fundamentais. Gil (2008, p.27) classifica as pesquisas em: Estudos Exploratórios, Estudos Descritivos e Estudos Explicativos.

Certos fenômenos só podem ser compreendidos pela análise de amostras não-probabilísticas; nesses casos, a amostra teórica é a mais apropriada, se não a única possível. Tais fenômenos poderão ser estudados pelo Estudo de Caso, pela Monografia, pela Observação Participante ou ainda pela História de Vida (POUPART, *et. al.*, 2008, p.138).

Para esse Projeto interessa a pesquisa qualitativa exploratória de observação sistemática[3], a qual traz à tona a importância da delimitação do objeto a ser pesquisado, bem como a sua documentação. Essas características dão forma e utilidade às informações observadas e a elas atribui o caráter científico, base de referência e ponto de partida da produção acadêmica na Universidade.

O método a ser seguido será o Método Indutivo, uma vez que, por meio dele, é possível definir técnicas de coletas de dados e elaborar instrumentos capazes de mensurar os fenômenos sociais estudados na pesquisa.

Definido então o caminho de observação do objeto da Pesquisa, a estratégia de Estudo de Caso torna-se interessante por ser uma forma de investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto de vida real, mesmo que os limites entre o fenômeno estudado e o contexto não estejam claramente definidos.

Segundo Yin (2005, p.23), o estudo de caso se presta nas investigações de fenômenos sociais contemporâneos nos quais o pesquisador não pode manipular comportamentos relevantes que influenciam e / ou alteram seu objeto de estudo. O método possibilita ao pesquisador lidar com uma ampla variedade de evidências, provenientes de análise documental, visitas de campo, entrevistas e observação participativa.

Dencker (2003, p.127) observa que o método de estudo de caso é recomendado na fase inicial das pesquisas científicas, uma vez que, por meio dele, é possível ao pesquisador levantar dados que podem ser úteis na formulação de hipóteses e na reformulação de seu problema de pesquisa.

[3]Ao ser o objeto de pesquisa delimitado no tempo e no espaço, a observação ganhará as características da observação sistemática, para a qual o pesquisador “levanta e define os aspectos significativos para os objetivos da pesquisa e elabora um plano específico, antes da coleta de dados, para realizar e registrar as informações.” (DENCKER e DA VIÁ, 2008, p.151).

Na investigação de seu estudo de caso, o pesquisador enfrentará uma situação técnica única, uma vez que dependerá de uma coleta múltipla de dados, oriunda de várias fontes de evidência, as quais deverão ser interpretadas a partir do quadro teórico e dos objetivos do pesquisador. Robert Yin (2005, p.34) explica que o estudo de caso não deve ser confundido com uma pesquisa de caráter apenas qualitativo; uma vez que traz em seu propósito fundamental apresentar uma reflexão analítica do contexto estudado, esse tipo de investigação tem muito a contribuir no campo da pesquisa avaliativa.

Uma vez definido o método de pesquisa e iniciado o estudo, o investigador pode se deparar com uma situação particular. Duarte (2008), citando Castro (1977), sinalizou que no desenvolvimento de um estudo de caso a análise dos dados coletados pode dar conta tanto de uma fração do objeto pesquisado, como se ampliar e, por meio de estudos agregados, buscar entender tal fenômeno de maneira mais ampla; porém o estudo de caso prioritariamente vai se preocupar com o caso em si, mas pelo o que ele sugere, e não pelo todo no qual pode estar inserido.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa diferente que permite ao pesquisador construir seus próprios caminhos e ajustar seu projeto metodológico na busca dos objetivos propostos. “Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo *como* e *por que*” (YIN, 2005, p.19). Essas perguntas são feitas “sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (p.28). Sendo assim, a pesquisa baseada num estudo de caso não exigirá controle sobre os eventos comportamentais, mas focalizará os acontecimentos contemporâneos (p.24). O autor defende o desenvolvido de um protocolo, no qual o pesquisador poderá definir de maneira pontual as variáveis[4] passíveis de observação do seu caso em estudo.

A padronização dos dados de um projeto de pesquisa no formato de estudo de caso por meio do protocolo procura priorizar aspectos mais relevantes do estudo,

[4]Appolinário (2012) explica que as variáveis são as dimensões, as características que o pesquisador elege como relevantes para o seu estudo e pelo seu uso será possível a organização da percepção do pesquisador acerca do fenômeno que observa.

tanto em argumentos como em reformulações teóricas. Visa, ainda, manter a simplicidade que objetiva a clareza na apresentação dos dados (YIN, 2005).

> O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. [...] O protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único (novamente mesmo que o caso único pertença a uma série de casos em um estudo de casos múltiplos). (YIN, 2005, p.92)

Nos ensinamentos de Yin (2005, p.61), os estudos de casos podem apresentar projetos de caso único (que analisam o objeto ou fenômeno em determinado contexto) ou ainda projetos de casos múltiplos (que também o faz, porém analisando diferentes casos ou fenômenos dentro de seus respectivos contextos). Esses dois formatos podem ainda se apresentar como projetos holísticos, nos quais desenvolvem o estudo sobre apenas um foco de observação, ou seja, uma única unidade de análise, ou ainda como projetos incorporados, que analisam o objeto de estudo por unidades incorporadas de análise, que podem assumir, por exemplo, dois momentos distintos de ocorrência de um mesmo fenômeno.

Vale ressaltar que, por dar ênfase à aplicação prática de conceitos a um dado fenômeno, o estudo de caso se preocupa mais com a análise de problemas reais do que com a aprendizagem teórica de tais conceitos (NASCIMENTO, 2012). Nesse prisma, Yin (2005, p.29) explica que a metodologia de estudos de caso vem sofrendo tradicionais preconceitos quando comparada às demais metodologias de pesquisa. Pelo fato dos estudos de caso como experimentos não representarem uma “amostragem” do objeto de estudo, ao fazer isso, expandem e generalizam teorias, o que o autor chama de “generalização analítica” e não enumeram frequências (generalização estatística). “Na generalização analítica o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente” (YIN, 2005, p. 58).

Para sustentar o método de estudo de caso como um método de pesquisa sério e que conduz o pesquisador a resultados seguros, Yin (2005, p.124) orienta que se devam seguir três princípios para a coleta de dados: 1) Utilizar várias fontes

de evidência, 2) Criar um banco de dados próprio para o estudo de caso, e 3) Manter o encadeamento de evidências. E, na análise dos dados coletados, para que alcance alta qualidade (p.167), o autor complementa que o pesquisador deve, em primeiro lugar, deixar claro que sua análise se baseou em todas as evidências coletadas; em segundo lugar, abranger todas as principais interpretações concorrentes; em terceiro lugar, se dedicar aos aspectos mais significativos de seu estudo de caso e, por fim, deve utilizar seu conhecimento prévio de especialista em seu estudo de caso para a apresentação dos resultados à comunidade científica.

Jensen e Jankowski (1993, p.237) ensinam que a observação múltipla é a técnica mais operativa para estudar acontecimentos bem demarcados no tempo e no espaço e que replicam essencialmente a mesma relação entre si. Para o desenvolvimento desse Projeto de Pesquisa, o proponente optou pelo formato de um estudo de caso único com duas unidades incorporadas de análise, cada uma dessas ocorrendo em momentos distintos do tempo, são elas: 1) A campanha de comunicação do Processo Seletivo da FNC 2012, e 2) A campanha de comunicação do Processo Seletivo da FNC 2013.

O Protocolo de Pesquisa desenvolvido como orientação para o desenvolvimento do Projeto é apresentado a seguir:

4.2 Protocolo de pesquisa

Para se aumentar a confiabilidade dos Estudos de Caso, Yin (2005) orienta a preparação de um protocolo de pesquisa que organize de maneira sistemática todos os passos que o pesquisador deverá seguir. O protocolo é um instrumento que apresenta as regras e os procedimentos que foram previamente definidos pelo pesquisador, auxiliando-o a não perder o foco durante seu trabalho de campo.

O Protocolo recomendado está dividido em seis seções, a saber: a) Visão geral do projeto de estudo de caso; b) Fases do projeto de pesquisa; c) Delimitação teórica do objeto; d) Pesquisa de campo; e) Análises e reflexões de caráter qualitativo exploratório e indutivo; e, f) Fase conclusiva do projeto de pesquisa.

a) Visão geral do projeto de estudo de caso:

- ✓ **Metodologia:** Pesquisa qualitativa de caráter exploratório indutivo, com estratégia de estudo de caso único com duas unidades incorporadas de análise.
- ✓ **Objeto de Pesquisa:** Faculdade Nossa Cidade - FNC.
- ✓ **Linhas teóricas abordadas:** Educação Superior no Brasil, Gestão Mercadológica para Instituições de Ensino Superior Privadas, Planejamento de Comunicação e Retorno de Investimentos em Comunicação.
- ✓ **Estrutura do projeto:** Desenvolvido em duas fases, a saber, Fase 1 - Delimitação e construção teórica do arcabouço da Pesquisa, e Fase 2 - Pesquisa de campo e estudo do caso (observação, interpretação e descrição dos dados da Pesquisa por meio de reflexões de caráter exploratório e indutivo).
- ✓ **Objetivo Geral:** Descrever em profundidade o diagnóstico situacional da Faculdade Nossa Cidade, em dois períodos distintos no tempo, quanto aos esforços de comunicação para a divulgação do processo seletivo 2012 e 2013.
- ✓ **Objetivos Específicos:** Analisar de maneira sistemática os dados coletados, a fim de avaliar o retorno dos investimentos em comunicação da IES; propor orientações para o Planejamento de Comunicação Mercadológica para a Faculdade Nossa Cidade, de Carapicuíba - SP.
- ✓ **Problema de Pesquisa:** Quais podem ser os benefícios de desenvolver um Plano de Comunicação Mercadológica com base na avaliação e mensuração dos investimentos em comunicação da Faculdade Nossa Cidade?

b) Fases do projeto de pesquisa:

- ✓ **Fase 1 -** Delimitação das teorias que sustentam o arcabouço teórico sobre Educação Superior no Brasil e a atual “Educação Superior” como negócio rentável, além da delimitação teórica sobre Gestão Mercadológica para empresas de Serviços, Retorno de Investimentos em Comunicação e

Planejamento de Comunicação Mercaológica. Atende ao desenvolvimento dos capítulos 1, 2 e 3.

- ✓ **Fase 2 -** Pesquisas Primárias (entrevistas com o corpo diretivo da IES, com os docentes e com os discentes ingressantes e concluintes); Pesquisas Secundárias - análise dos registros das campanhas do processo seletivo 2012 e 2013, e a análise dos resultados da Pesquisa da CPA (Comissão Própria de Avaliação). Atende o desenvolvimento do capítulo 5.

c) Delimitação teórica do Objeto (fase 1):

- ✓ Delimitação teórica sobre a Educação Superior no Brasil.
- ✓ Delimitação teórica sobre os fundamentos do Marketing e da Comunicação.
- ✓ Delimitação teórica sobre Gestão Mercadológica para IES.
- ✓ Delimitação teórica sobre Planejamento de Comunicação.
- ✓ Delimitação teórica sobre Retorno de Investimentos em Comunicação.

d) Pesquisa de campo (fase 2) – Pesquisas Primária (PP) e Pesquisas Secundárias (PS):

- ✓ PP - Perspectivas do corpo diretivo quanto aos propósitos e o crescimento da Instituição, do desenvolvimento do Mercado de Educação Superior na Região, bem como à avaliação de retorno dos investimentos em comunicação na Instituição
- ✓ PP - Perspectivas do corpo docente quanto ao crescimento da Instituição e do mercado de Educação Superior na Região e quanto ao Mercado de Trabalho
- ✓ PP - Perspectivas do corpo discente quanto ao fortalecimento da Marca FNC e quanto às perspectivas para inserção no Mercado de Trabalho (alunos ingressantes e concluintes)
- ✓ PS - Levantamento documental para a apresentação do objeto de estudo de caso e do cenário no qual está inserido, análise dos registros das campanhas do processo seletivo 2012 e 2013 e resultados da CPA.

e) Análises e reflexões de caráter qualitativo, exploratório e indutivo (fase 2):

- ✓ Formatação descritiva individual das evidências obtidas na pesquisa de campo (construção teórica do objeto de estudo), referentes a cada uma das unidades incorporadas de análise, a saber: **Unidade incorporada de análise 1:** Campanha do Processo Seletivo FNC 2012, e **Unidade incorporada de análise 2:** Campanha do Processo Seletivo FNC 2013.
- ✓ Cruzamento por observações obtidas nas pesquisas de campo, a fim de auxiliar na construção das duas Unidades Incorporadas de Análise que serão analisadas quanto aos investimentos em comunicação da IES.
- ✓ Preparação do diagnóstico situacional da IES quanto aos esforços em comunicação e avaliação do retorno dos referidos investimentos.
- ✓ Orientações para o Planejamento de Comunicação Mercadológica para a IES.

4.3 Pesquisa de campo

Segundo Miura (2006, p.108), é importante se definir alguns procedimentos antes de se aventurar nas pesquisas de campo, mesmo cada pesquisa tendo a sua própria realidade teórica e empírica. Algumas das orientações são:

- ✓ Obter garantido acesso à IES, às informações e aos entrevistados;
- ✓ Possuir materiais e recursos suficientes quando estiver em campo (exemplo: computador, impressora, telefone celular, internet, etc.);
- ✓ Estabelecer uma rede de apoio entre professores e colegas pós-graduandos para, quando necessário, pedir auxílio para a pesquisa;
- ✓ Estabelecer no Protocolo de Estudos a agenda das atividades.
- ✓ E estar preparado para acontecimentos inesperados, como pesquisados que não respondem ou demoram a responder às perguntas via internet, ou a entrevistados que fogem das perguntas dificultando o trabalho de campo.

O pesquisador procurou atender a todos esses requisitos de maneira prioritária e responsável, antes da saída para o Campo.

As pesquisas de campo contemplaram como fontes de dados, entrevistas com a direção da IES, com o corpo docente, com alunos ingressantes e concluintes em 2015 (entende-se alunos de primeiro e último anos), realizadas em pesquisas primárias. Como fontes de evidências também foram utilizados os dados de pesquisas secundárias que envolvem os relatórios de ingresso dos processos seletivos de 2012 e 2013, bem como o último relatório da Comissão Própria de Avaliação quanto às respostas dos docentes e discentes à avaliação anual da IES.

As pesquisas primárias foram conduzidas em três blocos, sendo que o primeiro foi desenvolvido em entrevistas semi-estruturadas com o corpo diretivo da IES, gravadas e transcritas para posterior análise, e as duas seguintes foram feitas em formulário fechado utilizando-se o sistema Google.DOCS. Os grupos alvo das pesquisas primárias foram:

- ✓ **Corpo Diretivo da IES** – Foco nas perspectivas do corpo diretivo quanto aos propósitos e o crescimento da Instituição, do desenvolvimento do Mercado de Educação Superior na Região, bem como à avaliação de retorno dos investimentos em comunicação na Instituição.
- ✓ **Corpo Docente** – Foco nas perspectivas do corpo docente quanto ao crescimento da Instituição e do mercado de Educação Superior na Região e quanto ao Mercado de Trabalho.
- ✓ **Corpo Discente** – Foco nas perspectivas do corpo discente quanto ao fortalecimento da Marca FNC e quanto às perspectivas para inserção no Mercado de Trabalho (alunos ingressantes e concluintes – entendam-se primeiro e último anos de curso).

Junto aos três públicos entrevistados o pesquisador questionou se reconheciam os esforços da FNC para o atendimento dos 14 objetivos da comunicação. As respostas foram apresentadas em gráficos no Capítulo 5 e são analisadas em conjunto no Capítulo 6.

4.4 Orientações para análise e interpretação dos dados da pesquisa de campo

A organização dos dados se deu pela triangulação entre as diferentes fontes de evidências, que são as entrevistas da pesquisa primária, a análise documental e os registros de arquivos, sendo estes últimos provenientes dos processos seletivos 2012 e 2013 e da CPA 2014.

Todos esses dados foram organizados em um banco de dados para que o pesquisador não se perdesse em seu caminho de análises e interpretações. O banco de dados contém as anotações resultantes da análise dos dados documentais, o registro transcrito das entrevistas primárias e a tabulação das pesquisas com os docentes e discentes pela ferramenta Google.DOCS.

A interpretação dos dados coletados na pesquisa de campo se deu com base nas respostas obtidas nas pesquisas primárias e secundárias que buscaram enquadrar a FNC segundo os Modelos Históricos de Escolas apresentados no Capítulo 1. Essa análise nos dará a noção de como a FNC é vista segundo os Modelos Históricos de Escola pela visão de seus Diretivos, de seus Docentes e de seus Discentes.

Da mesma forma, as respostas das pesquisas primárias (corpo diretivo, docentes e discentes) foram enquadradas na Matriz de Interpretação elaborada segundo os 14 objetivos de comunicação para entender se os três públicos pesquisados reconheciam os esforços de comunicação da FNC, sobretudo os esforços mercadológicos.

A descrição das ações desenvolvidas pela Faculdade são apresentadas detalhadamente no Capítulo 5 – Estudo de Caso da Faculdade Nossa Cidade, e analisadas no Capítulo 6.

Pelo cruzamento e análise desses dados foi possível delinear cada uma das duas Unidades Incorporadas de Análise a fim de se buscar responder os objetivos dessa Dissertação.

A construção do Capítulo 6, no qual se apresentam a análise e discussão dos dados, foi feita com base na Análise de Conteúdos que, segundo Bardin (1977, p.31) “é um conjunto de técnicas de análise da comunicação”.

Para o autor, o tratamento descritivo constitui um primeiro passo da análise de conteúdo (1977, p.35). Os públicos cujas comunicações foram analisadas pelo código lingüístico e suporte oral foram pesquisados por entrevistas (semi-estruturada, gravadas e transcritas para os diretivos da IES e em formulário fechado no sistema Google.DOCS para os professores e alunos) afim de inferir a interpretação dos resultados.

> A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (BARDIN, 1977, p.38)

As inferências podem responder a dois tipos distintos de problemas: a) “O que conduziu a um determinado enunciado” (que diz respeito às causas ou antecedentes da mensagem), e b) “Quais as consequencias que um determinado enunciado vai provavelmente provocar” (que se refere aos efeitos da mensagem). (BARDIN, 1977, p.39)

Quanto à análise documental, Bardin (1977, p.45) explica que pode ser definida como um conjunto de operações que visam representar o conteúdo de um documento. A análise documental foi feita no Relatório da CPA e nos documentos disponibilizados pela Secretaria de Alunos da IES sobre o Processo Seletivo 2012 e 2013.

Estruturalmente, o capítulo seis apresenta o diagnóstico situacional da FNC, a avaliação dos investimentos em comunicação da IES para seus Processos Seletivos (2012 e 2013) e a proposição de orientações para o Planejamento da Comunicação da Faculdade.

Capítulo 5 – Estudo de Caso – Faculdade Nossa Cidade (FNC)

O capítulo 5 apresenta o Estudo de Caso da Faculdade Nossa Cidade, IES instalada no Município de Carapicuíba, SP. Inicia-se pela descrição da história da IES, detalhando sua oferta educacional para cursos de Graduação e Pós-Graduação, e, em continuação, descreve os resultados obtidos na Pesquisa de Campo, tanto primária (entrevistas com o corpo diretivo da IES, seus docentes e alunos) quanto secundária (análise dos relatórios do Processo Seletivo 2012 e 2013, e do Relatório da CPA).

5.1 História da Faculdade Nossa Cidade

A FNC - Faculdade Nossa Cidade é uma instituição de ensino superior instalada no município de Carapicuíba[5] no Estado de São Paulo. Mantida pelo Centro Educacional Nossa Cidade a Faculdade foi credenciada pela portaria MEC nº 491, de 10 de fevereiro de 2006**,** juntamente com os Cursos de Administração (Bacharelado) e Letras – Português-Inglês (Licenciatura) pela portaria MEC nº 493, de 10 de fevereiro de 2006. No mês seguinte foi publicada no diário Oficial da União a Portaria de Autorização do Curso de Pedagogia (Portaria MEC Nº 791, de 27 de março de 2006).

Ao longo dos nove anos de existência, a Faculdade se tornou referência no ensino superior na zona Oeste da Região da Grande São Paulo, na qual os municípios apresentam características de cidade dormitório. A FNC atende principalmente alunos provenientes dos municípios de Carapicuíba, Barueri, Jandira, Itapevi, Osasco e Cotia.

[5] Segundo o Censo do IBGE, o Município de Carapicuíba contava com uma população estimada de 390.078 habitantes no ano de 2014. Em 2010 o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) do Município foi de 0,749. O Censo registro em 2012 o número de 17.640 matrículas no Ensino Médio no Município e de Pessoal Ocupado um número total de 51.886 habitantes.

Pelos dados históricos da Instituição, seu primeiro *Campus* foi instalado na Av. Inocêncio Seráfico, 3.450, na Vila Dirce, em Carapicuíba, em fevereiro de 2006. À época a Faculdade dispunha de uma estrutura física limitada que contemplava seis salas de aula, uma pequena praça de alimentação, biblioteca, laboratório de Informática, sala administrativa, secretaria e sala de professores.

Seus membros fundadores foram a Professora Doutora Edna Maria Fernandes dos Santos Nascimento, o Professor Doutor Luiz Antônio Ferreira, a Professora Lucília Saad Mamar e o Engenheiro Isidoro Villibor Júnior, que trabalharam pelo ideal comum de oferecer ensino superior de qualidade à comunidade local.

Buscando este mesmo ideal, em 10 de dezembro de 2007 a instituição foi adquirida pelos Professores Doutor Joel Garcia de Oliveira, Doutora Sandra Aparecida Simões Garcia de Oliveira e pelo Mestre Silvio César Simões, todos com experiência superior a 20 anos na área educacional.

Segundo Oliveira (2009, p.110), a FNC iniciou suas atividades oferecendo os cursos de Administração e Pedagogia autorizados pelo MEC. A autora explica que no ano seguinte (2007) a Instituição mudou suas instalações para prédio na Av. Rui Barbosa, Nº 605 e em agosto de 2008 a FNC inaugurou um novo *Campus* no Calçadão de Carapicuíba, em uma localização facilitada por terminais de ônibus e pela estação de trem da cidade. O novo Campus passou a contar com uma área de 2000 m², com instalações mais modernas e arrojadas, e com ampliação do número de salas de aula, o que deu início ao crescimento da IES.

Segundo a Diretoria Acadêmica da Faculdade, em 2008, o Conselho Superior da FNC – CONSUP - deliberou para que fosse solicitado junto ao Ministério da Educação, os pedidos de autorização de mais sete novos Cursos de Graduação, a saber: Educação Física - Licenciatura e os Tecnólogos em Gestão da Tecnologia da Informação, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Segurança Privada, Gestão Financeira, Logística e Marketing.

Segundo o site da IES a “Missão” da FNC é a de “ser um pólo difusor de conhecimento com base na formação de cidadãos capazes de atuar de maneira ética e objetiva no processo de melhoria da qualidade de vida de sua comunidade”.

De acordo com a Diretoria Geral da Faculdade, com o objetivo de cumprir com o compromisso do grande propósito da FNC, que é o de “proporcionar um Ensino Superior de qualidade que visa à capacitação profissional dos moradores de Carapicuíba e Região”, a mantenedora realiza altos e constantes investimentos na infraestrutura própria do *Campus*. Esses investimentos devem alcançar a casa dos R$12.000.000,00 durante o período de construção de todo o Complexo FNC.

Diante do crescimento acelerado do número de alunos em agosto de 2010 foi inaugurado o *Campus* próprio da FNC, denominado Sede, localizado na Av. Francisco Pignatari, 630 - Vila Gustavo Correia. O projeto completo do *Campus* Sede contempla a construção de oito blocos (dos quais cinco já estão prontos) em um terreno de mais de 20 mil metros quadrados, totalizando uma área construída de 35.655,65 m**².**

Em agosto de 2010 foi inaugurado o 1º Bloco da construção com 40 salas de aula. Em agosto do ano seguinte (2011), o 2º Bloco foi entregue disponibilizando mais 37 novas salas de aula, ampliação da biblioteca e dos laboratórios de informática, o que proporcionou ambiente mais completo para o processo de ensino/aprendizagem de toda comunidade acadêmica.

Em julho de 2012 foi inaugurado o Bloco 3, em julho de 2013 o Bloco 4 e em janeiro de 2015 foi entregue o Bloco 5 totalizando 155 salas de aula que abrigam mais de 8.400 alunos matriculados na Instituição no ano primeiro semestre de 2015.

O Campus atual conta com um amplo complexo esportivo com piscina e quadras de futebol, voleibol e basquete, laboratórios das áreas de Saúde, Tecnologia de Informação, Educação, Engenharia Civil, Praça de Alimentação, Livraria, Biblioteca completa, serviços de copiadora e estacionamento.

Segundo a Diretoria Acadêmica, a FNC vem investindo em um novo projeto educacional focado em ações inovadoras e baseado em modernas metodologias didáticas, fazendo uso dos mais recentes recursos da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC´s) para a criação da FNC EAD. Para isso, aguarda junto ao MEC o credenciamento para a oferta de cursos na modalidade a Distância em 20 polos localizados nas diversas regiões do Estado de São Paulo e um no município de Três Lagoas, em Mato Grosso do Sul.

A Figura 6 mostra a fachada da FNC, com destaque para parte do complexo esportivo.

Figura 6: Fachada da Faculdade Nossa Cidade em Carapicuíba, SP.
Fonte: Arquivos da Instituição.

Para o ingresso dos alunos em um dos 22 cursos de graduação oferecidos pela FNC o candidato deverá se submeter ao Processo Seletivo que ocorre semestralmente em datas pré-definidas por meio de um Edital, documento disponível no site da Faculdade.

O Processo Seletivo é unificado para todos os cursos oferecidos pela Instituição e as provas contam com conteúdos de Língua Portuguesa, Matemática, Conhecimentos Gerais e Redação. Uma vez aprovados nessas provas, o candidato deve apresentar sua documentação pessoal e efetivar a matrícula na Secretaria da IES. O número de vagas disponível para cada um dos cursos é definido no Edital, bem como as datas de inscrição para o Processo Seletivo, datas das Provas e períodos de matrícula.

As ações mercadológicas para divulgação do Processo Seletivo semestral são o “Guia de Profissões” e os folhetos, materiais gráficos desenvolvidos para orientar os candidatos na escolha da área de formação (cursos), anúncios em *busdoor* e *outdoor*, faixas de lona espalhadas pela Região, carro de som, informações no site da Faculdade.

A Faculdade Nossa Cidade mantém convênio com o FIES e com o PROUNI, e aceita a nota do ENEM para a composição da média final obtida pelos candidatos nas provas do Processo Seletivo.

A Instituição mantém convênio com mais de 200 empresas da Região que apóiam seus funcionários oferecendo um desconto institucional de 10% mas mensalidades de todos os seus cursos, bastando para receber o benefício, comprovar o vínculo empregatício por documento oficial (carteira de trabalho ou contrato de trabalho).

Anualmente a FNC desenvolve a sua autoavaliação por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA). Órgão que propõe e gerencia as metodologias de avaliação junto à comunidade acadêmica. O último relatório publicado foi o do ano de 2014 e contou com a participação de mais de 1.600 discentes respondendo à pesquisa.

O instrumento gerado pela CPA têm sido de grande valia para a melhoria dos serviços prestados pela Faculdade e, anualmente, tem se aprimorado quanto a sua forma de aplicação (em 2014 a IES investiu em um software próprio para aplicar e avaliar os resultados da pesquisa), principalmente diante do crescente número de matrículas que a Faculdade vem obtendo (em 2014 o crescimento foi de mais de 100% em novas matrículas quando comparado com o ano de 2013, fator que foi possível, sobretudo pela abertura de novos cursos e novas salas de aula pela entrega do Bloco 4).

Organizada pelo Departamento de Marketing, a FNC publica semestralmente a Revista Delfos, revista pedagógica e acadêmica na qual seus professores encontram espaço para publicar suas pesquisas. Atualmente a Revista é impressa e já está em sua quarta edição.

Sumário Informativo da Instituição

- ✓ Mantenedora: Centro Educacional Nossa Cidade Ltda.
- ✓ Mantida: Faculdade Nossa Cidade – FNC

- ✓ Endereço: Avenida Francisco Pignatari, 630 – Bairro Gustavo Correa Município: Carapicuíba – São Paulo CEP: 06310-390 Fone: 11-4185-8410 Fax: 11-4185-8410
- ✓ Site: www.FaculdadeFNC.com.br
- ✓ Código INEP: 4169
- ✓ Caracterização da IES: Instituição privada, com fins lucrativos Ato Regulatório: Credenciada pela Portaria MEC 491 Data da Publicação: D.O.U. de 13/02/2006
- ✓ Diretor Geral: Professor Doutor Joel Garcia de Oliveira
- ✓ Procurador Educacional Institucional: Professora Mestra Samira Martins Rodrigues Fortunato

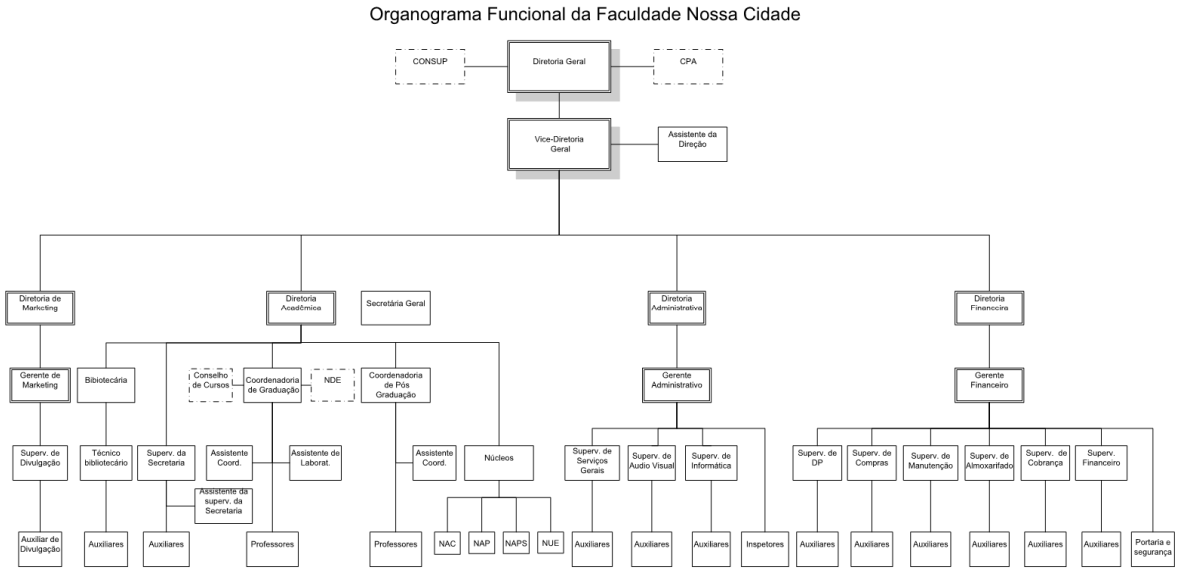


Figura 7: Organograma Funcional da Faculdade Nossa Cidade.
Fonte: Arquivos da Instituição, 2014.

O Departamento de Marketing da FNC está subordinado à Diretoria de Marketing e coordena os trabalhos da Supervisão e dos auxiliares de divulgação. As ações de marketing desenvolvidas pelo Departamento são:

- ✓ **Guia de Profissões:** Livreto impresso com 24 páginas contendo a descrição da Faculdade e dos cursos que ela oferece, com detalhamento técnico sobre cada curso. Distribuição nas escolas de ensino médio e nas empresas da região. Média de impressão anual de 40.000 exemplares. (ANEXO A)

- ✓ **Folheto:** Folheto de uma lâmina, impressa 4 x 4 cores no formato aberto 42 x 30 cm / fechado 21 x 30 cm, utilizado para divulgação em grande escala com distribuição nas ruas, nas residências e nos comércios da região. Média de impressão anual de 200.000 exemplares. (ANEXO B)
- ✓ **Cartazes:** Cartaz em lâmina impressa 60 x 40 cm, impresso 4 x 0 cor, utilizado para fixação em comércios e escritórios da região. Distribuído junto com os folhetos.
- ✓ **Faixa de Lona:** Faixas afixadas ao redor da Faculdade (vias de acesso) e nos bairros próximos, o conteúdo é para apresentar os cursos oferecidos com foto ilustrativa do profissional formado, o número de impressão é variado de acordo com a verba do semestre.
- ✓ **Outdoor:** Placas distribuídas no Município de Carapicuíba atende todos os bairros da cidade.
- ✓ **Busdoor:** Painéis circulantes nas principais linhas de ônibus que atendem o município e cidades vizinhas.
- ✓ **Carro de Som:** Carro próprio da Instituição equipado com caixa de som que é utilizado nos períodos de Processo Seletivo, circula no município e cidades vizinhas divulgando a IES e suas ofertas de cursos de graduação e pós-graduação.
- ✓ **Campanha do Amigo:** Campanha desenvolvida junto aos alunos matriculados que indicam seus amigos por um cartão impresso (20.000 exemplares) e este efetivando a matricula, o aluno ganha desconto na mensalidade do mês seguinte. A Campanha do Amigo é amplamente divulgada para toda a comunidade acadêmica por cartazes nos murais de corredores, áreas de convivência e salas de aula, por e-mail marketing e no site da Faculdade.
- ✓ **Murais:** Instrumento de comunicação instalado em todos os corredores, áreas comuns de convivência e salas de aula. Serve, sobretudo para divulgação das comunicações administrativas e mercadológicas da Instituição.
- ✓ **Internet (site):** O Site da Faculdade é estruturado em formato de portal com informações gerais sobre a Instituição, apresentando detalhadamente a sua oferta de cursos de graduação e pós-graduação, além dos eventos internos e de responsabilidade social que desenvolve ao longo do semestre. Conta com

uma área restrita para os alunos (Central do Aluno) com finalidade de acesso à vida acadêmica do discente. (ANEXO C)

- ✓ **E-mail MKT:** A ferramenta de e-mail MKT é amplamente utilizada pela instituição para a comunicação administrativa, bem como para divulgar os eventos (internos e externos), os cursos de extensão oferecidos, a abertura das campanhas do Processo Seletivo, bem como a Campanha do Amigo, entre outras informações pertinentes à vida acadêmica da comunidade.
- ✓ **Semana dos Cursos:** Evento desenvolvido para cada um dos cursos oferecidos pela Instituição que serve de momento para troca de experiências com profissionais do mercado (no formato de palestras), para o qual o convite é estendido também à comunidade (via site da Faculdade). As semanas são divulgadas por cartazes espalhados em todos os murais internos, por e-mail MKT, pelo site e ao final, são oferecidos certificados de participação aos alunos e convidados.
- ✓ **Call Center:** São realizadas ligações periódicas pelo Departamento de Marketing aos candidatos aprovados a fim de se efetivar a matrícula na Instituição. Pela Secretaria Acadêmica e Departamento Financeiro, as ligações são de caráter administrativo, e feitas conforme a demanda.
- ✓ **Fachada (Logomarca):** Com constantes investimentos em infraestrutura, a Instituição possui uma ampla fachada com logomarca em relevo, e nas laterais dois painéis em lona chamando para o Processo Seletivo, que pela sua localização, chama muito a atenção de quem passa pelo centro da cidade de Carapicuíba, bem como pela estação do trem local. Fator que também chama muito a atenção é a estrutura das quadras e piscina da Faculdade que estão localizadas na parte frontal da IES.
- ✓ **Revista “Delfos”:** Em sua quarta edição (publicada no ano de 2014), a Revista Delfos é espaço aberto para a divulgação do pensamento científico e pedagógico tanto para textos produzidos pelos professores quanto pelos alunos.
- ✓ **Programas Sociais:** As ações desenvolvidas junto à comunidade local, como a Campanha do Agasalho, o Natal Solidário e a Feira de Empreendedorismo são exemplos desses eventos, que podem ser desenvolvidos na Faculdade ou fora dela. Cursos como Pedagogia e Educação Física desenvolvem ações pontuadas junto a segmentos da comunidade (como creche, educação de

jovens e adultos e programas de atividade física), que já viraram parte da oferta de cursos de extensão oferecidos gratuitamente pela IES.

Essas ações mencionadas são analisadas no Capítulo 6 em comparação com os 14 objetivos da comunicação segundo teoria de Yanaze (2013).

5.2 A oferta educacional atual da Faculdade Nossa Cidade

Segundo os dados da CPA – Comissão Própria de Avaliação de 2014, a FNC ofereceu vinte e dois (22) cursos de Graduação, sendo seis (6) deles na modalidade Bacharelado, três (3) cursos de Licenciatura e treze (13) cursos na modalidade Superior Tecnológico, com sete mil duzentos e setenta (7.270) alunos matriculados em 2014, de acordo com o exposto no Quadro 6:

	Curso	Modalidade	Portaria de Autorização / Reconhecimento no MEC	Vagas Anuais	Alunos Matriculados Ano letivo de 2014
1	Administração	Bacharelado	RENOVAÇÃO DE RECONHECIMENTO Portaria MEC Nº 704, de 18/12/ 2013	210	1.045
2	Ciências Contábeis	Bacharelado	AUTORIZAÇÃO Portaria SESU Nº 276 de 20/7/2011	240	396
3	Direito	Bacharelado	AUTORIZAÇÃO Portaria SESU Nº 502 de 22/12/2011	100	360
4	Enfermagem	Bacharelado	AUTORIZAÇÃO Portaria SESU Nº 263 de 14/7/2011	240	231
5	Engenharia Civil	Bacharelado	AUTORIZAÇÃO Portaria SESU Nº 276 de 20/7/2011	240	622
6	Farmácia	Bacharelado	AUTORIZAÇÃO Portaria SESU Nº300 de 02/8/2011	240	136
7	Educação Física	Licenciatura	RECONHECIMENTO Portaria MEC Nº 317, de 27/12/2012	200	392
8	Letras Português/Inglês	Licenciatura	RECONHECIMENTO Portaria SESU Nº 65 de 22/1/2009	210	153
9	Pedagogia	Licenciatura	RECONHECIMENTO Portaria MEC Nº 275, de	150	768

			14/12/2012		
10	Design Gráfico	Tecnológico	AUTORIZAÇÃO Portaria SERES Nº 362 de 2/7/2014	240	0
11	Gestão Ambiental	Tecnológico	RENOVAÇÃO DE RECONHECIMENTO Portaria SERES Nº 821 de 19/12/ 2014	240	99
12	Gestão da Tecnologia da Informação	Tecnológico	RECONHECIMENTO Portaria SERES Nº 245 de 16/4/2014	240	361
13	Gestão de Recursos Humanos	Tecnológico	AUTORIZAÇÃO Portaria SETEC Nº 99 de 30/6/2010	240	751
14	Gestão de Segurança Privada	Tecnológico	RECONHECIMENTO Portaria MEC Nº 307, de 27/12/2012	240	120
15	Gestão Financeira	Tecnológico	RENOVAÇÃO DE RECONHECIMENTO Portaria no- 704, de 18/12/2013	240	304
16	Gestão Pública	Tecnológico	AUTORIZAÇÃO Portaria SERES Nº 362 de 2/7/2014	240	0
17	Logística	Tecnológico	RECONHECIMENTO Portaria MEC Nº 124 de 15/3/2013	240	497
18	Marketing	Tecnológico	RENOVAÇÃO DE RECONHECIMENTO Portaria MEC Nº 704, de 18/12/2013	240	221
19	Petróleo e Gás	Tecnológico	AUTORIZAÇÃO Portaria MEC 323, de 28/12/2012	240	27
20	Radiologia	Tecnológico	RECONHECIMENTO Portaria SERES n.° 432 de 29/7/2014	240	322
21	Redes de Computadores	Tecnológico	RECONHECIMENTO Portaria SERES n.°428 de28/7/2014	240	166
22	Segurança no Trabalho	Tecnológico	RECONHECIMENTO Portaria SERES n.425 de 28/7/2014	240	155
				Total de Alunos Matriculados	**7.270**

Quadro 6: Cursos de graduação ofertados pela Faculdade Nossa Cidade no ano de 2014.
Fonte: Comissão Própria de Avaliação 2014, FNC.

Ainda segundo a CPA 2014, a FNC ofereceu no mesmo período 10 cursos de pós-graduação na modalidade *Lato Sensu* com 190 alunos matriculados, conforme apresenta o Quadro 7:

	Curso	Alunos Matriculados Ano Letivo de 2014
1	Controladoria	10
2	Direito Empresarial	7
3	Gestão de Logística Empresarial	35
4	Gestão de Marketing	9
5	Gestão em Saúde	7
6	Gestão Estratégica de Negócios	45
7	Gestão Estratégica de Pessoas	25
8	Gestão Financeira	12
9	Psicologia Organizacional	10
10	Psicopedagogia Institucional	30
	Total de Alunos Matriculados	**190**

Quadro 7: Cursos de pós-graduação ofertados pela Faculdade Nossa Cidade no ano de 2014. Fonte: Comissão Própria de Avaliação 2014, FNC.

5.3 Pesquisa de campo utilizada na construção do Objeto do Estudo de Caso

Para que a construção de um Estudo de Caso seja sólida, Yin (2005) orienta que o pesquisador utilize o máximo de informação proveniente de diferentes fontes de dados.

A construção desse Estudo de Caso sobre a FNC se utiliza de pesquisas primárias, nas quais foram levantadas informações junto ao corpo diretivo da Instituição, seus docentes e discentes.

Com o corpo diretivo a técnica de pesquisa utilizada foi a entrevista pessoal com roteiro pré-definido. Junto aos docentes e discentes a técnica foi a utilização de um questionário on-line que utilizou o recurso do Google.DOCS. A aplicação das pesquisas primárias aconteceu nos meses de abril, maio e junho de 2015.

A construção do Estudo de Caso contou ainda com pesquisas secundárias em três fontes diferentes, a saber: 1) O Relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA) do ano de 2014; 2) Os Relatórios do Processo Seletivo dos anos de 2012 de 2013; e 3) O site da Faculdade.

5.3.1 Perspectivas do corpo diretivo quanto aos propósitos e o crescimento da Instituição, do desenvolvimento do mercado de educação superior na região, bem como à avaliação de retorno dos investimentos em comunicação na Instituição

A Pesquisa com o Corpo Diretivo da FNC foi aplicada pelo pesquisador no mês de junho de 2015 aos três Diretores responsáveis pela administração da instituição, Diretor Geral (autorização de publicação ANEXO D), Diretora Pedagógica (autorização de publicação ANEXO E) e Diretora de Marketing (autorização de publicação ANEXO F), por meio de um roteiro semi-estruturado utilizando a técnica de entrevista gravada, cujos resultados foram transcritos a fim de serem analisados (ver roteiros no APÊNDICE A).

O resumo da transcrição das entrevistas proporcionou identificar alguns resultados que foram agrupadas em três frentes, a saber:

1) A Diretoria Geral deu sua opinião sobre a instituição da Faculdade, sobre o crescimento do setor de educação superior na região e no Brasil, sobre os investimentos realizados na IES e sobre as perspectivas da FNC para o futuro.
2) A Diretoria Pedagógica deu sua opinião sobre a estrutura da Faculdade e seus cursos oferecidos, bem como sobre as avaliações dos cursos no MEC, falou também sobre os funcionários e o Plano de Carreiras Docente, e sobre o apoio institucional para o desenvolvimento da Pesquisa e Extensão na FNC.
3) A Diretoria de Marketing deu sua opinião sobre o mercado e a cobertura geográfica da FNC, suas características (enquanto pontos fortes e fracos) e seu ambiente mercadológico (enquanto ameaças e oportunidades), sobre a concorrência e sobre as estratégias de marketing adotadas pela Instituição.

Resumo da entrevista com o Diretor Geral – Dr. Joel Garcia de Oliveira

O Diretor Geral da FNC é graduado em administração de empresas e em direito, possui pós-graduação *lato sensu* em três áreas na administração e em 4 áreas no direito, é Mestre e Doutor em Administração por uma Universidade nos Estados Unidos. Ele possui 17 anos de experiência no Ensino Superior Privado.

Segundo o Diretor a FNC foi criada para atender a uma função social de oferecer ensino superior de qualidade para uma população carente do município de Carapicuíba, sobretudo das classes c, d, e.

O Centro Educacional Nossa Cidade, mantenedora da Faculdade, adquiriu a FNC com 70 alunos há cerca de nove anos, na ocasião oferecendo três cursos de graduação. Na época o grupo tinha outra IES em Taboão da Serra com cerca de 7000 alunos na graduação que foi vendida ao grupo Anhanguera. A escolha do município se deu pela experiência dos mantenedores em trabalhar a educação superior na Grande São Paulo, por isso se buscou uma oportunidade em um município próximo com características similares às de Taboão da Serra.

A FNC buscou atender a uma demanda reprimida em Carapicuíba, município que tem atualmente cerca de 350 mil habitantes (registrados segundo o Censo do IBGE do ano de 2014). À época da aquisição da Instituição o município contava apenas com uma pequena escola de ensino superior que não atendia a demanda local, quanto mais a regional. Antes do credenciamento da FNC a população local tinha que se deslocar para outras cidades para cursar o Ensino Superior.

O Diretor Geral lembra que a missão da FNC é a de “ser um pólo difusor de conhecimento com base na formação de cidadãos capazes de atuar de maneira ética e objetiva no processo de melhoria da qualidade de vida de sua comunidade”

Na visão do Diretor Joel a Faculdade atua no setor de educação superior privada na região de Carapicuíba de maneira tranqüila e isolada. Diz o Diretor que na região está somente a FNC. O município apresenta alta densidade demográfica com cerca de 30km² e cerca de 350 mil habitantes. Dessa forma não existe nenhum espaço físico para a instalação de novas grandes IES, pois, pela experiência da Mantenedora, para uma grande IES se instalar em uma região ela demanda espaço

físico o que no município não oferece. Pelo importante fato de estar praticamente sozinha no município a FNC ainda tem muito a crescer.

Sobre o crescimento do setor de educação superior privada no Brasil o Diretor Geral diz que acredita ser ainda pequeno em relação ao potencial. Entretanto, o retrocesso dos programas governamentais de financiamento tende a retrair o setor. Todos precisam de educação, assim como alimentação e saúde, o Brasil precisa se estabilizar novamente, para que o crescimento volte a ser real no segmento de Educação Superior.

Há que se ressaltar que o mercado está bastante saturado nos grandes centros (capitais), mas com possibilidades de crescimento principalmente nas cidades do interior. Há um movimento importante junto aos grandes grupos educacionais quanto à proposta de serviços em educação superior, que antes não ofereciam aulas nas 5ª e / ou nas 6ª feiras, de hoje estarem revendo essa política e voltando a oferecer aulas nesses dias da semana. A FNC se destaca nesse quesito pois manteve as aulas presenciais de 2ª a 6ª feira, tanto no período noturno como no diurno. Esse é um movimento em busca de qualidade do ensino ofertado.

Quando questionado sobre os principais investimentos realizados na FNC, o Diretor Geral disse que os investimentos são realizados em três segmentos. Primeiramente em construção de área física, na qual a FNC edifica cerca de 5000 a 6000 metros quadrados por ano, segundo vem o investimento em tecnológica dos laboratórios para atender a cada novo curso implantado, atrelado a isso, vem a velocidade da atualização da tecnologia, que deve ser renovada a cada dois anos. E por último o desenvolvimento em pessoal, não somente o corpo docente, mas também o corpo técnico-administrativo da IES recebe treinamento periódico. A FNC dispõe de um Plano de Carreiras Docentes que evolui o professor em sua carreira de maneira vertical e horizontal, pela sua produção e tempo de carreira e também pela sua titulação. Outro grande investimento é na prestação de serviços auxiliares ao aluno. Hoje a Faculdade já tem duas secretarias, uma para alunos e outra para alunos ingressantes, uma área de convivência bem melhor estruturada para atender aos alunos durante o período de pré-aula e de intervalos.

Os recursos para os investimentos da FNC vêm primordialmente das mensalidades e do capital dos sócios, mas ao longo dos anos a IES se tornou auto-suficiente diminuindo o investimento da mantenedora. Segundo o Diretor Joel, a FNC tem também alguns benefícios fiscais que auxiliam o negócio, e também de

financiamentos junto ao BNDES (este para a edificação dos prédios). Vale dizer que 100% do faturamento da FNC são revertidos para as suas necessidades financeiras.

A definição de como e onde investir vem pelas reuniões dos sócios, prioritariamente definidas pelas demandas da gestão acadêmicas da Faculdade, que chegam por meio das solicitações realizadas por professores, funcionários técnicos administrativos, Coordenadores de Curso, Direção Acadêmica e alunos tendo como base ainda os resultados da Avaliação Institucional elaborada pela CPA - Comissão Própria de Avaliação.

Por todos os investimentos realizados até o momento a Faculdade se encontra em equilíbrio financeiro desde o seu quinto ano de vida.

O Diretor Geral da FNC explicou ainda como são construídos os prédios que abrigam os alunos matriculados na IES. Ele disse que o projeto do complexo conta com a construção de 8 blocos entre espaços destinados às salas de aula, aos laboratórios, aos auditórios e ao complexo esportivo. A construção é feita em pré-moldados de concreto durante mais ou menos 7 a 12 meses na construtora após o pedido de construção, e chega pronta na Faculdade para serem montados. Uma vez montada a estrutura, que leva mais ou menos 6 meses de tempo de montagem, são necessários mais cerca de 3 meses para acabamento e liberação do prédio para uso. Em média são construídos de 5000 a 6000 metros quadrados por ano na FNC.

Dr. Joel acredita que a FNC cresce mais que o mercado local e afirma, segundo a sua experiência de viajar por todo o Brasil como avaliador do MEC, que não deve haver nenhum *case* nacional que se assemelhe à FNC em matéria de crescimento. A IES coloca uma meta mais agressiva para o crescimento anual, e tem alcançado a média de 20% a 25% de crescimento no número de matrículas. Ele lembra que a FNC em poucos anos de vida já abriga quase 10.000 alunos em seus cursos de graduação.

Quanto às perspectivas da FNC para o futuro, o Diretor Geral tem a expectativa de transformar a IES em um Centro Universitário, ampliar sua oferta de cursos de graduação e se expandir regionalmente. Para um futuro bem mais próximo a FNC está com um grande projeto de entrar no EAD (Educação a Distância), para isso já foi pedido ao MEC a autorização para a oferta de 20 pólos de EAD e a IES já recebeu a autorização para 17 pólos deles, todos com conceito 4 e 5. A pós-graduação também constitui um investimento grande da FNC para o momento, pois com cerca de 2000 alunos já formados, a Faculdade tem recebido

semestralmente o retorno desses alunos agora se matriculando nos curso de pós-graduação.

Resumo da entrevista com a Diretora Pedagógica e Vice Diretora Geral da IES – Mestra Samira Martins Rodrigues Fortunato

A Diretora Samira é Mestra em Educação, Administração e Comunicação, Especialista em Direito Educacional e Graduada em Administração. Possui 16 anos de experiência no Ensino Superior Privado e trabalha há 7 anos na FNC.

A Diretora, que é a responsável pela Instituição junto ao MEC informou que o Índice Geral de Cursos (IGC) da FNC em 2013 foi a Nota 3 – em uma escala de 1 a 5 (Nota esta mantida desde a avaliação de 2009) e que os cursos apresentam as seguintes Conceito de Curso (CC – Nota atribuída ao Curso quando da visita de reconhecimento pelo MEC), Conceito Preliminar de Curso (CPC – que tem como base o desempenho dos estudantes no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE, o quanto o curso agrega de conhecimento aos alunos e a avaliação de variáveis como corpo docente, infraestrutura e organização didático-pedagógica) e nota do ENADE (para os cursos que já foram avaliados), conforme o descrito no Quadro 8 (importante mencionar que os cursos que ainda não receberam avaliações estão identificados com a sigla S/C – sem conceito):

	Curso	Nota CC	Nota CPC	Nota ENADE
1	Administração	4	3	2
2	Ciências Contábeis	S/C	S/C	S/C
3	Direito	4	S/C	S/C
4	Enfermagem	S/C	S/C	S/C
5	Engenharia Civil	S/C	S/C	S/C
6	Farmácia	S/C	S/C	S/C
7	Educação Física	4	S/C	S/C
8	Letras Português/Inglês	5	3	3
9	Pedagogia	4	3	2
10	Design Gráfico	S/C	S/C	S/C
11	Gestão Ambiental	4	4	3
12	Gestão da Tecnologia da	4	S/C	S/C

	Informação			
13	Gestão de Recursos Humanos	4	3	2
14	Gestão de Segurança Privada	4	S/C	S/C
15	Gestão Financeira	3	3	2
16	Gestão Pública	S/C	S/C	S/C
17	Logística	3	2	2
18	Marketing	4	3	2
19	Petróleo e Gás	4	S/C	S/C
20	Radiologia	4	S/C	S/C
21	Redes de Computadores	4	S/C	S/C
22	Segurança no Trabalho	4	S/C	S/C

Quadro 8: Conceito de Curso, Conceito Preliminar de Curso e Nota do ENADE.
Fonte: Comissão Própria de Avaliação 2014, FNC.

No primeiro semestre de 2015 a IES tinha 8.426 alunos matriculados em seus cursos de Graduação e 237 alunos matriculados nos cursos de Pós-Graduação.

Até o ano de 2014 a Instituição já tinha colocado no mercado de trabalho 1.986 profissionais formados no nível superior.

A FNC possui parceria com o Prouni desde 2008 e com o FIES desde 2010. Segundo a Diretora, quanto ao PROUNI a Instituição possui 100% de ocupação das vagas destinadas à IES e quanto ao FIES, pelas alterações nas regras ocorridas no primeiro semestre de 2015, a IES sofreu o impacto da restrição do Financiamento firmado entre alunos-Governo-IES, sobretudo quando se fala nos reembolsos dos valores à Faculdade.

No primeiro semestre de 2015, a Instituição tinha matriculados 2.521 alunos acolhidos por esses programas governamentais de financiamento, isso representou 29,9% das matrículas do semestre.

De acordo com os dados do Setor de Recursos Humanos da IES, a FNC tinha em sua folha de pagamento 166 técnicos administrativos e 278 professores, dos quais 15% tinha título de Doutor, 45% tinha título de Mestre e 40% era especialista. A Folha de Pagamentos da IES gira em torno de 60% de seu faturamento.

O sistema de contratação docente é pelo formato de horista, sendo que o professor contratado por 12 a 30 horas é considerado professor de dedicação parcial (95% do corpo docente é contratado nesse regime) e o professor contratado por 40 horas é considerado professor de dedicação integral.

A Instituição oferece Plano de Carreira Docente que contempla uma progressão horizontal na carreira, por meio de publicações e tempo de serviço e também vertical por meio de titulação.

Os docentes são incentivados pela IES à produção de Pesquisa e Extensão. As principais formas de auxílio são a ajuda de Custo para participação em Congressos, publicação de livros, bolsas para programas de Mestrado e Doutorado e por meio de publicação de artigos na Revista Acadêmica Institucional “Delfos”.

Resumo da entrevista com a Diretora de Marketing – Dra. Sandra Aparecida Simões Garcia de Oliveira

A Diretora de Marketing da FNC é Enfermeira de formação, possui pós-graduação *lato sensu* em administração e em três áreas na gestão da saúde, tem pós-graduação em gestão do ensino superior, mestrado em educação, comunicação e administração e doutorado em administração nos Estados Unidos. Atua no setor de educação superior desde 1998.

Falando sobre o mercado de Educação superior na região, a Diretora de Marketing da FNC disse que a IES atua praticamente sozinha em Carapicuíba, apesar de estar instalada também na Aldeia de Carapicuíba a FALC (Faculdade da Aldeia de Carapicuíba) ela não representa grandes riscos para a FNC por conta de suas instalações, propostas de cursos e avaliações pelo MEC. Os concorrentes mais próximos se encontram em Osasco (a Anhanguera – antiga UNIBAM, a UNIFEO e a FISO) e em Barueri (a UNIP). Todas, entretanto com propostas diferentes de ensino quando comparadas à FNC.

Os principais pontos fortes da FNC giram em torno da infraestrutura completa e moderna oferecida à comunidade acadêmica, o fato de oferecer cerca de 60% de professores Mestre e Doutores em seu quadro docente, metodologias ativas de ensino, ser a primeira Instituição de Ensino Superior do país a implementar o programa “Os 7 Hábitos dos Universitários Altamente Eficazes”[6] e ter localização

[6] O Programa “7 hábitos dos Universitários Altamente Eficazes” foi desenvolvido por Stephen R. Covey e foi implantado pela FNC em 2014 a fim de desenvolver nos discentes o espírito de pró-atividade, liderança, cooperação e compreensão do próximo. Segundo o site da Faculdade o

privilegiada há apenas 200 metros da estação de trem e do terminal de ônibus central do município.

Quanto aos principais pontos fracos da Instituição, a Diretor alerta para o fato do acesso ao Campus e da segurança local. Apesar da FNC estar próxima à estação de trem de ônibus, os alunos precisam caminhar por uma região que é perigosa ou estacionar seus carros nas ruas próximas à Faculdade que não dispõem de segurança policial constante. Outro ponto a melhorar, que apesar dos investimentos ainda representa um ponto fraco da FNC são os serviços de secretaria, que com o crescimento do campus, precisam de constante ampliação e treinamento de pessoal.

Falando sobre as principais oportunidades da FNC, a Diretora de Marketing sinalizou que a FNC tem crescido bastante na região, na ordem de 20% ao ano. Isso se dá pela construção de sua marca no mercado local, que passa a ser reconhecida pela comunidade. Outro fator importante que pode ser atribuído como uma oportunidade de mercado é o fato de que a FNC já formou quase 2000 novos profissionais colocando-os no mercado de trabalho bem qualificados, e que na grande maioria das vezes é o primeiro indivíduo formado no ensino superior nas famílias locais. Esses formados já retornam para a IES como alunos de pós-graduação além de continuarem a indicar a FNC como uma boa opção de Faculdade na região.

Como principais ameaças ao negócio da FNC, a Diretoria de Marketing indicou a retração dos programas governamentais de financiamento estudantil ocorridas no início do ano letivo de 2015. As mudanças nas regras do FIES afetaram não somente a FNC, mas todas as Faculdades no Brasil, principalmente quanto à maneira como eram feitos os reembolsos às Instituições. Esses cortes foram na ordem de 70% nos reembolsos, que se encontram atrasados. Os maiores entraves são a economia instável que vivenciamos em 2015 e a grande carga de exigência legal por parte do MEC para as IES no Brasil.

Os investimentos na FNC são feitos segundo as demandas da área acadêmica. A definição do que e de onde investir é tomada em reunião entre os sócios e a direção pedagógica da IES. Da mesma forma a definição de como e onde investir em ações mercadológicas é feita em reunião e normalmente atende aos

---

programa desenvolve habilidades para enfrentar situações conflituosas, tais como a instabilidade profissional, o descontrole emocional e o imediatismo.

propósitos do planejamento da IES e das metas estipuladas para cada período. Segundo os consultores que eventualmente atendem a Faculdade, a FNC investe em marketing percentual maior que outras IES.

A Estrutura do departamento de marketing responde pela captação de alunos, pela organização dos eventos acadêmicos (sobretudo das Jornadas dos Cursos), da operacionalização das atividades sociais e do Call Center.

Como principais estratégias desenvolvidas pelo departamento de marketing a FNC faz o Guia de Profissões, o folheto informativo, propaganda em outdoor, busdoor e faixas de lona, os convênios com empresas da região (que são visitadas regularmente), o carro de som que circula na região quando da época de Processo Seletivo, a Campanha do Amigo e o serviço de Call Center.

Segundo a Diretoria de Marketing da FNC, a Instituição é bastante lucrativa, mesmo tendo altos investimentos em folha de pagamento (que consome a média de 60% do faturamento) e infraestrutura, mas como a Faculdade está em fase de expansão, 100% do seu faturamento é revertido para investimentos na própria IES. A marca FNC está cada dia mais sólida, mas ainda está bastante longe de ser conhecida regionalmente, mas localmente está indo muito bem. A ideia é que ela se torne uma marca de referencia local, e possa se expandir para os municípios vizinhos conforme a Instituição vai crescendo. Quando a FNC alcançar o status de Centro Universitário e poder oferecer cursos de ponta como medicina, isso elevará também o status da marca, podendo receber alunos do Brasil todo. Atualmente já Faculdade já conta com número expressivo de alunos vindos de São Paulo para cursar Engenharia Civil, isso já é um começo.

Para a Diretoria de Marketing da FNC as principais características do ensino superior ofertado pela Faculdade recaem no fato da Instituição ser uma empresa familiar com diretoria visionária. Como a IES quer crescer rápido a FNC ainda recorre a financiamentos junto ao BNDES para a construção dos prédios. Mas sua principal luta é para manter a oferta de ensino superior de alta qualidade com preço baixo, sempre respeitando os limites dos alunos.

Os Diretivos foram questionados em que nível reconheciam os principais esforços realizados pela FNC buscando o cumprimento dos 14 objetivos de comunicação (YANAZE, 2013, p.80). A avaliação foi feita usando-se o critério de 0 a

5 sendo onde o 0 representava nenhum investimento / nenhuma importância e o 5 muito investimento / muita importância. O Gráfico 2[7] ilustra o resultado na visão dos diretivos.

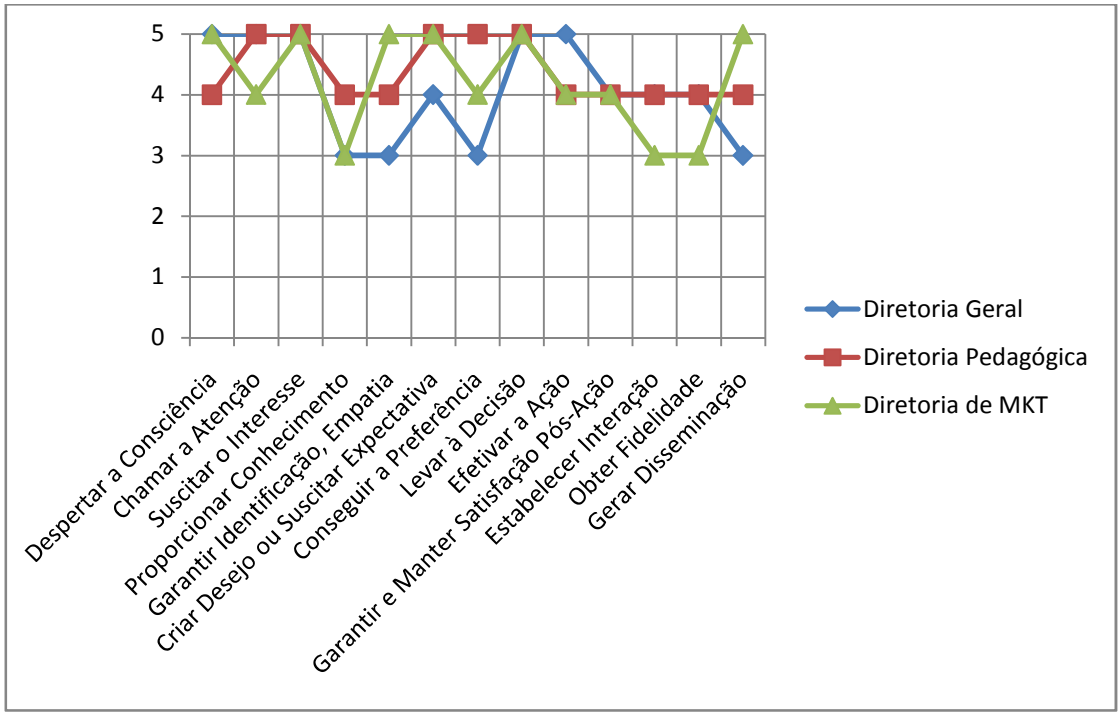


Gráfico 2: Matriz de interpretação dos dados das pesquisas pelos 14 Objetivos de Comunicação – Corpo Diretivo
Fonte: Pesquisa Primária com o Corpo Diretivo (2015)

O gráfico 2 mostra que segundo a visão do corpo diretivo, a FNC realiza suas ações mercadológicas buscando atender aos 14 objetivos da comunicação. Destaca-se na visão da diretoria de marketing e diretoria geral, que a IES deve melhorar os objetivos de proporcionar conhecimento, garantir identificação e empatia, conseguir a preferência, estabelecer interação, obter fidelidade e gerar disseminação junto aos clientes.

No Capítulo 6 a Matriz de Interpretação dos Dados para os 3 públicos pesquisados (corpo diretivo, docentes e discentes) será agrupada e o resultado será cruzado com a Matriz de Ações desenvolvidas pela FNC na tentativa do cumprimento / atendimento de cada um dos 14 objetivos de comunicação.

[7] Os diretivos foram questionados durante a entrevista, sobre as ações mercadológicas desenvolvidas pela FNC usando-se o critério numérico de 1 a 5, onde o 1 significa menor investimento e o 5 maior investimento. Veja o roteiro das perguntas no Apêndice A.

O próximo bloco apresenta os resultados da pesquisa primária com os docentes.

5.3.2 Perspectivas do corpo docente quanto ao crescimento da Instituição e do mercado de educação superior na região, e quanto ao mercado de trabalho

A Pesquisa com o Corpo Docente da FNC foi aplicada pelo pesquisador nos meses de abril e maio de 2015 aos 278 professores que lecionavam na instituição por formulário desenvolvido no Sistema Google.DOCS (ver formulário no APÊNDICE A).

Ao final do período de aplicação obtivemos 85 respostas, o que corresponde a 30,6% do total de professores da Instituição no primeiro semestre de 2015. Vale ressaltar que nove professores que responderam a Pesquisa acumulavam a função de Coordenador de Curso.

Dos respondentes 45,9% eram Especialistas, 44,7% eram Mestres e 9,4 Doutores. 30,6% dos professores trabalhavam na área de Educação Superior há mais de dez anos, 23,5% trabalhavam de cinco a dez anos na área, 18,8% trabalhavam de três a cinco anos, 15,3% trabalhavam de um a três anos, e 11,8% trabalhavam a menos de um ano na área de Educação Superior.

37,6% dos professores trabalhavam na Instituição de um a três anos, 24,7% trabalhavam na FNC de três a cinco anos, 10,6% trabalhavam de cinco a dez anos, e 16,5% estavam trabalhando o primeiro semestre na Faculdade.

Quando questionados se ministravam aulas em outras Instituições, 58,8% dos professores afirmaram que sim, enquanto que 41,2% afirmaram que somente trabalhavam na FNC.

Quanto ao regime de contratação dos docentes, 95,3% eram contratados no regime de “Horista” e 4,7% trabalhavam em período integral na Instituição.

Sendo a FNC uma Instituição de Ensino Superior, os docentes devem ser incentivados ao desenvolvimento de Pesquisa e Extensão. Quando questionados

sobre isso, 78,8% dos professores afirmaram que a FNC os incentivava para o desenvolvimento dessas atividades, e 64,7% deles afirmaram que a Instituição os auxiliou em tais atividades. É importante ressaltar que 35,5% dos professores não receberam auxílio para o desenvolvimento de atividades de Pesquisa e Extensão, ou desconheciam os caminhos oferecidos pela Faculdade. O auxílio era feito principalmente como o descrito no Quadro 9.

- A FNC possui uma excelente revista impressa para incentivar as publicações, além de possuir cursos de formação para os professores.
- A instituição fornece auxílio para participação em Congressos, cursos de pós-graduação e aperfeiçoamento.
- As pesquisas são incentivadas através da revista Delfos, convites para orientar o PIC e ajuda de custo para apresentação de trabalho. As atividades de extensão são incentivadas através de oportunidades para se oferecer cursos aos alunos.
- Auxílio na participação e apresentação da produção científica e em eventos científicos. A FNC subsidia projetos de pesquisa apresentados pelos docentes. Estes subsídios incluem a disponibilização de infraestrutura para a realização da pesquisa até o apoio financeiro.
- Cursos de extensão, encontros, treinamentos, incentivos para novos cursos de formação.
- Dispensa remunerada para participação em eventos.
- É pago um valor pela formação de turma para o curso de extensão oferecido.
- Em 2014, após propor um grupo de estudos, o núcleo de pesquisa e extensão entendeu que deveriam inserir a ideia do grupo como linha de pesquisa, que foi desenvolvida com 7 alunos de iniciação cientifica. Recebi uma bolsa ao longo do ano.
- Estou trabalhando no projeto PIC (Projeto de Iniciação Científica), temos um Coordenador, reuniões e todo o apoio necessário tanto para o professor como para o aluno.
- Na montagem de planos de aula, buscamos elencar tópicos nas disciplinas que podem ser mais desenvolvidos na especialização, também somos convidados a apresentar planos de curso de extensão. Por isso conseguimos fazer o link.
- No meu caso através da Coordenação de Finanças (Professor Cesar Leite) e indicação da Diretoria, estou escrevendo meu segundo livro (assunto: Matemática Financeira) e a intenção é publicar pela Editora Globus. O meu primeiro livro foi publicação da minha dissertação de mestrado "O Endividamento dos Clubes de Futebol no Brasil".
- O auxílio é parcial. Somente 6 linhas de pesquisas para extensão que são contempladas com bolsas para alunos e pagamento hora/aula para o professor. Não há remuneração para pesquisa individual do docente.
- Os programas do Núcleo de Aprendizagem Profissional incentivam os professores a pesquisar para descobrir novas metodologias de ensino e avaliação. Recebo incentivo moral por parte da coordenação do curso e e-mails incentivando a escrever artigos.
- Planos e programas como iniciação científica, eventos específicos dos cursos (vide Semana da Saúde).
- Reembolso de inscrições em congressos, passagens, etc.
Incentiva as atividades, ajuda na execução de trabalhos e avalia. O melhor é o fato de não impor restrições às ideias.

Quadro 9: Principais formas de apoio à atividade de pesquisa e extensão.
Fonte: Pesquisa Primária com Docentes.

O Quadro 10 apresenta, segundo a visão dos Docentes da FCN, as principais características do ensino superior ofertado pela Faculdade Nossa Cidade.

- Acessibilidade.
- Altíssimo nível de excelência.
- Amor no que faz, determinação, disciplina e muita ética.
- Biblioteca própria que possibilita condições de pesquisa.
- Constante esforço da Instituição para o crescimento do aluno, tanto profissionalmente como pessoal.
- Corpo docente excelente.
- Crédito educativo.
- Cursos direcionados para o mundo corporativo.
- De acordo com os planos de ensino, é possível notar a preocupação para uma educação que visa o desenvolvimento contínuo rumo a autonomia, porém seria necessário acompanhar minuciosamente para identificar a eficiência, eficácia e efetividade do ensino.
- Diversidade de disciplinas e oportunidades de estágio. Excelente.
- É uma Instituição aberta a todas as classes sociais.
- Ensino totalmente presencial, o que o diferencia em relação aos grandes grupos educacionais que cercam a instituição. Principalmente Osasco e Cotia
- Ensino voltado para o mercado de trabalho.
- Flexibilidade de horários.
- Há espaço para a discussão, o debate, a inovação, o empreendedorismo, o desenvolvimento, a oportunidade, para todos, professores e alunos.
- Incentivo à pesquisa (Iniciação científica)
- Infraestrutura moderna, capaz de alocar os alunos sem maiores problemas
- Inovação.
- Instituição preocupada com o mercado de trabalho.
- Interdisciplinaridade na relação teoria e prática.
- Jornadas de ensino-aprendizagem que abrange todos os cursos.
- Localização.
- No caso do curso de Logística um ensino profissional, voltado ao mercado, nossos alunos atendem às necessidades do mercado de trabalho e por isso a empregabilidade dos nossos alunos. É normal o aluno ao final do curso ser promovido na empresa onde trabalha e que mesmo antes de formado já exerça a função.
- No que tange ao professor, creio que a proximidade dos coordenadores junto aos professores. Quanto aos alunos, um conjunto de facilidades e atributos.
- Oportunidade aos mais carentes.
- Oportunidade de contratação desta mão de obra no entorno da comunidade.
- Possibilita o acesso a educação superior e a consequente inclusão social, possibilitando a inserção de novos profissionais devidamente qualificados para o mercado de trabalho.
- Preços acessíveis e bolsas de estudo.
- Qualidade, seriedade, conteúdo e preço.
- Qualidade.
- Vejo que os programas dos cursos foram formulados para serem inovadores e apropriados às tendências de mercado. Os alunos são incentivados ao empreendedorismo e à

solidariedade. A faculdade trabalha com um sistema bastante humanizado de ensino. Percebe-se uma forte integração entre os professores, a coordenação e a direção.

Quadro 10: Principais características do ensino ofertado pela Faculdade Nossa Cidade.
Fonte: Pesquisa Primária com Docentes.

Na visão dos professores, as principais características do Ensino ofertado pela FNC são a qualidade de suas instalações, a formação docente, sobretudo sua especialização profissional (capacitação no próprio mercado de trabalho além da formação acadêmica), oportunidade de inserção social e recolocação da comunicação acadêmica no mercado de trabalho. Vale destacar que a relação Professor – Instituição foi classificada como um ponto referencial. A proximidade da coordenação de curso e da direção da Instituição é fato presente em quase todas as falas, e que se torna importante característica da FNC.

O quadro 11 apresenta, segundo a visão dos docentes respondentes, as principais características que diferenciam o ensino ofertado pela FNC de seus concorrentes.

- A atenção para com os alunos e funcionários. - A estrutura fica cada vez melhor. Há ainda ajustes a serem feitos (por exemplo, disponibilização de data shows em todas as salas) mas gradativamente tem melhorado. - A Instituição consegue passar ao aluno e corpo docente/administrativo que a gestão é feita de maneira que todos se sentem pertencentes à uma comunidade, família. Possui uma informalidade ausente em Instituições maiores. - A oportunidade de nivelamento e aprendizado com relação a informática, língua portuguesa e matemática, o que as outras universidades não fazem, perdendo este público menos qualificado inicialmente. - A preocupação com a qualidade de suas instalações e de seu corpo docente. - A preocupação com a qualidade dos cursos. - Acolhimento, tanto de alunos como professores. - Autonomia cedida pela direção para os coordenadores nas decisões nas contratações de docentes. - Corpo docente: A escolha de professores que atuam no mercado de trabalho confere uma graduação menos acadêmica, mais próxima da realidade. - É direcionado para o mercado de trabalho. - Ensino totalmente presencial. - Estrutura, Ética e seriedade. - Flexibilidade de horários. - Investimento nas parcerias, no curso de Radiologia papel fundamental para acordos de cooperação técnicas com Hospitais de toda região. - Localização. - Na FNC existe uma preocupação maior com o acompanhamento do alunado. Existe uma proximidade maior com a comunidade e suas demandas.

- Na FNC, a Alta Administração está muita próxima da comunidade e sabe ouvi-la. - Nível de profundidade das aulas, pois os professores são da área que dão aula. - Oferece um bom número de opções (cursos). - Oferta de cursos de curta duração que levam a pessoa rapidamente para o mercado profissional. - Ótima estrutura. - Preços acessíveis. - Professores qualificados e que gostam da IES. - Programas de financiamento estudantil. - Todas as escolas de ensino superior trabalham com a questão do Ensino, Pesquisa e Extensão. A FNC diferencia-se das demais na questão do envolvimento da comunidade cientifica (professores e alunos) com a comunidade através de ações sociais (Natal) ou ações de interatividade (corrida). Essas ações são iniciativas importantes que diferenciam a FNC das concorrentes e mostram que a instituição tem consciência que para o desenvolvimento de um país é fundamental o desenvolvimento educacional de sua população.

Quadro 11: Principais características que diferenciam o ensino ofertado pela Faculdade Nossa Cidade de seus concorrentes.
Fonte: Pesquisa Primária com Docentes.

É notado como principal característica o fato da humanização do ensino ofertado pela Faculdade Nossa Cidade, totalmente focado nas necessidades da comunidade acadêmica. Outra importante característica é a política de portas abertas instituída pela Faculdade. O acesso de professores e alunos à administração (incluindo-se a Alta Direção) é fato notório em todas as práticas da FNC.

Os docentes foram questionados se reconheciam os esforços da FNC para o cumprimento dos 14 objetivos de comunicação, conforme descrito pela teoria de Yanaze (2011). O resultado desses questionamentos é apresentado no Gráfico 3[8].

[8] O corpo docente foi questionado durante a entrevista, sobre as ações mercadológicas desenvolvidas pela FNC usando-se o critério numérico de 1 a 5, onde o 1 significa menor investimento e o 5 maior investimento. Veja o roteiro das perguntas no Apêndice A.

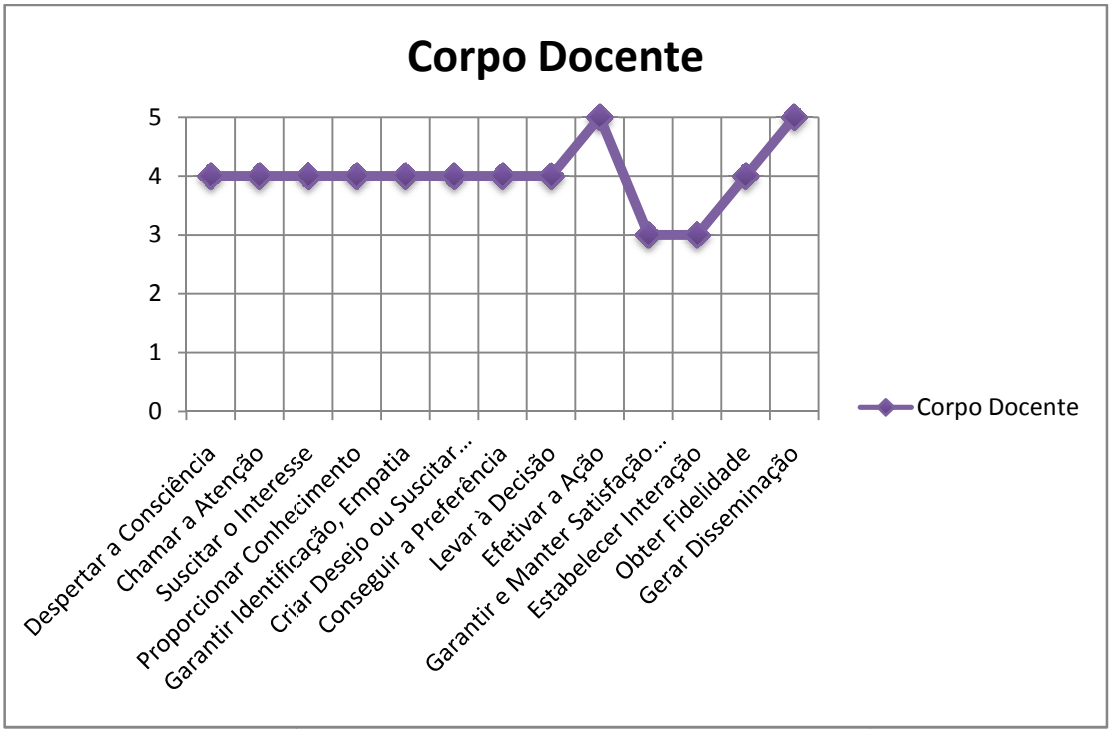


Gráfico 3: Matriz de interpretação dos dados das pesquisas pelos 14 Objetivos de Comunicação – Corpo Docente
Fonte: Pesquisa Primária com o Corpo Docente (2015)

O gráfico 3 mostra que segundo o corpo docente da FNC, a IES realiza de forma adequada suas ações de marketing segundo os 14 Objetivos da Comunicação. Destaca-se, entretanto, que a FNC precisa melhorar as ações que garantem e mantêm a satisfação do aluno e que estabelecem interação dos mesmos com a IES.

O Quadro 12 destaca os principais apontamentos de como o professor vê o crescimento do setor de Educação Superior Privada no Brasil.

- A educação brasileira passou por grandes transformações nas últimas décadas, que tiveram como resultado uma ampliação significativa do número de pessoas que têm acesso a escolas, assim como do nível médio e do superior. No entanto, estas transformações não têm sido suficientes para colocar o país no patamar educacional necessário. - A educação é o que faz com que o ser humano se desenvolva de forma a melhor o país, independente de pública ou privada, as oportunidades se multiplicam, quanto mais ensino de qualidade, melhor para nosso país. - A educação privada é uma forma efetiva e eficiente para promover a educação superior no Brasil, abrindo oportunidades que as instituições públicas nunca proporcionaram aos estudantes de baixa renda. É um contra-senso, mas a educação pública para o nível superior é muito elitista e a privada é mais democrática. - A educação superior privada no Brasil está tomando alguns rumos mais acessíveis para a população, hoje por causa do FIES, e outros tipos de apoios ao estudante está mais fácil

ingressar no ensino superior privado, assim daqui a uns 10 anos vamos ter mais profissionais com a formação superior e a competição no mercado será mais criteriosa.
- A qualidade tende a cair gradativamente pela massificação do ensino.
- Acho que ainda está muito centralizada no sul e sudeste, fazendo assim um desnível educacional nacional.
- Ao mesmo tempo em que traz oportunidades é acompanhada de uma disputa mercadológica para a sustentação e sobrevivência das Instituições. No entanto, diante de um País com enormes desigualdades sociais acho importante o crescimento do ensino superior privado, porém, com qualidade.
- Apesar da expansão das IES nos últimos anos, creio que o setor apresenta fragilidades: calouros oriundos do Ensino Médio carentes de procedimentos básicos para acompanhar e compreender o discurso acadêmico e científico; salas de aula superlotadas, materiais didáticos e de tecnologia desatualizados com as exigências de mercado.
- Até 2014, crescimento exponencial alavancado pelos programas de bolsa e financiamento do governo: FIES, Prouni, etc. Porém agora em 2015, as IES sofrem uma crise devido a redução das matrículas já que o governo restringiu acesso aos programas.
- Com preocupação, em especial quanto à qualidade do ensino, sou a favor das provas de entidades de classe como a da OAB.
- De forma desordenada, muitos cursos sem qualidade.
- É uma área dentro do setor de serviços que cresce muito, já que o ensino superior público no atende a demanda brasileira.
- É uma questão bastante delicada, eu verifico um crescimento até muito sólido na educação superior no Brasil nos últimos anos, porém este crescimento se deu por incentivos públicos quais viabilizaram boa parte deste desta expansão. Agora que algumas incertezas e em meio de uma crise econômica e política que estamos vivenciando, percebi o quanto as faculdades ficaram reféns de fies e outros "benefícios". O cenário quando falamos do Brasil, no momento é incerto e isso me faz perceber que infelizmente não poderemos viver de aulas.
- Educação mercadológica, ou seja, Instituição Educacional=empresa. A educação virou produto de mercado, e sofre as mesmas regras de concorrência, marketing, etc. de qualquer produto.
- Ela melhorou muito nos últimos 15 anos e fora o acesso, ou seja, a inclusão de quem quer estudar. Se vão terminar é outra pergunta, mas existe a inclusão sim.
- Estratégica para aumentar o acesso ao ensino superior. Porém já é momento de avaliar mais detalhadamente a qualidade das três esferas de ensino: fundamental, médio e superior.
- Existe uma lacuna deixada pelo governo em não prover ensino à toda essa massa que busca capacitação, e, portanto, há um cenário extenso de oportunidades para investidores. O segmento deverá permanecer em expansão com o ingresso de novas Instituições e fusões.
- Forte tendência de crescimento pela falta de oportunidades e vagas em faculdades públicas e o aumento do desnível social que gera uma barreira para os menos capacitados. Deste modo surge uma oportunidade para instituições de ensino superior privado.
- Infelizmente vejo que algumas instituições não privilegiam a qualidade, e sim a quantidade de alunos.
- Muitas vezes com um forte viés comercial em detrimento da qualidade educacional. Não quer dizer que as duas perspectivas não possam conviver. É até saudável que isto aconteça, mas, de forma equacionada.

- Não só em Carapicuíba, mas de um modo geral é um grande comércio. - Vejo de forma preocupante com a explosão de Instituições que nem sempre atendem a qualidade esperada.

Quadro 12: Como o professor vê o crescimento do ensino superior no Brasil.
Fonte: Pesquisa Primária com Docentes.

Na visão dos professores, o crescimento do setor de Educação Superior no Brasil se deu, sobretudo pela abertura de novas Instituições de Ensino Superior Privadas, de novos cursos (sobretudo os de curta duração) e da disponibilização pelo Governo Federal de programas de financiamento como o FIES e o PROUNI.

É consenso que o setor esteja em crescimento, mas há muitos professores que alertam para os riscos da mercadorização do ensino, bem como a falta de preocupação com a qualidade do que é ofertado pelas Instituições aos alunos.

Da mesma forma, o Quadro 13 destaca os principais apontamentos de como o professor vê o crescimento do setor de Educação Superior Privada na região de Carapicuíba.

- A cidade de Carapicuíba como todos nós sabemos é muito carente e escasso de incentivos culturais, o crescimento desse setor veio oferecer a essa população a oportunidade de crescer econômica e culturalmente o que beneficia muito a região. - A demanda está diretamente relacionada ao crescimento populacional local e de municípios vizinhos. - A educação é a base de tudo, então a cidade se desenvolve com mais qualidade e pessoas instruídas. - A educação privada depende da situação econômica e dos incentivos e financiamentos do governo. Espera-se pequenos impactos negativos provocados pelas mudanças de regras do FIES, mas espera-se que a crise econômica incentive os moradores de Carapicuíba a investirem na própria educação como ferramenta de sobrevivência no mercado. - A expansão de instituições privadas na cidade de Carapicuíba é pequena. Entretanto, se restringirmos à FNC, observa-se a oferta de 22 cursos de graduação, na modalidade presencial, autorizados e diversos já reconhecidos; 10 cursos de pós-graduação *lato sensu*; oferta de 6 cursos de extensão na média mensal; e, diversas palestras e jornadas acadêmicas ao longo do semestre, movimentando cerca de 9 (nove) mil pessoas dentro da Instituição. Esses dados nos mostram dados positivos de crescimento e de sucesso! - A FNC tornou um ícone na Educação Superior na Municipalidade conquistando a respeitabilidade quanto a qualidade e no desenvolvimento da Cidadania de seu alunado. - Acelerado, no entanto 2015 atípico devido ao bloqueio de FIES e ProUNI. O Governo Federal está conseguindo acabar com a conquista dos últimos anos. - Área com grande procura por faculdade pelos alunos. É um mercado em crescimento na região.

- A FNC cresceu bastante, temos alunos de todas as classes sociais e principalmente pelos valores pagos, são acessíveis, principalmente na pós-graduação (onde ministro aulas), a qualidade do ensino é ótima com preços muito acessíveis.
- Carapicuíba é um município com força de crescimento em todas as áreas e a educação superior privada é um dos nichos desse crescimento.
- Carapicuíba está crescendo, com a implantação da FNC, FATEC E ETEC, o polo central de Carapicuíba está trazendo alunos das outras regiões próximas à cidade.
- Com bons olhos. Até alguns anos atrás, não imaginaríamos uma instituição nos moldes da FNC tendo sucesso na implantação de cursos superiores em Carapicuíba. Era algo que a cidade estava precisando e muito.
- Desenvolvimento intelectual e cultural dos moradores da região, visando maior desenvolvimento no mercado.
- É uma oportunidade para alcançar e realizar sonho de pessoas.
- Em Carapicuíba, esse contexto foi modificado positivamente com a presença da FNC. A população, que é carente teve e tem mais chances de frequentar uma faculdade. A FNC vem inaugurando cursos, dando oportunidades para aqueles que não tinham e, facilitando a permanência dos estudantes no município, que precisavam se deslocar até Osasco, Barueri, São Paulo, etc. para estudar. Isto certamente tinha impactos sociais e econômicos para os estudantes ou mesmo os aspirantes, que passaram a frequentar a faculdade.
- Em expansão numa escala ímpar e recente, pois a FNC encontra-se em uma boa localização com boa divulgação dentro da cidade, e também em outros municípios.
- Emergente e cada vez mais crescente, direcionado à Classe C e D.
- Excelente e promissor, a FNC desenvolve um trabalho de acordo a realidade da população do município.
- Moro em Carapicuíba há 37 anos e considero que a educação superior tem contribuído muito para o desenvolvimento do município, em especial a FNC, pois após sua chegada vimos uma grande melhora em vários pontos da cidade, especialmente no entorno da faculdade.
- O crescimento do setor de educação na região é decorrente do crescimento do município que atualmente é uma cidade dormitório da população que trabalha nos municípios vizinhos mais ricos. O município tem uma localização estratégica pois possui o Rodoanel e rodovias próximas facilitando a logística da região.
- O município de Carapicuíba possui mais de 60 escolas estaduais e 6 escolas municipais de ensino fundamental. Esse número é muito grande para uma quantidade pequena de escolas de educação superior privada. A região de Carapicuíba tem FALC - Faculdade da Aldeia de Carapicuíba, a FNC - Faculdade Nossa Cidade, a ETEC e a FATEC de Carapicuíba. Porem é perceptível o crescimento da FNC dentro desse cenário que atrai alunos de Carapicuíba e de outros municípios vizinhos.
- Percebo que a FNC criou oportunidades que foram percebidas pela população.
- Uma demanda reprimida que buscava uma IES com credibilidade.
- Vejo em pleno desenvolvimento. A própria instituição FNC é um exemplo claro desse desenvolvimento.

Quadro 13: Como o professor vê o crescimento do ensino superior na região de Carapicuíba.
Fonte: Pesquisa Primária com Docentes.

No Quadro 14 são apresentados os principais apontamentos de como o professor vê o mercado de trabalho para o Curso ao qual leciona na FNC.

- A área de TI é uma área complexa, isso depende da determinação do aluno, mas é uma área que cada vez mais está carente de profissionais. - A Educação Física é um curso em expansão. O mercado é amplo e os profissionais têm muitas possibilidades de crescer na profissão que escolher dentro da área Educação Física. As possibilidades são muitas (professor na educação pública, privada, treinador, preparador físico, dança, ginástica e suas vertentes, etc.) - A saúde é uma área de constante necessidade de mão de obra qualificada, até mesmo pelo o envelhecimento populacional cada vez mais acentuado. - Alguns cursos percebo um mercado mais aquecido como Ciências Contábeis, Logística e Engenharias... porém para o Curso de Direito já não o vejo aquecido desde meados de 2003. - Bastante promissor, pois o que vemos, lemos e presenciamos, as organizações estão em busca de mão de obra qualificada, não sendo mais aceitas pessoas com baixa formação acadêmica. Particularmente, nos cursos de Administração e de Licenciaturas a demanda ainda é bastante significativa. No entanto, é importante prestarmos atenção na qualidade dessa educação, bem como nas competências e habilidades que esses alunos têm desenvolvido. - Com crise ou sem crise o mercado sempre precisará de administradores. - Com muita tranquilidade, embora a Grande São Paulo não tenha mais a atratividade de alguns anos atrás, os alunos do curso de Logística vêem as vagas crescendo em cidades como Jundiaí, Santos, Campinas em SP e em outras cidades fora do estado como Blumenau, Rio das Ostras, entre outras. - Competitivo, mas com espaço para todos que se dedicarem. - Em crescimento (devido a constantes mudanças na legislação, principalmente para contabilidade). - Farmácia e Enfermagem são profissões que tem mercado de trabalho. O aluno precisa ser incentivado e orientado a fazer estagio na área de formação. - Infelizmente, o mercado de trabalho para os pedagogos é muito ruim, em termos de valorização profissional, jornada de trabalho, piso salarial, incentivos, etc. O Estado é o primeiro a desvalorizar o professor, servindo de modelo para as demais instituições privadas do país. - Inicialmente para as áreas de segurança do trabalho existem uma demanda legal através da NR-4, e uma necessidade crescente da adequação as normas de certificação na área buscando cada vez mais gestores e não somente técnicos. Deste modo, existem uma tendência continua com uma leve curva acentuada para o aumento de procura. - Leciono no curso de Engenharia Civil e entendo que o mercado da construção civil é um dos indicadores de crescimento ou retração da economia de um país. Em épocas de crescimento econômico há aquecimento do setor, ocorrendo o oposto em épocas de recessão. Atualmente o Brasil encontra-se em um período praticamente de retração e o setor passa a sofrer com poucas oportunidades de trabalho e com altos índices de demissões. - Leciono o curso de Administração, e por se tratar de um curso clássico sempre há oportunidades. No momento, as oportunidades são menores, mas não devido ao curso, mas por causa da atual situação do país

- Ministro disciplinas voltadas ao Marketing e Administração Geral. O mercado busca constantemente novas formas e conceitos no campo da competitividade, mas necessitarão sempre da estrutura raiz das premissas ministradas em sala. - No caso de Gestão Ambiental esperava mais demanda com a implementação da lei de resíduos sólidos. Porém, até aqui não tenho percebido um crescimento da demanda destes profissionais. - O bom mercado. Leciono para futuros contadores e a engenharia tributária brasileira aliada à burocracia e às dificuldades com as obrigações acessórias garantirá um bom mercado. - O mercado para o docente é promissor, desde que tenha formação adequada. - Os setores ligados a construção civil sofrem com a carência de profissionais devido a um longo período de desprestígio. Os cursos de Engenharia Civil, principalmente na educação privada, foram praticamente extintos entre os anos 1980 e 2010. A retomada do setor deu um novo estímulo aos cursos da área. - Para os cursos da área tecnológica o mercado de trabalho está em alta, tanto que a procura para estes tipos de cursos ainda está no estágio de crescimento, ou seja, ainda não houve saturação ou o período de declínio. Para Logística, RH e Marketing há público garantido em todos os semestres. Talvez com a crise atual de 2015, possa haver uma desaceleração. Há de se somar a isso, as mudanças no FIES, que vêm tirando receita das faculdades privadas - Tenho a impressão de que as faculdades estão formando mais alunos do que o mercado consegue absorver. - Vejo de forma muito positiva, pois RH está em pleno desenvolvimento e solidificação dentro do mercado de trabalho. Recebo muitas vagas dessa área. Mas acho que necessita de melhor remuneração dos professores

Quadro 14: Como o professor vê o mercado de trabalho para os cursos que leciona na FNC. Fonte: Pesquisa Primária com Docentes.

Em linhas gerais as perspectivas dos professores para a inserção dos alunos no mercado de trabalho para o qual estão formando profissionais são boas. Os apontamentos alertam que há áreas em expansão, assim como áreas em retração. Sobretudo, para as áreas clássicas (Administração, Ciências Contábeis, Engenharias e Educação Física) e para os novos Cursos Tecnológicos (Recursos Humanos, Segurança no Trabalho e Gestão Ambiental), os mercados ainda têm a possibilidade de absorver os novos profissionais formados pela FNC com facilidade.

O Quadro 15 apresenta segundo a visão dos docentes, os apontamentos sobre pontos a melhorar que a IES deve se atentar para continuar crescendo em seu mercado de atuação.

- A FNC será comprada por um grande grupo educacional, Estácio, Kroton, Anima. É só uma questão de tempo. - A tendência para o futuro será a venda da IES para um grupo maior e conseqüente demissões de funcionários.

- Acho que necessita de melhor remuneração dos professores
- Desconhecimento dos caminhos e maneiras pela qual a IES auxilia o professor quanto à produção acadêmica em Pesquisa e Extensão (26 professores, ou seja, 30% dos docentes que responderam a pesquisa afirmaram não ter conhecimento disso)
- Duas importantes características da FNC são o baixo custo de suas mensalidades e um nível regular do que é ofertado em alguns cursos (Importante frisar que esta foi a única fala de professor que classificou o ensino ofertado pela FNC como regular. Todos os outros 84 docentes pesquisados elogiaram a qualidade como característica da IES).
- É possível verificar no Brasil que muitas vezes há um forte viés comercial em detrimento da qualidade educacional. Não quer dizer que as duas perspectivas não possam conviver. É até saudável que isto aconteça, mas, de forma equacionada.
- Infelizmente, a maioria das instituições visa apenas quantidade e valores, não pensam mais na boa formação profissional.
- Não há laboratório de Logística e há muita concorrência pelo financiamento de cursos de mestrado e doutorado.
- O crescimento deveria estar aliado à qualidade do ensino e não é isso que se observa.
- O Crescimento do mercado é lento, burocrático e sem incentivos
- O ensino ofertado pela FNC não muda muito quando comparado com o que é ofertado por seus concorrentes, pois existem professores de outras instituições privada e públicas também lecionando na IES, o que sempre muda é o nome a marca da instituição, A FNC ainda está em crescimento, até alcançar o nome dos seus concorrentes vai demorar algum tempo. Porém estamos totalmente no caminho.
- O Ensino Superior não só em Carapicuíba, mas de um modo geral, é um grande comércio!!!
- O mercado de trabalho é extremamente competitivo. Digo sempre ao alunado: "Não basta ser bom tem que ser o melhor" primeiramente na escolha do curso. Em segundo lugar a escolha de instituições plenamente reconhecidas pelo mundo acadêmico, profissional e por órgãos competentes e por fim a continuidade dos estudos em cursos de pós graduação, mestrado, etc. Cada vez mais o mercado de trabalho necessita de pessoas que entendam de pessoas. As áreas de conhecimento que leciono são eixos basilares de sustentação ao desenvolvimento de competências comportamentais.Além dos aspectos das competências técnicas o mercado vem exigindo cada vez mais aspectos comportamentais de seus colaboradores no sentido de descobrir potenciais e novos talentos.Neste sentido há a necessidade que as instituições de ensino superior invistam cada vez mais nestas áreas em face às exigências de um mercado acirrado e ávido em desenvolver novas lideranças.
- O mercado de trabalho é extremamente seletivo, sendo necessário formação prática em sincronia coma a teórica para inserção no campo.
- O mercado está em retração, pois existe mais oferta de profissionais no mercado do que demanda.
- O Mercantilismo direciona a abertura de curso.
- O setor de educação é precário no Brasil, com falta de incentivos.
- Quanto ao Crescimento da Educação Superior no Brasil, vejo uma situação péssima, as grandes universidades estão adquirindo outras entidades de qualidade e sucateando o ensino de um modo geral.
- Quanto às perspectivas da FNC para o futuro, de fato, espero que a Alta Direção não ceda às tentações das grandes corporações e possa garantir a possibilidade a sua continuidade no município, garantindo assim, a formação em cursos superiores de diversas áreas do conhecimento. Gostaria de permanecer nela e contribuir nesta missão de ser um polo

difusor de conhecimento e contribuir na formação de pessoas. Isto vale para a graduação e pós-graduação, tanto stricto como lato sensu. A ideia é se tornar um Centro Universitário e posteriormente uma universidade, com ensinos presenciais e a distância. - Tenho a impressão de que as faculdades estão formando mais alunos do que o mercado consegue absorver. - Vejo o crescimento do mercado de Educação Superior com preocupação, em especial quanto a qualidade do ensino oferecido. - Vejo o crescimento do setor com apreensão, apesar de ser beneficiado por ser professor os alunos vem com uma formação precarizada devido o ensino básico estar precarizado.

Quadro 15: Pontos a melhorar na Faculdade Nossa Cidade.
Fonte: Pesquisa Primária com Docentes.

Os principais apontamentos quanto aos pontos a melhorar recaíram sobre a qualidade do ensino ofertado no Brasil, sobretudo pela baixa qualificação dos alunos quando entram na Faculdade e também quanto à mercadorização do ensino superior nas escolas privadas.

É notória a preocupação quanto à venda da FNC para grupos de investidores da área. A isso se somam também a preocupação com demissões futuras e a redução nos salários dos professores pelo grupo que venha a comprar a IES.

É importante que a Instituição mantenha junto aos professores canal aberto de informação sobre como procede quanto à Pesquisa e Extensão, que são as bases da Universidade. É importante ressaltar que 30% dos docentes respondentes, sobretudo os novos de casa, desconhecem os caminhos de desenvolvimento da Pesquisa e Extensão na IES, exceto quando se fala na participação na Revista Delfos.

O Quadro 16 apresenta, segundo a visão dos docentes, as perspectivas da FNC para o futuro.

- A FNC quer ampliar em unidades assim sendo mais reconhecida, também o ensino EAD que a maioria das universidades estão implantando com o crescimento da internet e da conexão no Brasil, este modo está cada vez melhor para o ensino. - Ampliação dos cursos. - Ampliação e melhor da infraestrutura ao aluno. - Aumento do número de curso, abertura de novos campi. - Creio que é atingir o maior numero de aluno possível e realizar um investimento nos docentes para que possa manter o seu nome no mercado - Creio que ficará cada vez mais conhecida, oferecendo ainda mais oportunidades à região. - Crescimento com a pós-graduação e quem sabe cursos de mestrado e doutorado. - Crescimento das unidades e cursos atuando na Grande São Paulo.

- Crescimento e transformação próxima de uma Universidade - Crescimento em número de alunos e cursos. Maior qualidade no ensino. - De fato, espero que a Alta Direção não ceda às tentações das grandes corporações e possa garantir a possibilidade a sua continuidade no município, garantindo assim, a formação em cursos superiores de diversas áreas do conhecimento. Gostaria de permanecer nela e contribuir nesta missão de ser um polo difusor de conhecimento e contribuir na formação de pessoas. Isto vale para a graduação e pós graduação, tanto stricto como lato sensu. A ideia é se tornar um Centro Universitário e posteriormente uma universidade, com ensinos presenciais e a distância. - É notável que na região, a FNC já é reconhecida como uma instituição de credibilidade. Concomitante a isso, sabemos do potencial para nos tornarmos referência na região metropolitana de São Paulo e em São Paulo, isso de acordo com os investimentos percebidos. - Excelente, deve tornar em um centro universitário em breve. - Expansão. - Muito boas desde que não perca o citado "foco" de crescer com qualidade. - Se não for vendida para outra IES, deverá manter-se bem. - Se tornar um centro de referência em ensino em toda a região. - Será comprada por um grande grupo educacional, Estácio, Kroton, Anima. É só uma questão de tempo. - Vejo que a instituição ainda está em processo de crescimento, há espaço para desenvolvimento de novos cursos. - Venda para um grupo maior e demissões

Quadro 16: Perspectivas da FNC para o futuro.
Fonte: Pesquisa Primária com Docentes.

É clara a visão do professor que a FNC está em crescimento e suas perspectivas para o Futuro são a expansão tanto com *Campus* quanto no número de cursos e de seus alunos matriculados, a continuidade e melhoria da qualidade ofertada por seus cursos, e a sua solidificação como referência de Educação Superior em Carapicuíba e região. Vale ressaltar também a perspectiva de ampliação das estruturas para se transformar em Centro Universitário e até mesmo numa Universidade, podendo oferecer cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

O próximo tópico apresenta os resultados da Pesquisa Secundária do Processo Seletivo 2012 da FNC, realizada com os candidatos quando da inscrição para o Processo Seletivo desse período.

5.3.3 Campanha do Processo Seletivo FNC 2012

Para a análise das Campanhas do Processo Seletivo FNC 2012 e 2013 foram analisados os resultados do Questionário Sócio-Educacional aplicado pela Instituição quando da inscrição do candidato às etapas do Processo Seletivo semestral via internet.

O preenchimento do Questionário Sócio-Educacional é item obrigatório da inscrição e é composto por 13 perguntas, a saber: 1) Em que tipo de estabelecimento de ensino você cursou o Ensino Médio?, 2) Que curso de Ensino Médio você concluiu ou concluirá?, 3) Qual o motivo principal que o levou a optar pela FNC – Faculdade Nossa Cidade?, 4) O que você espera em primeiro lugar de um curso superior?, 5) Qual o motivo predominante na escolha do curso para o qual você está se inscrevendo?, 6) Qual a faixa de renda mensal de sua família?, 7) Quantos membros de sua família moram com você?, 8) Você exerce alguma atividade remunerada?, 9) Qual a sua participação na vida econômica da família?, 10) Como conheceu a faculdade?, 11) Sexo do candidato, 12) Idade do candidato, e 13) Estado Civil do candidato.

A análise dos dados foi feita agrupando-se as questões (e suas respectivas respostas) em quatro blocos. O primeiro apresenta os dados sócio-demográficos do candidato, o segundo descreve sua formação no Ensino Médio, o terceiro versa sobre a sua constituição familiar e o quarto e último descreve os motivos de escolha da FNC e um de seus cursos.

A partir das respostas dos 9.341 candidatos inscritos no Processo Seletivo 2012, a pesquisa Sócio-Educacional revelou que:

1) 58% dos candidatos do sexo feminino, a faixa etária predominante de 20 a 29 anos (55%) seguida da faixa etária de 30 a 39 (33%), 64% dos candidatos solteiro e 32% casado.

2) 92% dos candidatos cursaram o Ensino Médio em estabelecimentos públicos de ensino, 76% cursaram Ensino Médio regular.

3) Quanto à constituição familiar, 41% indicaram que em sua residência moravam três ou quatro membros da família, já 35% indicaram que moravam em sua residência apenas um ou dois membros, 59% indiciaram que o chefe da família possuía Ensino Médio completo (ou Superior incompleto), para 72% dos candidatos a família possuía renda mensal média de até 3 salários mínimos (de até R$1.635,00 pelos valores da época), 56% dos candidatos indicaram que exercia atividade remunerada em período integral (trabalhando mais de 30 horas semanais), importante ressaltar que 22% indicaram que não ainda exerciam qualquer atividade remunerada, 35% trabalhavam e era responsáveis pelo próprio sustento, auxiliando a família nas questões financeiras.

4) Diante das atividades mercadológicas realizadas pela Faculdade, 35% dos candidatos disseram ter tomado conhecimento da IES passando na frente do *Campus*, 33% receberam indicação de amigos que já estudavam na Instituição e 12% obtiveram informação pelo site da Faculdade. O principal motivo que levou os candidatos a escolherem a FNC foi a proximidade de suas residências (40%), seguido do valor das mensalidades (29%), da formação profissional voltada para o trabalho (70%), e na busca de um curso superior, o mercado de trabalho era o motivo predominante para a escolha do curso para 40% dos candidatos.

O Processo Seletivo de 2012 (nos dois semestres de aplicação) teve 9.341 candidatos inscritos. Dos que realizaram as provas, 4.665 foram aprovados e desses 3.248 efetivaram matrícula na Instituição, o que representa uma efetividade média (de aprovados x matriculados) de 69,62%, conforme ilustra o Quadro 17:

Processo Seletivo	Inscritos	Aprovados	Matriculados	% Matriculas x Aprovados
2012.1	5.663	2.960	**2.040**	68,92%
2012.2	3.678	1.705	**1.208**	70,85%
		Total	**3.248**	

Quadro 17: Resumo do Processo Seletivo de 2012 da Faculdade Nossa Cidade.
Fonte: Secretaria Acadêmica da Faculdade Nossa Cidade.

A média de vagas anuais para os 22 cursos oferecidos ela FNC é de 225 alunos por curso. O Processo Seletivo de 2012 efetivou 3.248 matrículas na IES o que corresponde à média de 147 alunos por curso, com uma efetividade de 65%.

O Ano letivo de 2012 acumulou o total de 3.850 alunos matriculados conforme ilustra o Quadro 18. O período registrou 251 trancamentos de matrícula, 339 desistências, 2 transferências e 598 cancelamentos (de matrículas nova).

2012	Matriculados	Trancados	Desistentes	Transferidos	Cancelados
1º Semestre	3.652	110	192	1	381
2º Semestre	3.850	141	147	1	217
Total	**3.850**	**251**	**339**	**2**	**598**

Quadro 18: Número total de matriculados na Faculdade Nossa Cidade no ano de 2012.
Fonte: Secretaria Acadêmica da Faculdade Nossa Cidade.

Os dados apresentados nesse tópico e no tópico seguinte (que apresenta o levantamento de dados oriundo da Pesquisa Secundária do Processo Seletivo 2013 da FNC) foram utilizados para a construção das duas Unidades Incorporadas de Análise que, conforme o Protocolo desse Estudo de Caso dessa Dissertação descrevem os esforços da Instituição para a realização de seus Processos Seletivos, especificamente nos anos de 2012 e 2013, e são analisados no Capítulo 6.

5.3.4 Campanha do Processo Seletivo FNC 2013

A partir das respostas dos 10.246 candidatos inscritos no Processo Seletivo 2013, a pesquisa Sócio-Educacional aplicada pela IES quando da inscrição dos candidatos às etapas do Processo Seletivo daquele ano revelou que:

1) 59% dos candidatos do sexo feminino, a faixa etária predominante de 20 a 29 anos (52%) seguida da faixa etária de 30 a 39 (23%), 68% dos candidatos solteiro e 28% casado.

2) 91% dos candidatos cursaram o Ensino Médio em estabelecimentos públicos de ensino, 76% cursaram Ensino Médio regular.

3) Quanto à constituição familiar, 42% indicaram que em sua residência moravam três ou quatro membros da família, já 34% indicaram que moravam em sua residência apenas um ou dois membros, 59% indiciaram que o chefe da família possuía Ensino Médio completo (ou Superior incompleto), para 68% dos candidatos a família possuía renda mensal média de até 3 salários mínimos (de até R$1.635,00 pelos valores da época), 53% dos candidatos indicaram que exercia atividade remunerada em período integral (trabalhando mais de 30 horas semanais), importante ressaltar que 24% indicaram que não ainda exerciam qualquer atividade remunerada, 35% trabalhavam e era responsáveis pelo próprio sustento, auxiliando a família nas questões financeiras.

4) Diante das atividades mercadológicas realizadas pela Faculdade, 37% conheceram a Faculdade por indicação de amigos que já estudavam na Instituição, 34% dos candidatos disseram ter tomado conhecimento da IES passando na frente do *Campus*, e 12% obtiveram informações pelo site da Faculdade, o principal motivo que levou os candidatos a escolherem a FNC foi à proximidade de suas residências (41%), seguido da indicação de conhecidos (23%) e do valor das mensalidades (22%), a formação profissional voltada para o trabalho era o que motivava 72% dos candidatos a buscar um curso superior, o mercado de trabalho era o motivo predominante para a escolha do curso para 48% dos candidatos.

Os dados da Pesquisa Sócio-Educacional de 2013 revelaram que o perfil dos candidatos é semelhante de um ano para outro.

O Processo Seletivo de 2013 (nos dois semestres de aplicação) teve 10.246 candidatos inscritos. Dos que realizaram as provas, 4.754 foram aprovados e desses 3.659 efetivaram matrícula na Instituição, o que representa uma efetividade média (de aprovados x matriculados) de 77%, conforme ilustra o Quadro 19:

Processo Seletivo	Inscritos	Aprovados	Matriculados	% Matriculas x Aprovados
2013.1	6.467	3.142	**2.276**	72,44%
2013.2	3.779	1.612	**1.383**	85,79%
		Total	**3.659**	

Quadro 19: Resumo do Processo Seletivo de 2013 da Faculdade Nossa Cidade.
Fonte: Secretaria Acadêmica da Faculdade Nossa Cidade.

A média de vagas anuais para os 22 cursos oferecidos ela FNC é de 225 alunos por curso. O Processo Seletivo de 2013 efetivou 3.659 matrículas na IES o que corresponde à média de 166 alunos por curso, com uma efetividade de 74%.

O Ano letivo de 2013 acumulou o total de 5.808 alunos matriculados conforme ilustra o Quadro 20. O período registrou 345 trancamentos de matrícula, 358 desistências, 2 transferências e 452 cancelamentos (de matrículas nova).

2013	Matriculados	Trancados	Desistentes	Transferidos	Cancelados
1º Semestre	5.465	162	237	2	262
2º Semestre	5.808	183	121	0	190
Total	**5.808**	**345**	**358**	**2**	**452**

Quadro 20: Número total de matriculados na Faculdade Nossa Cidade no ano de 2013.
Fonte: Secretaria Acadêmica da Faculdade Nossa Cidade.

Nota-se pela observação dos números apresentados nos Quadros 19 e 21, que do Processo Seletivo 2012 para o do de 2013, a Instituição aumentou o percentual de efetividade quando se compara o número de aprovados e o número de matriculados no período (de 69,62% para 77%).

Na análise dos números apresentados nos Quadros 20 e 22, nota-se que a Instituição apresentou aumento significativo no número de matrículas em 2013 (50,9% de aumento).

O próximo tópico avalia os apontamentos do Relatório da Comissão Própria de Avaliação da FNC (ano de 2014) desenvolvido pela IES.

5.3.5 Apontamentos da Comissão Própria de Avaliação (CPA) - 2014

A CPA é um instrumento de auto-avaliação utilizado pelas IES para checagem periódica de suas práticas. Os resultados do relatório anual da CPA auxiliam na compreensão da comunidade acadêmica quanto aos aspectos de políticas e gestão aplicadas pela Faculdade, bem como a avaliação dos serviços oferecidos ao longo do ano, incluindo as instalações.

A pesquisa de auto-avaliação realizada pela CPA da FNC em 2014 priorizou junto ao corpo discente as dimensões políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão, as Políticas de Gestão da IES, a Infraestrutura da Faculdade, e o Planejamento e Avaliação das práticas docentes e da coordenação de cursos. A aplicação alcançou 7.226 alunos matriculados e teve a média de 22% de respostas (em torno de 1.600 alunos). (ANEXO G)

Divididas em 4 Eixos, a pesquisa de 2014 revelou:

1) No Eixo sobre o Desenvolvimento Institucional (que tratou sobre a Missão da FNC, seu Plano de Desenvolvimento Institucional, notas dos cursos nas avaliações do MEC, divulgação das Matrizes Curriculares dos Cursos, reconhecimento social da FNC na região e no entorno, promoção de ações comunitárias, divulgação das atividades da CPA e oferta de Programas de Bolsa de Estudos e Financiamento Estudantil), 12,76% dos alunos consideraram Excelente conhecimento sobre o Desenvolvimento Institucional da Faculdade. 22,59% indicaram grau de satisfação Muito Bom e 47,41% indicaram grau de satisfação Bom. Isso representa que 82,76% dos entrevistados estavam satisfeitos com a Instituição quanto ao seu Desenvolvimento Institucional.

2) No Eixo sobre as Políticas Acadêmicas (que tratou sobre o comprometimento do professor com os processos de ensino na turma; a divulgação das atividades do Programa de Iniciação Científica; o comprometimento dos representantes de classe nas atividades acadêmicas; o funcionamento do NAP – Núcleo de Atendimento Psicopedagógico; o funcionamento do NUPEX – Núcleo de Pesquisa e Extensão e respectivas ofertas de cursos de extensão; a organização do Projeto Pedagógico do Curso; a utilização de laboratórios específicos para as disciplinas; a utilização dos meios de comunicação institucional), 13,41% dos alunos consideraram Excelente conhecimento sobre as Políticas Acadêmicas da IES. 23,65% indicaram grau de satisfação Muito Bom e 46,12% indicaram grau de satisfação Bom. Isso representa que 83,18% dos entrevistados estavam satisfeitos com a Instituição quanto às suas Políticas Acadêmicas.

3) No Eixo sobre as Políticas de Gestão (que tratou sobre a atuação da Direção Acadêmica; a atuação do(s) NDE(s) – Núcleo(s) Docente(s) Estruturante(s); a atuação do(s) Colegiado(s) de Curso(s); a atuação do(s) Coordenador(es) de Curso(s); o Programa de Qualificação e Capacitação Docente; o espaço reservado para publicação de artigos de alunos na Revista Delfos; a Política de Gestão de Pessoas), 12,16% dos alunos consideraram Excelente conhecimento sobre as Políticas de Gestão da Faculdade. 23,87% indicaram grau de satisfação Muito Bom e 50,46% indicaram grau de satisfação Bom. Isso representa que 86,49% dos entrevistados estavam satisfeitos com a Instituição quanto às suas Políticas de Gestão.

4) E por fim no Eixo sobre a Infraestrutura Física (que tratou sobre o atendimento de serviços prestados na Biblioteca; o atendimento de serviços prestados nas Cantinas; o atendimento de serviços prestados pela Secretaria; o atendimento de serviços prestados pela Tesouraria; a atualização do acervo da Biblioteca; a organização das salas de aula quanto à iluminação, ventilação, acústica e limpeza; a organização do site da FNC; a qualidade dos serviços disponibilizados nos Laboratórios de

> Informática; a qualidade dos serviços disponibilizados pelas Cantinas; a qualidade dos serviços disponibilizados pelo Estacionamento; a qualidade dos serviços disponibilizados pelo Setor de Cópias; a qualidade dos serviços realizados pela Equipe de Limpeza e Manutenção), 12,56% dos alunos consideraram Excelente conhecimento sobre as Infraestrutura da Faculdade. 22,55% indicaram grau de satisfação Muito Bom e 47,20% indicaram grau de satisfação Bom. Isso representa que 82,31% dos entrevistados estavam satisfeitos com a Instituição quanto às suas Instalações e Serviços Prestados.

É importante também ressaltar os pontos a melhorar na Instituição, levantados pela Avaliação da CPA em 2014. São eles:

- ✓ Os alunos declararam ter pouco conhecimento da nota da FNC no MEC. Além disso, alegam não saber o resultado das avaliações realizadas pela CPA.
- ✓ O tempo de espera da copiadora é muito grande.
- ✓ As sugestões de melhoria encaminhadas pelos alunos às Coordenações de Cursos não estão sendo implantadas.
- ✓ De acordo com os discentes, o “sistema telefônico é lento”; e a(s) telefonista(s) apresentam pouco conteúdo de informações.
- ✓ Há professores sem didática e por conta disso os discentes não têm motivação uma vez que as aulas são monótonas.
- ✓ Os alunos não têm acesso à rede WIFI.
- ✓ Há indicativos que a limpeza dos banheiros é falha; e, há puxadores de papel quebrados.
- ✓ Registrou-se que há ventiladores quebrados em diversas salas de aula.
- ✓ Registrou-se que há número insuficiente de laboratórios.

Para cada um desses apontamentos de melhoria, a CPA enviou relatório com sugestão à Diretoria para providências.

A Comissão Própria de Avaliação do ano de 2014 ressaltou em seu Relatório Anual que na visão do aluno os esforços da Instituição surtiram efeitos satisfatórios (83,93% dos alunos responderam as questões nos quesitos Bom, Muito bom e

Excelente), o que é resultado do esforço de toda a comunidade acadêmica, seja ela responsável pela Instituição ou que dela faz parte como professor, aluno ou funcionário da administração e dos serviços anexos.

> O processo de autoavaliação proposto pela CPA da FNC para o ano letivo de 2014 registrou resultados *satisfatórios na visão do aluno* quanto aos quatro eixos avaliados, se observados os descritores na escala de valores. Tais resultados revelam o esforço de cada agente da comunidade acadêmica, bem como de cada um dos membros da CPA e dos Colegiados e dos setores envolvidos na busca do aprimoramento dos serviços prestados à comunidade local. (RELATÓRIO CPA, FNC, 2014)

A Instituição mantém o desafio de buscar a excelência por meio da avaliação periódica, pelos esforços da Comissão Própria de Avaliação cuja responsabilidade está a cargo do Prof. Dr. Valdir Luiz Lopes, que finaliza o Relatório dizendo que o processo de Auto-avaliação Institucional, realizado pela CPA, “permitiu ter conhecimento de como a comunidade acadêmica avalia a FNC, o que é de fundamental importância, pois gera subsídios a fim de guiar as próximas estratégias, manter e melhorar os pontos fortes e buscar o aperfeiçoamento em questões que necessitam de maiores cuidados.” (RELATÓRIO CPA, FNC, 2014)

O próximo e último bloco de pesquisa apresenta as perspectivas do corpo discente quanto ao fortalecimento da Marca FNC e as perspectivas de inserção no mercado de trabalho.

5.3.6 Perspectivas do corpo discente quanto ao fortalecimento da marca FNC e quanto às perspectivas para inserção no mercado de trabalho (alunos ingressantes e concluintes)

A Pesquisa com o Corpo Discente da FNC foi aplicada pelo pesquisador nos meses de abril e maio de 2015 aos 8.426 alunos matriculados na instituição no primeiro semestre de 2015, por formulário desenvolvido no Sistema Google.DOCS (ver formulário no APÊNDICE A).

Ao final do período de aplicação obtivemos 229 respostas, o que corresponde a 2,7% do total de alunos matriculados na Instituição no primeiro semestre de 2015.

Dos respondentes 16,2% eram alunos do Curso de Administração (que congrega o maior número de matriculados na FNC), 8,3% eram aluno de Engenharia Civil, os Cursos de Ciências Contábeis, Direito e Recursos Humanos participaram com 7,9% cada um, Pedagogia participou com 7,5%, Educação Física com 6,1%, Enfermagem com 5,7%, Gestão de T.I. e Logística com 5,3% cada, e os demais Cursos participaram com percentuais menores que 5%. Os resultados foram relativamente proporcionais ao número de alunos matriculados em cada curso da Instituição.

45,2% eram alunos matriculados no 1º ano da Faculdade (1º e 2º semestres), 33,7% eram alunos matriculados no 2º ano (3º e 4º semestres, o que para os Cursos de Tecnologia representa o último ano do Curso). 16,7% eram alunos do 3º ano (5º e 6º semestres) e 4,4% alunos do 4º ano (7º e 8º semestres que representam o último ano para os Curso de Graduação de 4 anos). Os Cursos que formam os alunos em 5 anos ainda não possuem alunos concluintes, por isso não foram representados na pesquisa.

Ao se questionar o motivo de escolha da FNC, 41,7% disse ser pelo fato da FNC ser perto de seu local de residência. 23,7% escolheram a Faculdade pelo valor das mensalidades, 18,4% escolheram por indicação de amigos, 11,8% por ser perto do trabalho e 4,4% por ser a Faculdade escolhida pela maioria de seus amigos.

Para 89,9% dos respondentes, o mercado para o qual esta estudando é promissor e está em expansão. Importante ressaltar que 51,3% ainda não trabalham na área que estão estudando.

92,5% consideram a FNC uma Faculdade conceituada na região de Carapicuíba, e 62,3% consideram a FNC uma Faculdade conceituada no mercado de trabalho.

O Quadro 21 apresenta as principais características do Ensino Ofertado pela FNC segundo os respondentes da Pesquisa Primária com os Discentes.

- A carga horária e a grade de aulas do curso é uma das melhores comparada a outras faculdades. - A competência dos profissionais que nos dão aulas, o profissionalismo dos mesmos, e a infra estrutura adequada.

- A faculdade FNC, assume o compromisso de educar os alunos de forma que tudo o que é passado seja também aplicado no trabalho e na vida.
- A FNC também oferece muitas atividades para seus alunos, ajudando em sua formação.
- A principal é a dedicação do professor em nos ensinar a cada aula ministrada.
- Acessibilidade.
- As características são um ensino de qualidade e focado, com professores determinados a ensinar o que eles têm de melhor, e fazer com que o aluno trabalhe com todas as ferramentas que adquiriu anteriormente.
- Aulas de reforços para melhor conhecimento.
- Boa qualidade do ensino.
- Bolsas de estudo ofertadas pela FNC.
- Bom ensinamento teórico e pratico.
- Comprometimento dos professores com o ensino de qualidade.
- Computadores à disposição dos alunos, abertura da instituição aos sábados para pesquisas ou grupo de estudo.
- Consigo aplicar ao dia a dia do meu trabalho as teorias aprendidas em sala. As aulas nos preparam para o mercado de trabalho.
- Curso altamente didático, professores que interagem com os alunos.
- Cursos reconhecidos pelo MEC.
- É uma instituição séria que visa formar e capacitar profissionais de qualidade
- Educação com ética.
- Ensino com qualidade, tecnologia, o aluno está em primeiro lugar.
- Expansão dos cursos.
- Fácil acesso, boa estrutura e preços acessíveis.
- Gosto muito devido a proximidade que temos com os professores e com a coordenadora do curso e flexibilidade de ensino, que proporciona a chegar ao nosso objetivo.
- Instalações e localização.
- Método de ensino e laboratórios novos.
- O ensino é na maior parte dinâmico, o que facilita no aprendizado.
- Pontualidade e comprometimento dos professores.
- Preço acessível e ensino de qualidade.
- Professores bem qualificados e responsáveis.
- Professores especializados na área que dão aula.
- Qualidade das Publicações disponíveis na Biblioteca.
- Qualidade de Ensino.
- Tornar-se um profissional qualificado, resume o ensino da FNC.
- Turma mais reduzida em relação às instituições, concorrentes.
- Umas das principais qualidades da FNC é a aproximação dos professores, diretores, coordenadores com seus alunos. Não sei se é porque a faculdade ainda é pequena se comparando com outras. Mais e preocupação de ensinar dos docentes é perfeita!
- Vejo até agora que são cursos muito bem definidos e direcionados, proporcionando aos alunos diversas ferramentas de auxílio quando necessário.

Quadro 21: Principais características do ensino ofertado pela FNC na visão do aluno.
Fonte: Pesquisa Primária com Discentes.

As principais características que se repetem nas falas dos alunos foram a qualidade e formação dos professores, bem como a infraestrutura, localização e a acessibilidade do *Campus*, e os preços das mensalidades.

O Quadro 22 apresenta, na visão dos alunos, o que é ter um Diploma emitido pela FNC.

- A conclusão de uma etapa da minha vida profissional.
- A conquista de um sonho e realização pessoal.
- A realização do meu sonho, a concretização de muito estudo e determinação.
- Abertura de novos caminhos.
- Comprovante de uma instituição reconhecida pelo MEC.
- Conhecimento e mais oportunidade de emprego na área que busco.
- Conquistar um emprego bom, com um diploma de qualidade.
- É uma satisfação ter um diploma de uma instituição que vem crescendo gradativamente, com um reconhecimento no mercado de trabalho e a dedicação com os alunos, isso só faz melhor para a sociedade e a cidade de Carapicuíba.
- Garantia de bom serviço.
- Habilitação para o mercado de trabalho escolhido. Por ser uma faculdade nova com relação às outras, ainda está em processo de expansão e reconhecimento na região.
- Liberdade profissional.
- Melhoria no cargo e salário.
- Nova colocação no Mercado.
- Oportunidade de mostrar para o mercado de trabalho que faculdades novas também formam grandes profissionais.
- Oportunidades no mercado de trabalho.
- Orgulho.
- Pra mim é ter um diferencial.
- Que conclui mais uma etapa do meu objetivo.
- Realização de um sonho.
- Reconhecimento pessoal e profissional.
- Satisfação em levar o nome da faculdade adiante.
- Significa abrir portas para um bom emprego.
- Sucesso e reconhecimento.
- Uma oportunidade de carreira.
- Uma satisfação.

Quadro 22: O que significa para você ter um diploma emitido pela FNC.
Fonte: Pesquisa Primária com Discentes.

Em síntese, para os respondentes da Pesquisa com Discentes, ter um Diploma emitido pela FNC significa Honra, Orgulho, Sucesso, Satisfação e Reconhecimento (pessoal e profissional). É interessante ressaltar que muitos alunos atribuem a conquista ao esforço pessoal, da família e da Instituição.

Ainda que a Faculdade não seja uma Instituição de Primeira Linha, muitos alunos acreditam que ao receberem seus Diplomas, o mercado de trabalho vai se abrir com novas oportunidades de postos de trabalho, promoções e aumentos de salário.

O Quadro 23 apresenta, na visão dos alunos, os principais diferenciais do Ensino ofertado pela FNC perante seus concorrentes.

- A atenção com o aluno no atendimento e com feita com excelentes profissionais.
- A avaliação do MEC, obtida para cada um dos cursos.
- A diferença é no tratamento para cada aluno, não é ensino em massa e sim um ensino que acompanha cada aluno, para a melhoria de cada um e até mesmo melhorando a vida pessoal.
- A forma com que os alunos são tratados, sem dúvida com mais respeito.
- A localização privilegiada e o baixo custo.
- A qualidade para atender a todos de forma bem educada.
- A qualificação de seus professores.
- Capacitação dos Professores. Comprometimento e persistência quanto ao ensino aplicado aos alunos em sala de aula. A FNC tem o comprometimento para com o bem estar de seus alunos.
- Conhecimento dos professores.
- Estrutura do *Campus*.
- Facilidade ao acesso; Preços Acessíveis; Excelentes Profissionais; Ótima comunicação e informação através do Marketing e das redes sociais.
- Flexibilidade nos horários das aulas.
- Forma de aprendizado.
- Localização e preço.
- O ensino da FNC é muito mais avançado.
- O valor da mensalidade.
- Oferta de variados cursos, aulas de reforço sem custo, e eventos.
- Preços e qualidade de ensino.
- Priorizei a distância de minha residência, ou seja, a acessibilidade.
- Professores atuantes no mercado de trabalho.
- Variedade de cursos, em relação a faculdade concorrente na cidade.

Quadro 23: O que diferencia, na visão do aluno, o ensino ofertado pela FNC de seus concorrentes.
Fonte: Pesquisa Primária com Discentes.

Na visão dos alunos o que mais diferencia o ensino ofertado pela FNC são a qualificação dos professores, a qualidade dos programas de curso, as instalações do *Campus*, o preço das mensalidades e a maneira como o aluno é tratado nos diversos setores da Instituição. Vale ressaltar que para muitos alunos a pergunta

não foi respondida pelo fato de não terem conhecimento sobre o que e como o ensino é ofertado em outras Instituições de Ensino Superior.

O Quadro 24 apresenta os pontos a melhorar na FNC, segundo a visão dos alunos, ressaltados ao longo da pesquisa.

- A FNC deixa muito a desejar. Existem muitos professores bons, porém, no primeiro semestre do curso tivemos aula de ADM com um professor péssimo e que não ensinou a matéria necessária e até hoje a turma ficou com total prejuízo! Eu NÃO indico a FNC para ninguém!
- A FNC não tem nada de especial, apenas cursos já ofertados pela concorrência.
- A grade curricular é muito boa, embora precise avaliar bem a qualidade de alguns dos professores, e deixo meus elogios para outros professores, claro que a faculdade depende do aluno, mas o aluno também depende de bons professores.
- Apesar de ser próximo à Estação de Trem, o transporte até a faculdade é dificultado.
- Boa, porém acho alguns professores fracos, a faculdade deve investir mais nisso e em laboratórios também.
- Eu sei que não tem nada a vê com a pergunta, mais a única coisa ruim da FNC é a localização, a faculdade fica "próxima" a estação, porém temos que andar sobre uma ponte horrível e ainda quando estamos indo embora só ha um lugar que podemos passar, que é uma escadinha super estreita, que cabe apenas 2 pessoas por vez, agora imagine 10:00h da noite mais de 3000 alunos indo embora ? Se não fosse por isso daria 10 pra FNC.
- Em minha opinião, o que falta na FNC é o nome, a faculdade em si, ou melhor o seu ensinamento e a aproximação/interesse dos professores em ensinar é melhor que muitas faculdades conhecidas. Porém, o que falta nessa instituição é um nome no qual obtenha uma valorização principalmente por estar alocada em uma cidade que é "desvalorizada" por sua estrutura. Adoro muito a faculdade, estrutura, ensinamento tanto que a instituição vem crescendo cada vez mais. E algo que falta muito na universidade é a segurança, entro com expectativa de sair com um ensinamento novo, mas com insegurança de acontecer algo lá dentro pelo simples fato de todos terem o livre acesso de entrar e sair, porque de não dar segurança adequada aos alunos?
- Na realidade? Não muda nada, as grades curriculares são iguais a dos concorrentes, o que mantém ainda diferente é o preço acessível, porém estão perdendo mercado pela péssima qualidade de atendimento, não das aulas mas sim do grupo que administra ela em sim (secretária, financeiro entre outras).
- O coordenador do meu curso é muito bom, mas tem alguns professores que não são o que eu esperava quanto ao ensino superior.
- Ter um Diploma da FNC é melhor do que nada.
- Ter um Diploma emitido pela FNC é apenas ter um canudo.
- Uma das principais qualidades da FNC é a aproximação dos professores, diretores, coordenadores com seus alunos. Não sei se é porque a faculdade ainda é pequena se comparada com outras. Mais e preocupação de ensinar dos docentes é perfeita! O QUE EU PEÇO MUITOOO A VOCÊS É A SEGURANÇA DA UNIDADE, PEÇO POR GENTILEZA COLOCAR ALGO QUE BARRE O ACESSO LIVRE A TODOS! E SE ESQUECEREM A CARTEIRINHA APRESENTAR DOCUMENTO COM FOTO NA SECRETARIA, DEIXAR UM GUICHE APENAS PARA ISSO. FNC É UMA FACULDADE QUE TEM MUITAS CHANCES

DE CRESCER E POR ISSO PRECISAM INVESTIR MAIS NA SEGURANÇA DE SEUS ALUNOS, QUE SÃO A CHAVE PARA CRESCIMENTO DA FACULDADE!!! (grifo do aluno respondente)

Quadro 24: Pontos a melhorar na FNC segundo a visão dos alunos.
Fonte: Pesquisa Primária com Discentes.

Assim como apontado no Relatório da CPA, a pesquisa com os discentes também revelou insatisfação de alunos com alguns professores da Instituição, bem como com a falta de segurança do prédio e da região (sobretudo até a estação de trem da cidade), e também com o atendimento oferecido por setores como secretaria e financeiro. A CPA já tomou providências quanto a essas insatisfações junto à direção da FNC, apresentadas no capítulo 5.3.5.

No geral, os alunos estão satisfeitos com a qualidade do ensino oferecido pela FNC, e esse dado se confirma quando a pesquisa apresenta que 66,7% pretendem fazer um curso de pós-graduação na Faculdade Nossa Cidade.

Da mesma forma que ocorreu com os diretivos e os docentes da FNC se reconheciam os esforços da IES quantos aos 14 objetivos de comunicação, os discentes também foram questionados sobre o tema. O Gráfico 4 apresenta o resultado na visão dos alunos[9].

[9] O corpo discente foi questionado durante a entrevista, sobre as ações mercadológicas desenvolvidas pela FNC usando-se o critério numérico de 1 a 5, onde o 1 significa menor investimento e o 5 maior investimento. Veja o roteiro das perguntas no Apêndice A.

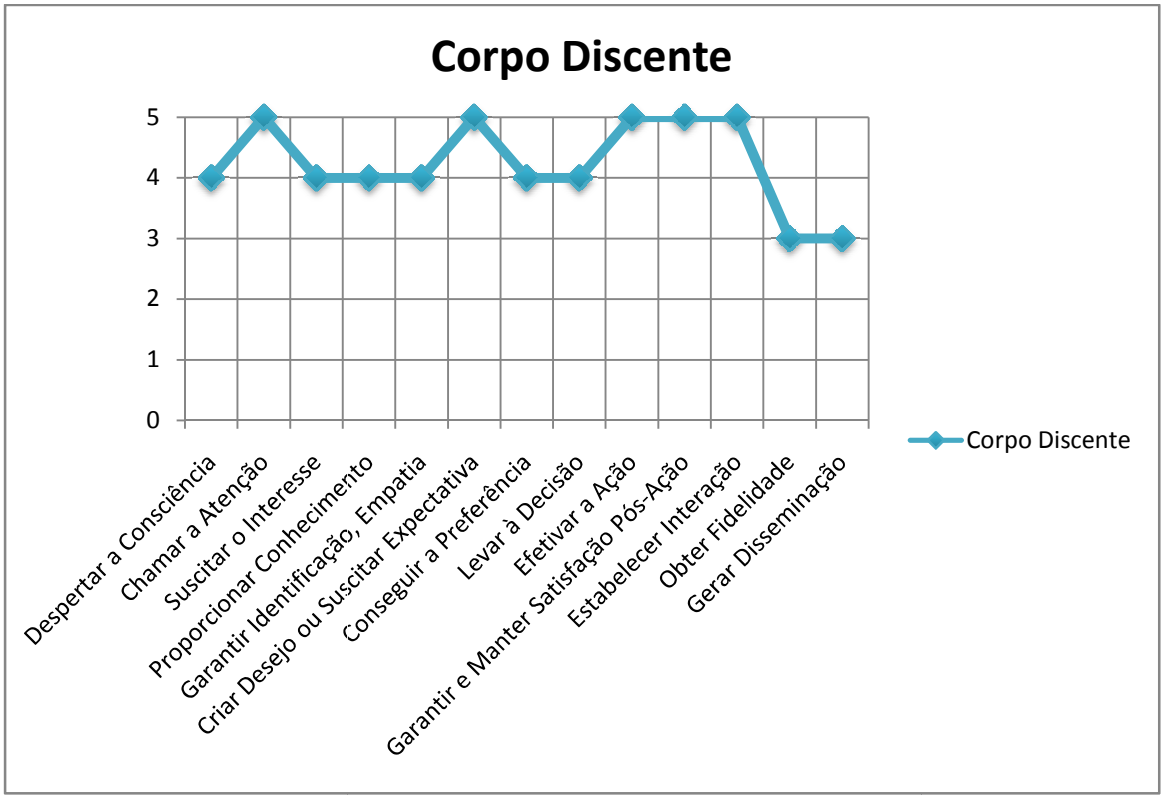


Gráfico 4: Matriz de interpretação dos dados das pesquisas pelos 14 Objetivos de Comunicação – Corpo Discente
Fonte: Pesquisa Primária com o Corpo Discente (2015)

O Gráfico 4 mostra, segundo a visão dos alunos da FNC, que a IES realiza de maneira adequada ações mercadológicas que atendem aos 14 Objetivos da Comunicação. Destaca-se, entretanto, que as ações que buscam obter fidelidade e geram disseminação devem ser melhoradas.

A Pesquisa revelou ainda que apesar da Instituição ser nova no mercado de Ensino Superior, os alunos acreditam que a FNC crescerá a cada ano solidificando sua Marca no mercado de Ensino Superior no Brasil, e que ao longo do tempo seus alunos ganharão lugar de destaque no mercado de trabalho.

Capítulo 6 – Discussão dos Resultados

O Capítulo Final dessa Dissertação está dividido em três partes, que buscam discutir os resultados da Pesquisa de Campo realizada pelo pesquisador na Faculdade Nossa Cidade e analisada segundo a teoria.

A primeira parte apresenta o Diagnóstico Situacional da FNC, a segunda parte faz a avaliação do Retorno de Investimento em Comunicação da Faculdade e termina com orientações para o Planejamento da Comunicação Mercadológica para a Instituição.

6.1 Apresentação do Diagnóstico Situacional da FNC

Segundo Kotler (2000, p. 98), a análise diagnóstica de uma empresa começa pela Análise SWOT (acrônimo das palavras inglesas Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats), que observa respectivamente as Forças, as Fraquezas, as Oportunidades e as Ameaças do ambiente tanto interno quanto externo de uma empresa.

A análise realizada pelo pesquisador quanto ao ambiente interno da FNC delimitou quais são os pontos Fortes e os pontos Fracos do negócio. O Quadro 25 ilustra esse levantamento para o negócio da FNC, indicando o grau de importância de cada um desses pontos.

	Lista de Verificação para Análise de Forças e Fraquezas na FNC							
	Desempenho					**Importância**		
	Grande Força	**Força**	**Característica Neutra**	**Fraqueza**	**Grande Fraqueza**	**Grande**	**Média**	**Pequena**
Institucional								
Localização da Faculdade	**x**					**x**		
Instalações da Faculdade	**x**					**x**		

Serviços Oferecidos (Biblioteca e Laboratórios)		x				x		
Serviços Auxiliares (Copiadora, Lanchonetes)		x					x	
Serviços de Secretaria				x			x	
Serviços do Financeiro		x					x	
Área de Convivência		x				x		
Auditório			x			x		
Segurança do Campus				x		x		
Acesso ao Campus				x		x		
Capacidade do Campus		x					x	
Pedagógico								
Corpo Docente Graduação	x					x		
Coordenação de Curso		x				x		
Apoio Institucional para Pesquisa e Extensão (aos docentes)		x					x	
Oferta de Cursos de Graduação	x					x		
Oferta de Cursos de Pós-Graduação	x						x	
Eventos Acadêmicos		x				x		
Revista Delfos		x				x		
Finanças								
Preço das Mensalidades	x					x		
Facilidade de Negociação (quando em atraso)		x				x		
Bolsas de Estudo (Institucional e Convênios)	x					x		
Programas Governamentais (PROUNI e FIES)	x					x		
Taxas de Inadimplência				x		x		
Taxas de Cancelamento				x		x		
Taxas de Desistência				x		x		
Taxas de Trancamento				x		x		
Taxas de Transferências				x		x		
Disponibilidade de Capital		x				x		
Fluxo de Caixa		x				x		
Estabilidade Financeira	x					x		
Marketing								
Reputação da Marca FNC	x					x		
Site da Instituição		x				x		
Participação de Mercado		x					x	

Satisfação do Cliente	x					x		
Retenção do Cliente	x					x		
Qualidade do Serviço Prestado	x					x		
Efetividade da Força de Vendas (Secretaria e Marketing)		x					x	
Serviço de Call Center				x			x	
Cobertura Geográfica	x						x	
Efetividade das Ações Mercadológicas		x				x		
Efetividade do Programa de Indicação de Amigos		x				x		
Gestão e Organização								
Liderança Visionária e Capaz	x					x		
Experiência da Alta Direção em Educação Superior		x				x		
Experiência da Diretoria Pedagógica na Educação Superior		x				x		
Funcionários Dedicados	x					x		
Orientação Empreendedora	x						x	
Flexibilidade nas Respostas	x						x	
Política de Portas Abertas	x						x	
Avaliação Institucional (CPA)				x				x
Plano de Carreira Docente				x			x	
Formação Docente	x					x		
Gestão de Pessoal		x					x	

Quadro 25: Análise SWOT - Pontos Fortes e Pontos Fracos da FNC.
Fonte: Desenvolvido pelo autor segundo modelo proposto por Kotler (2000, p. 100).

O Quadro 25 mostra que, tanto pela visão do corpo diretivo quanto pela visão dos docentes e discentes da IES, a FNC apresenta muito mais características de Força do que de Fraquezas em seu negócio.

As principais Grandes Forças da FNC giram em torno da Infraestrutura e localização do Campus que, além de ser esteticamente muito bonita, é funcional e adequada para a oferta de cursos de graduação tanto no período noturno (quando a Faculdade apresenta maior fluxo de alunos e a capacidade fica praticamente toda ocupada) quanto no período matutino, que ainda pode ser muito mais desenvolvido.

Destacam-se a qualidade da oferta educacional da Faculdade, tanto em Graduação como em Pós-Graduação, e de seu corpo docente. Destacam-se ainda o valor das mensalidades e a inscrição da IES nos programas governamentais do PROUNI e FIES, e também a estabilidade financeira da IES conquistada ao longo dos últimos anos.

A reputação da Marca FNC vem ganhando espaço no mercado educacional local, no qual a IES tem ampla cobertura geográfica. Destacam-se, nesse quesito, a satisfação e retenção de alunos ao longo dos semestres letivos.

E, por fim, a política de portas abertas, a liderança visionária e capaz, a formação do corpo docente pela IES, a orientação empreendedora e a flexibilidade nas respostas completam os principais pontos de Grande Força da FNC.

Falando-se nas Forças da Instituição, a FNC oferece bons serviços de Biblioteca, Setor Financeiro, Laboratórios e serviços auxiliares de copiadora e lanchonetes. A capacidade do Campus e as áreas de convivência se destacam nesse quesito.

Nas Forças do Setor Pedagógico, destacam-se a coordenação de cursos, o apoio institucional aos docentes para a Pesquisa e Extensão, os eventos acadêmicos e a Revista Delfos.

O Setor Financeiro apresenta como Pontos Fortes a flexibilidade em negociar com os alunos e a solidez de seu fluxo de caixa e disponibilidade de capital.

O Setor de Marketing da IES destaca como Pontos Fortes a participação de mercado local, a efetividade das ações mercadológicas, nas quais se destacam o site da IES e a efetividade do Programa de Indicação de Amigos.

Por fim, a Gestão de Pessoal e a experiência em ensino superior, tanto da alta direção como da diretoria pedagógica, são Pontos Fortes que se destacam no quesito Gestão e Organização.

Apesar de ter um auditório muito bem equipado, esse item foi classificado como uma Característica Neutra na avaliação da IES, pelo fato de não ser item condicionante para que o aluno opte por se matricular na FNC.

Como Pontos Fracos, a FNC apresenta deficiências nos serviços de secretaria e segurança do Campus. Destaca-se também o acesso ao Campus que, apesar de estar muito próximo da estação de trem do município, obriga os alunos a andarem por uma área perigosa, com pouco policiamento (tanto de dia quanto de noite).

No Setor Financeiro, as taxas de inadimplência, de Cancelamento, de Desistência, de Transferência e Trancamento constituem Pontos Fracos da FNC.

O serviço de Call Center da Instituição também representa um Ponto a Melhorar. O setor está atrelado ao Departamento de Marketing e é desenvolvido principalmente por estagiários que, na grande maioria das vezes, são alunos da Faculdade.

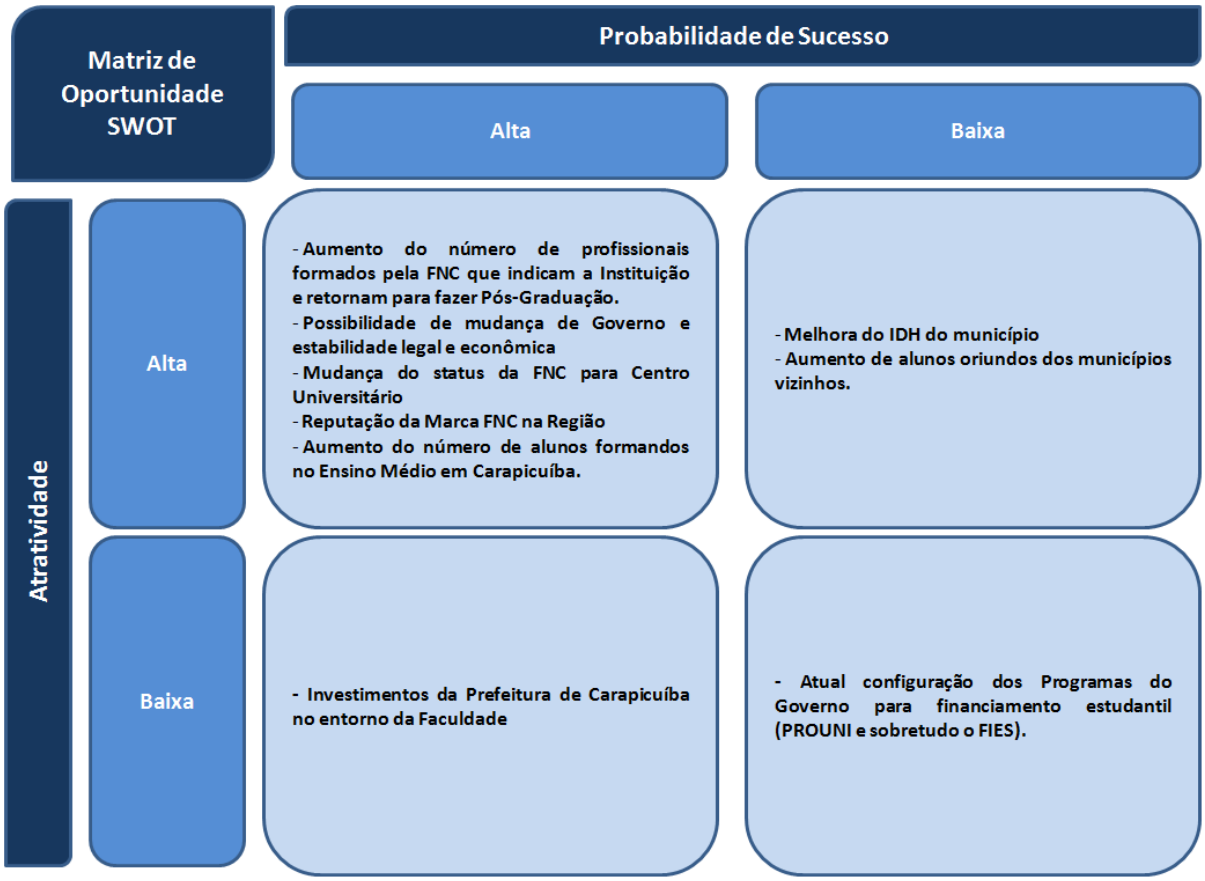
Por fim, a Avaliação Institucional da CPA e o Plano de Carreiras Docente ainda representam Pontos Fracos, a serem melhorados pela Instituição.

A análise do ambiente externo apresenta quais são as principais oportunidades e ameaças existentes no ambiente no qual se insere um negócio. Os Quadros 26 e 27 apresentam, respectivamente, a Matriz de Oportunidades e a Matriz de Ameaças do negócio da FNC.

As principais Oportunidades identificadas para a FNC são a possibilidade de retorno dos alunos formados para cursarem a Pós-Graduação na IES. Destacam-se, também, o aumento anual de alunos formandos no Ensino Médio no Município, bem como a melhoria da reputação da marca FNC na região.

A possibilidade de mudança de status da FNC para Centro Universitário também representa uma grande oportunidade para a Instituição, juntamente com a possibilidade de mudança de Governo, que pode trazer nova estabilidade legal e econômica para o Brasil.

Em menor grau de Oportunidades, a melhoria do IDH do Município e a melhoria do entorno da Faculdade pela Prefeitura local são pontos que podem trazer bons resultados para a FNC no futuro.

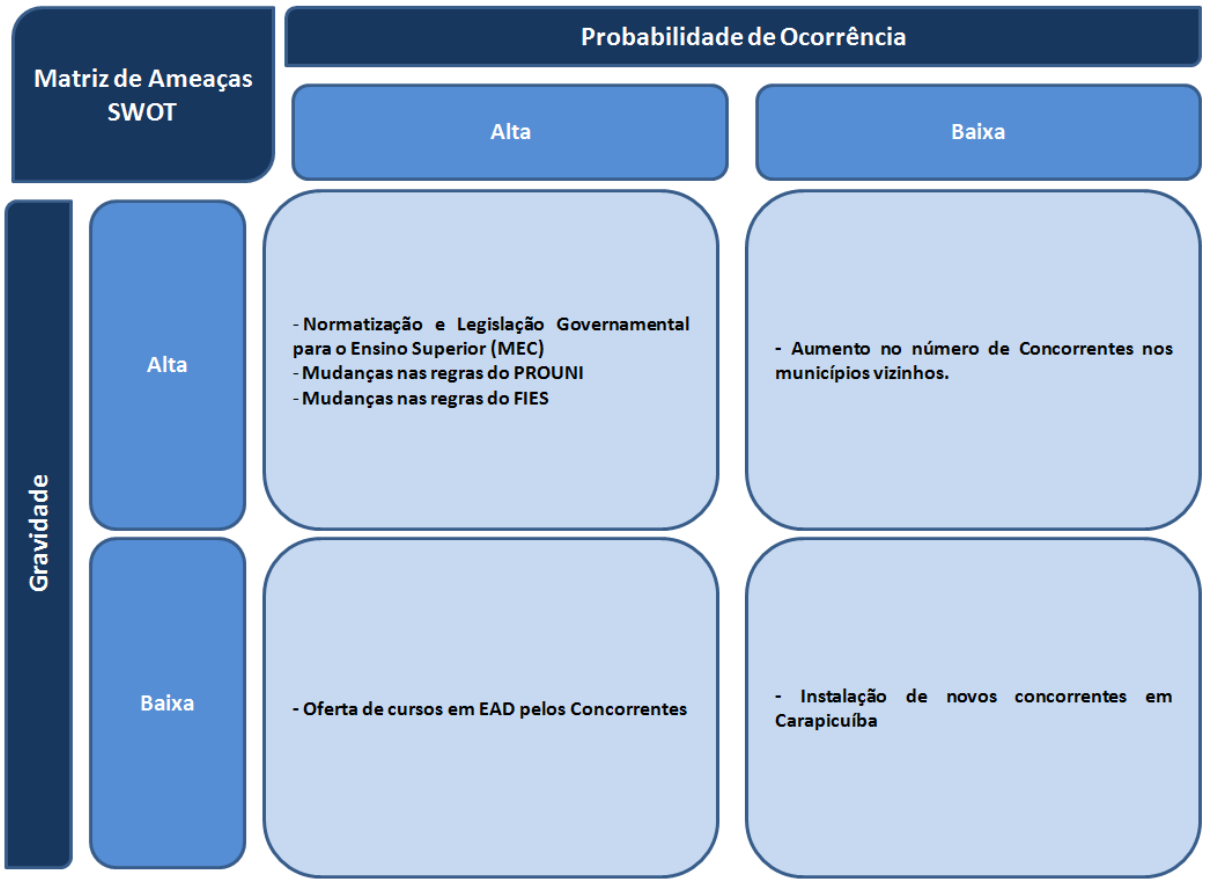


Quadro 26: Análise SWOT – Matriz de Oportunidades da FNC.
Fonte: Desenvolvido pelo autor segundo modelo proposto por Kotler (2000, p.99).

Pelos dados no INEP (2013), o Estado de São Paulo contava naquele ano com 1.854.054 alunos matriculados no Ensino Médio. Segundo os dados do Censo 2014, os municípios atendidos pela FNC (a saber, Carapicuíba, Barueri, Jandira, Itapevi, Osasco e Cotia), juntos, registraram o montante de 97.705 alunos matriculados no Ensino Médio em 2014 e, desse montante, 18,05% estudavam em Carapicuíba (17.640 alunos).

O INEP (2013) alertou ainda que, sobre os números absolutos, em média 27,63% dos alunos estavam matriculado na última série do Ensino Médio (alunos com potencial de seguir estudo no Ensino Superior), o que representou 512.378 alunos no Estado de São Paulo e, guardando-se as mesmas proporções, 26.995 alunos na região atendida pela FNC e 4.873 alunos em Carapicuíba.

Esse é um resumo do potencial de novos ingressantes na Faculdade Nossa Cidade. É importante ressaltar que a Instituição tem conseguido o expressivo resultado médio de crescimento na casa dos 20% ao ano.



Quadro 27 Análise SWOT – Matriz de Ameaças da FNC.
Fonte: Desenvolvido pelo autor segundo modelo proposto por Kotler (2000, p.99).

As principais Ameaças para o negócio da FNC recaíram sobre a grande carga legal imposta pelo MEC e também sobre as importantes mudanças nos programas governamentais de financiamento estudantil (o PROUNI e o FIES), que em 2015 sofreram grandes alterações em suas regras, sobretudo quando se fala nos reembolsos para as Instituições de Ensino Superior dos contratos firmados entre Aluno-Governo-IES no FIES.

Outro ponto importante que a FNC está atenta é à atuação da concorrência, que na ocasião da produção desse texto ainda não tinha grande interferência nos negócios da Faculdade. Mas vale ressaltar que os principais concorrentes são grandes Instituições com Campus instalados em Osasco (Anhanguera) e Barueri (UNIP).

Pelo fato do município ter alta densidade demográfica e ser pequeno em extensão (pouco mais de 30 km²), a probabilidade de se instalarem novos concorrentes em Carapicuíba, segundo a Diretoria Geral a FNC, fica muito restrita.

Desenvolvida na década de 70 pelo Boston Consulting Group, uma empresa de consultoria norte-americana, a Matriz de BCG (ou Matriz de Crescimento-Participação), tornou-se um instrumento interessante para a avaliação de portfólios de produto. Dessa avaliação nasceu o que se entende por Curva de Experiência que, segundo Yanaze (2011, p.106), “preconiza que os custos de produção tendiam a declinar previsivelmente com a experiência acumulada na fabricação dos bens [ou serviços] e no incremento da participação de mercado, possibilitando a queda dos preços”.

Desenvolvida com duas variáveis mercadológicas (crescimento de vendas no mercado e participação no mercado), a Matriz de BCG auxilia na identificação do posicionamento de produtos segundo quatro classificações: 1) Produto de Alto Crescimento e Baixa Participação: Também chamado de Produto em Questionamento ou Criança Prodígio, normalmente são novidades que representam resultado negativo com alto investimento e baixo faturamento. 2) Produto de Alto Investimento e Alta Participação: Também chamado de Produto Estrela, apresenta faturamento igual ou superior ao investimento. 3) Produto de Baixo Crescimento e Alta Participação: Também chamado de Vaca Leiteira, são produtos que geram resultado positivo proporcionando caixa à empresa. E 4) Produto de Baixo Crescimento e Baixa Participação: Também chamado de produto Abacaxi, são produtos que podem apresentar prejuízo à empresa.

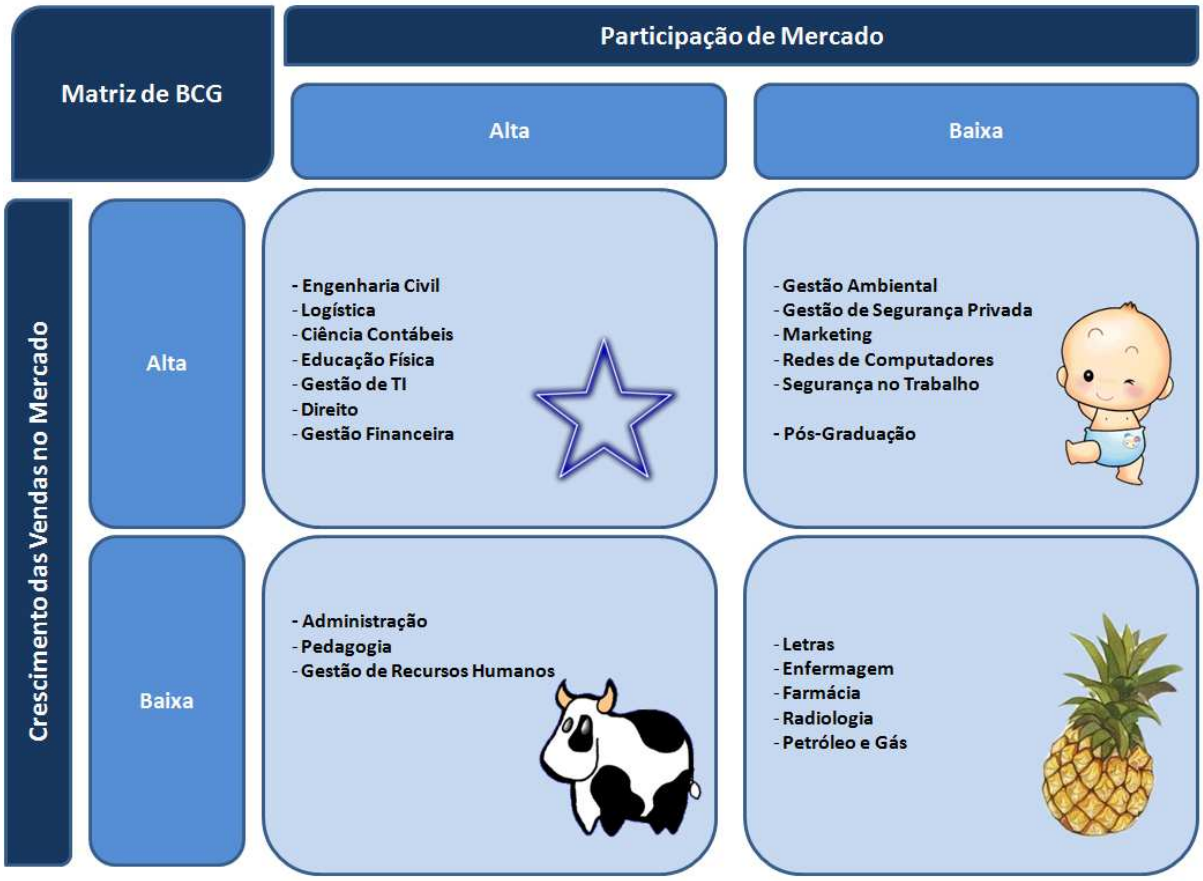
Para a classificação dos cursos de graduação e pós-graduação da FNC na Matriz de BCG foram utilizados os números de matrícula (evolução de matrículas) no período de 2012 a 2014.

O Quadro 28 apresenta a avaliação do portfólio de cursos oferecidos pela FNC, segundo a teoria da Matriz de BCG.

Em seu portfólio de cursos, a FNC tem três cursos classificados como Vaca Leiteira, os cursos de Administração, Pedagogia e Gestão de Recursos Humanos, cuja procura, ainda crescente, proporciona caixa à Faculdade ajudando a manter o equilíbrio financeiro do negócio.

Os cursos de Engenharia Civil, Logística, Ciências Contábeis, Educação Física, Gestão de TI, Direito e Gestão Financeira foram classificados como Produtos

Estrela pelo fato de que estão em desenvolvimento na Instituição com significativa procura por matrículas. Isso é um indicativo de que tais cursos podem estar conseguindo pagar seus custos de implantação na IES, sobretudo os que oferecem laboratórios de estudo, o que demanda maiores investimentos por parte da Instituição.



Quadro 28: Avaliação do Portfólio de Cursos oferecidos pela FNC segundo a Matriz de BCG. Fonte: Desenvolvido pelo autor segundo modelo proposto por Yanaze (2011, p.106).

Os cursos de Gestão Ambiental, Gestão de Segurança Privada, Marketing, Redes de Computadores, Segurança no Trabalho e os cursos de Pós-Graduação, ainda não atingiram sua maturidade. São cursos novidade na região, mas que ainda não representam resultados positivos na IES.

E, por fim, os cursos de Letras, Enfermagem, Farmácia, Radiologia e Petróleo e Gás, representam perigo para o portfólio de cursos da Instituição, por isso foram classificados como Produtos Abacaxi, sobretudo os da área de saúde, que são cursos de 5 anos e que, quando têm poucos alunos matriculados, poderão gerar problemas futuros quanto à formação de salas para o término dos alunos que

permanecerem na IES (visto que, ao longo dos anos, há a incidência de alunos que desistem ou se transferem de Faculdade).

Sabendo-se das limitações da Matriz de BCG quanto ao que venha a ser alta ou baixa participação do mercado[10], é apresentada a seguir a avaliação da FNC segundo a Matriz GE que, baseada em critérios mais específicos de classificações e pesos, torna-se um modelo mais eficaz para identificar a atratividade de mercado de uma empresa.

Segundo Yanaze (2011, p.109), a Matriz GE considera 2 blocos de análise. O primeiro bloco analisa os Fatores de Atratividade de Mercado e o segundo bloco analisa a Posição do Negócio em seu Mercado. Para cada um dos blocos são 5 fatores para a avaliação de um determinado mercado, são eles: 1) Fatores de Mercado: Fatores que possibilitam a análise dos quatro outputs de marketing (produto/serviço, preço, distribuição e comunicação), 2) Concorrência: Análise que permite conhecer melhor o ambiente competitivo da empresa, 3) Fatores Financeiros e Econômicos: Variáveis que demonstram os resultados tanto econômico quanto financeiros do negócio, 4) Fatores Tecnológicos: Análise que demonstra o grau de complexidade tecnológica e a necessidade de investimentos em pesquisa, e o 5) Fatores do Ambiente Mercadológico: Que analisam fatores do ambiente legal, sociocultural, econômico e político do ambiente do negócio.

A cada um desses Fatores foram atribuídos, pela diretoria da FNC, pesos (em percentual) e notas (de 0 a 10, onde o zero é pouco investimento / pouca influência e o 10 é alto investimento / alta influência). De posse desses fatores com pesos e notas, o pesquisador organizou a avaliação da Matriz GE para o negócio da FNC.

O resultado da análise dos Fatores de Atratividade de Mercado de Ensino Superior na Região de Carapicuíba é apresentado a seguir:

[10] Para a classificação dos cursos na Matriz BCG foi utilizada a média de alunos matriculados na IES, média esta obtida dividindo-se o número total de matrículas pela quantidade de cursos ativos. Os cursos que apresentaram maior ou igual número de matrículas quando comparado à média foram classificados como cursos de alta participação de mercado, e os cursos que apresentaram menor número de matriculas quando comparado á média foram classificados como cursos com baixa participação de mercado. Quanto ao eixo de crescimento das vendas no mercado, a classificação se deu pela evolução do número de matrículas nos anos de 2012 a 2014.

1. Fatores de Mercado (peso 30%)		
	Peso	
a)	0,20	**Tamanho atual do mercado local** - Pelo fato de no município de Carapicuíba não haver outra IES, a FNC opera em tranquilidade acolhendo boa parte dos estudantes que terminam o ensino médio nas escolas da região: **Nota 9.**
b)	0,10	**Potencial de crescimento de mercado** - O potencial de crescimento do mercado na região é limitado pela média de salário da população. A IES tem notado aumento de seu mercado com clientes de municípios vizinhos que apresentam melhores taxas médias de salário, inclusive SP: **Nota 6,5.**
c)	0,10	**Taxa de crescimento por ano do mercado** - Apesar do crescimento no município ser baixo, a taxa de crescimento médio atendendo-se alunos de municípios vizinhos tem sido expressiva. Na média a IES tem crescido 20% ao ano. **Nota 9,5.**
d)	0,10	**Vulnerabilidade do mercado a fatores externos** - Os principais fatores externos que afetam a IES são as provenientes da Legislação sobre o Ensino Superior Privado no País. **Nota: 7,5.**
e)	0,10	**Potencial dos segmentos de negócio** - Salvo as limitações regionais, o segmento tem bom potencial de negócio. **Nota 7,5.**
f)	0,10	**Sensibilidade do mercado em relação a preços** - A comunidade local é extremamente sensível a preço, por isso a FNC instituiu uma IES com características de prestação de serviços educacionais de qualidade com preço baixo. **Nota: 8,5.**
g)	0,10	**Necessidade de investimentos em comunicação** - O mercado de ensino superior desenvolve muito ações mercadológicas. Mesmo a IES estando praticamente sozinha no Município, sofre a influência da comunicação de grandes grupos instalados em municípios não muito distantes de Carapicuíba. **Nota 7,5.**
h)	0,20	**Poder de barganha dos clientes** - Na IES os alunos têm baixo poder de barganha durante a negociação junto ao departamento financeiro. **Nota: 6,5.**
	1,00	

Nota ponderada dos Fatores de Mercado:

(0,20x9) + (0,10x6,5) + (0,10x9,5) + (0,10x7,5) + (0,10x7,5) + (0,10x8,5) + (0,10x7,5) + (0,20x6,5) = 7,8

2. Fatores de Concorrência (peso 10%)		
	Peso	
a)	0,35	**Quantidade de Concorrentes** - A IES atua praticamente sozinha na Região, com poucos concorrentes de porte e propostas totalmente diferentes das da IES (sobretudo em Osasco e Barueri). **Nota: 8,5.**

b)	0,40	**Tipo de Concorrência** - Os concorrentes mais próximos são de grandes grupos educacionais, consequentemente oferecem uma proposta de cursos bem diferenciada das propostas da FNC, que é um serviço presencial de qualidade e com baixo custo. **Nota: 9,5.**
c)	0,25	**Grau de concentração da concorrência** - A IES atua praticamente sozinha no município de Carapicuíba e na Região. **Nota: 8,5.**
	1,00	

Nota ponderada dos Fatores de Concorrência:

(0,35x8,5) + (0,40x9,5) + (0,25x8,5) = 8,9

3. Fatores Financeiros e Econômicos (peso 25%)		
	Peso	
a)	0,10	**Política de Preços das empresas atuantes** - A política de preços desenvolvida na Região é muito parecida a da FNC, principalmente pelas características salariais dos moradores. **Nota: 7,5.**
b)	0,15	**Margens de contribuição médias aplicadas** - A margem média de contribuição do negócio é baixa apesar da FNC apresentar crescimento médio anual na casa de 20%. **Nota 6,5.**
c)	0,10	**Economias de escala e de experiência que o mercado possibilita** - A economia de escala do negócio é bastante alta, sobretudo pelo crescimento do campus e do número de alunos ingressantes nos últimos anos. **Nota: 9.**
d)	0,20	**Grau de necessidade de investimentos** - Como o potencial da região é alto e havendo concorrência (mesmo que distante fisicamente da FNC), a IES opta por manter altos os níveis de investimentos no Campus e em ações mercadológicas. **Nota: 8,5.**
e)	0,20	**Taxas médias de retorno de investimentos** - As taxas médias de retorno de investimentos têm sido satisfatórias e apresentam crescimento médio de 20% ao ano. **Nota: 8,0.**
f)	0,10	**Utilização média da área construída** - A FNC consegue ocupar praticamente 100% de sua área construída no período noturno. **Nota: 9,0.**
g)	0,15	**Grau de dependência de políticas econômica** - A IES, assim como todas as demais IES no País, ainda é muito dependente da política econômica governamental que rege o setor de Educação Privada no Brasil. Mas é importante ressaltar que a FNC vem atendendo bem a todas essas exigências. **Nota: 8.**
	1,00	

Nota ponderada dos Fatores Financeiros e Econômicos:

(0,10x7,5) + (0,15x6,5) + (0,10x9) + (0,20x8,5) + (0,20x8) + (0,10x9) + (0,15x8) = 8,3

4. Fatores Tecnológicos (peso 10%)		
	Peso	
a)	0,40	**Grau de complexidade das tecnologias empregadas no setor** - Salvo a tecnologia aplicada nos Laboratórios de estudo (que deve ser atualizada no máximo a cada dois anos), o setor não é altamente influenciado pelos fatores tecnológicos. **Nota: 6,5.**
b)	0,30	**Grau de volatilidade das tecnologias empregadas no setor** - A IES atualiza seus Laboratórios com equipamentos e softwares a cada dois anos. **Nota: 6,5.**
c)	0,30	**Nível de diferenciação existente no mercado** - Entre os concorrentes há mínimas diferenças quanto à oferta de tecnologias de ponta nos Laboratórios de estudo. **Nota: 5,5.**
	1,00	

Nota ponderada dos Fatores Tecnológicos:

(0,40x6,5) + (0,30x6,5) + (0,30x5,5) = 6,2

5. Fatores do Ambiente Mercadológico (peso 25%)		
	Peso	
a)	0,25	**Legislação e regulamentação governamentais** - O setor de Educação Superior no Brasil é altamente influenciado pela Legislação que rege as IES privadas. **Nota: 9,5.**
b)	0,15	**Notas dos Cursos e Avaliação da IES no MEC** - A FNC tem tido bons resultados quanto às avaliações institucionais e de cursos junto ao MEC. **Nota: 7.**
c)	0,10	**Influência de grupos de pressão (privados e/ou governamentais)** - A FNC sofre pressão governamental para se adequar à alta carga de exigência imposta pelo MEC. **Nota: 8,5.**
d)	0,25	**Grau de aceitação pela opinião pública / comunidade** - A FNC é muito bem aceita pela opinião pública local. Ainda há muito que se fazer para ter a mesma aceitação regional e até mesmo nacional (quando estiver disponível o modelo EAD FNC de ensino). **Nota: 9,5.**
e)	0,10	**Grau de adequação às culturas locais (dos mercados)** - A FNC dentro de sua programação anual desenvolve ações de responsabilidade social no município de acordo com a necessidade da cultura local. **Nota: 8,0.**
f)	0,10	**Solidez e segurança do PROUNI** - No período estudado (2012 e 2013) o PROUNI apresentou alta solidez e confiança. **Nota: 9,0**

g)	0,05	**Solidez e segurança do FIES** - No período estudado (2012 e 2013) o FIES já apresentava deficiências de operacionalização e reembolso dos pagamentos firmados em contrato Aluno-Governo-IES. **Nota: 4,0.**
	1,00	

Nota ponderada dos Fatores do Ambiente Mercadológico:

(0,25x9,5) + (0,15x7) + (0,10x8,5) + (0,25x9,5) + (0,10x8) + (0,10x9) + (0,05x4) = 8,55

A avaliação final das variáveis dos Fatores da Atratividade de Mercado de Ensino Superior na Região de Carapicuíba apresenta o seguinte resultado:

a) Fatores de Mercado: peso 30% x nota 7,8 = 2,34
b) Fatores de Concorrência: peso 10% x nota 8,9 = 0,89
c) Fatores Financeiros e Econômicos: peso 25% x nota 8,03 = 2,01
d) Fatores Tecnológicos: peso 10% x nota 6,2 = 0,62
e) Fatores do Ambiente Mercadológico: peso 25% x nota 8,55 = 2,14

Total Atratividade de Mercado de Ensino Superior na Região de Carapicuíba = Nota 8

O resultado da análise do Posicionamento do Negócio em seu Mercado é apresentado a seguir:

1. Fatores de Mercado (peso 30%)		
	Peso	
a)	0,20	**Participação no mercado** - A Faculdade encontra-se praticamente sozinha na região. **Nota: 9.**
b)	0,15	**Potencial de crescimento** - potencial de crescimento da FNC é alto, pelo fato de estar praticamente sozinha na região. **Nota: 8.**
c)	0,20	**Taxa de Crescimento anual** - A FNC tem crescido cerca de 20% ao ano. **Nota: 9,5.**
d)	0,10	**Vulnerabilidade a fatores externos** - A vulnerabilidade do negócio da FNC vem primordialmente do setor governamental, que atinge a todas as empresas que atuam no setor. **Nota 7,5.**

e)	0,20	**Compatibilidade com o segmento de Pós-Graduação** - A compatibilidade é total, tanto que alunos formados pela FNC na Graduação já voltam para fazer Pós na IES. **Nota: 10.**
f)	0,10	**Benefícios em relação à marca** - A IES vem construindo sua marca de maneira adequada e sólida. **Nota: 8.**
g)	0,05	**Aproveitamento promocional** - A IES aproveita as mesmas ferramentas mercadológicas para divulgar todos os seus serviços em oferta de graduação e pós-graduação em período distintos do ano. **Nota 10.**
	1,00	

Nota ponderada dos Fatores de Mercado:

(0,20x9) + (0,15x8) + (0,20x9,5) + (0,10x7,5) + (0,20x10) + (0,10x8) + (0,05x10) = 8,95

2. Fatores de Concorrência (peso 20%)		
	Peso	
a)	0,40	**Participação no mercado** - A FNC atua praticamente sozinha na região. **Nota: 9.**
b)	0,25	**Diferencial competitivo** - Sua principal diferença competitiva é o fato de oferecer ensino superior totalmente presencial. **Nota 7.**
c)	0,10	**Monitoramento da concorrência** - Pelo fato de estar praticamente sozinha, a FNC não realiza monitoramento constante da concorrência. **Nota 3.**
d)	0,25	**Vulnerabilidade em relação à concorrência** - Pelo não monitoramente constante a FNC pode ficar vulnerável às ações da concorrência. **Nota 3.**
	1,00	

Nota ponderada dos Fatores de Concorrência:

(0,40x9) + (0,25x7) + (0,10x3) + (0,25x3) = 6,4

3. Fatores Financeiros e Econômicos (peso 20%)		
	Peso	
a)	0,10	**Compatibilidade da política de preços com outros negócios** - A mantenedora atua somente no setor de ensino e está adequada à política de preços do setor para a região. **Nota: 9.**

b)	0,20	**Margens de contribuição médias aplicadas** - A margem média de contribuição do negócio é baixa apesar da FNC apresentar crescimento médio anual na casa de 20%. **Nota 6,5.**
c)	0,10	**Contribuição para economias de escala -** A economia de escala do negócio é bastante alta, sobretudo pelo crescimento do campus e do número de alunos ingressantes anualmente. **Nota: 9.**
d)	0,10	**Utilização média da área construída** - 100% da área construída eram utilizadas semestralmente no período letivo noturno. **Nota 10.**
e)	0,20	**Taxas médias de retorno de investimentos** - As taxas médias de retorno de investimentos têm sido satisfatórias e apresentam crescimento médio de 20% ao ano. **Nota: 8,0.**
f)	0,10	**Necessidade de investimentos** - O mercado de ensino superior desenvolve muito ações mercadológicas. Mesmo a IES estando praticamente sozinha no Município, sofre a influência da comunicação de grandes grupos instalados em municípios não muito distantes de Carapicuíba. **Nota 7,5.**
g)	0,20	**Grau de dependência de políticas econômica** - A IES, assim como todas as demais IES no País, ainda é muito dependente da política econômica governamental que rege o setor de Educação Privada no Brasil. **Nota: 8.**
	1,00	

Nota ponderada dos Fatores Financeiros e Econômicos:

(0,10x9) + (0,20x6,5) + (0,10x9) + (0,10x10) + (0,20x8) + (0,10x7,5) + (0,20x8) = 8,05

4. Fatores Tecnológicos (peso 10%)		
	Peso	
a)	0,40	**Grau de complexidade das tecnologias empregadas no setor** - Salvo a tecnologia aplicada nos Laboratórios de estudo (que deve ser atualizada no máximo a cada dois anos), o setor não é altamente influenciado pelos fatores tecnológicos. **Nota: 6,5.**
b)	0,30	**Grau de volatilidade das tecnologias empregadas no setor** - A IES atualiza seus Laboratórios com equipamentos e softwares a cada dois anos. **Nota: 6,5.**
c)	0,30	**Nível de diferenciação existente no mercado** - Entre os concorrentes há mínimas diferenças quanto à oferta de tecnologias de ponta nos Laboratórios de estudo. **Nota: 5,5.**
	1,00	

Nota ponderada dos Fatores Tecnológicos:

(0,40x6,5) + (0,30x6,5) + (0,30x5,5) = 6,2

5. Fatores do Ambiente Mercadológico (peso 20%)		
	Peso	
a)	0,20	**Capacidade de adaptação ao contexto de mercado** - A FNC apresenta alta capacidade de adaptação ao contexto de mercado no qual se insere. **Nota: 9.**
b)	0,20	**Habilidade de negociação com os clientes** - A cada ano o setor financeiro se estrutura mais na negociação com os clientes em atraso (inadimplentes). **Nota: 8.**
c)	0,10	**Relacionamento com *stakeholdes* do setor de Educação**- A FNC mantém bom relacionamento com o setor. **Nota: 8.**
d)	0,20	**Compatibilidade com as tendências do mercado de Educação** - A Faculdade se mantém atualizada perante as tendências do setor de Educação Superior no Brasil, não somente quanto às Matrizes Curriculares, mas também quanto aos Laboratórios de estudo. **Nota: 8.**
e)	0,10	**Grau de adequação às culturas locais (dos mercados)** - A FNC dentro de sua programação anual desenvolve ações de responsabilidade social no município de acordo com a necessidade da cultura local. **Nota: 8,0.**
f)	0,20	**Capacidade de adequação às condições voláteis da economia** - A FNC tem conseguido se manter estruturada mesmo diante de uma economia instável e de altas taxas de regulação governamental no Setor. **Nota: 8.**
	1,00	

Nota ponderada dos Fatores do Ambiente Mercadológico:

(0,20x9) + (0,20x8) + (0,10x8) + (0,20x8) + (0,10x8) + (0,20x8) = 8,2

A avaliação final das variáveis dos Fatores de Posicionamento do Negócio em seu Mercado para a FNC apresenta o seguinte resultado:

a) Fator de Mercado: peso 30% x nota 8,95 = 2,68
b) Fator de Concorrência: peso 20% x nota 6,4 = 1,28
c) Fatores Financeiros e Econômicos: peso 20% x nota 8,05 = 1,61
d) Fatores Tecnológicos: peso 10% x nota 6,2 = 0,62

e) Fatores do Ambiente Mercadológico: peso 20% x nota 8,2 = 1,64

Total Posicionamento do Negócio em seu Mercado para a FNC = Nota 7,83

Para a confecção da Matriz GE para o Negócio da FNC foram utilizadas as pontuações final da análise de Atratividade de Mercado (Nota 8) e Posicionamento do Negócio em Seu Mercado (Nota 7,83), ilustradas no Quadro 29.

Quadro 29: Avaliação Atratividade de Mercado para a FNC segundo a Matriz de GE.
Fonte: Desenvolvido pelo autor segundo modelo proposto por Yanaze (2011, p.106).

A aplicação da Matriz GE para o Negócio da FNC revelou que os esforços da IES têm surtido efeito e colocaram a Faculdade em posição de alta força no mercado em que atua. Com alta Atratividade no Mercado e Posicionamento Forte em seu segmento, a Instituição deve manter controle absoluto de suas práticas e monitoramento constante do mercado para não perder posição perante seus concorrentes. Esse resultado é refletido também na análise dos principais pontos

fortes da IES junto ao corpo diretivo, corpo docente e corpo discente, que de maneira unânime apontaram como principais forças da Faculdade o ensino superior de qualidade, com corpo docente qualificado e experiente no mercado de trabalho e instalações adequadas para a entrega dos serviços prestados em educação superior.

Vale ressaltar que a pontuação atingida pela FNC quanto à avaliação do Posicionamento do Negócio em Seu Mercado (7,82) está muito próxima da linha que a pode classificar como posicionamento médio. Caso essa pontuação venha a ser classificada como média no futuro, ainda que a Faculdade esteja bem posicionada, deverá tomar ainda mais atenção quanto à sua concorrência, que é ativa e experiente no setor.

Observando o caso da Faculdade Nossa Cidade, é possível descrever a importância individual de cada tipo de comunicação estabelecida por uma empresa, segundo a teoria, e compará-las aos 14 objetivos da comunicação (YANAZE, 2011).

O desenvolvimento de ações de comunicação institucional pela FNC compreende a fachada da Instituição, seus murais internos, o site, os e-mails MKT e os programas de responsabilidade social.

Quanto às ações de comunicação administrativa (para as quais nesse estudo incluem-se as ações pedagógicas) desenvolvidas pela Instituição e que extrapolam os domínios da Faculdade, destacam-se as ações dos murais internos, do site, dos e-mails MKT, do Call Center, da campanha do amigo, da semana dos cursos, da Revista Delfos e das ações de responsabilidade social.

Por fim, quanto às ações de comunicação mercadológica destacam-se as ações do guia de profissões, do folheto, dos cartazes, das faixas de lona, do outdoor e busdoor, carro de som, campanha do amigo, internet, e-mail MKT e Call Center.

O Quadro 30 apresenta o cruzamento de cada ação desenvolvida pela FNC com os 14 objetivos de comunicação, segundo a visão do pesquisador.

Ações Desenvolvidas pela FNC X 14 Objetivos da Comunicação	Guia de Profissões	Folheto e Cartazes	Faixas de Lona	Outdoor	Busdoor	Carro de Som	Campanha do Amigo	Murais	Internet (site)	E-mail MKT	Semana dos Cursos	Call Center	Fachada (Logomarca)	Revista "Delfos"	Programas Sociais
Despertar a Consciência	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Chamar a Atenção	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Suscitar o Interesse	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proporcionar Conhecimento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Garantir Identificação, Empatia	X						X	X	X	X	X	X		X	X
Criar Desejo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Suscitar Expectativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Conseguir a Preferência	X						X	X	X	X	X	X			X
Levar à Decisão	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X			
Efetivar a Ação							X					X			
Garantir e Manter Satisfação Pós-Ação								X	X	X	X			X	X
Estabelecer Interação							X	X	X	X	X	X		X	X
Obter Fidelidade							X	X	X	X	X	X		X	X
Gerar Disseminação							X	X	X	X	X	X	X	X	X

Quadro 30: Cruzamento entre as ações desenvolvidas pela FNC e os 14 Objetivos da Comunicação.
Fonte: Desenvolvido pelo autor segundo modelo proposto por Mitsuru H. Yanaze e Associados (2012).

São identificadas e descritas, a seguir, as ações desenvolvidas pela FNC em busca do atendimento de cada um dos 14 objetivos da comunicação. A análise do Quadro 30 foi feita agrupando-se os objetivos da seguinte forma:

- ✓ Consciência.
- ✓ Atenção, Interesse e Conhecimento.
- ✓ Identificação, Desejo, Expectativa e Preferência.
- ✓ Decisão e Ação
- ✓ Satisfação e Interação.
- ✓ Fidelização e Disseminação.

Na Comunicação Institucional, a FNC desenvolve ações que buscam atender aos objetivos de:

- ✓ Consciência - murais internos, o site, os e-mails MKT e os programas de responsabilidade social.
- ✓ Atenção, Interesse e Conhecimento - fachada da Instituição, murais internos, o site, os e-mails MKT e os programas de responsabilidade social.
- ✓ Identificação, Desejo, Expectativa e Preferência - fachada da Instituição, murais internos, o site, os e-mails MKT e os programas de responsabilidade social.
- ✓ Decisão e Ação - murais internos, o site, os e-mails MKT.
- ✓ Satisfação e Interação - murais internos, o site, os e-mails MKT e os programas de responsabilidade social.
- ✓ Fidelização e Disseminação - fachada da Instituição, murais internos, o site, os e-mails MKT

Para a Comunicação Administrativa (que esse estudo inclui as ações pedagógicas), a FNC desenvolve ações que buscam atender aos objetivos de:

- ✓ Consciência - a campanha do amigo, os murais internos, do site, dos e-mails MKT, do Call Center, da semana dos cursos, da Revista Delfos e das ações de responsabilidade social.
- ✓ Atenção, Interesse e Conhecimento - a campanha do amigo, os murais internos, do site, dos e-mails MKT, do Call Center, da semana dos cursos, da Revista Delfos e das ações de responsabilidade social.
- ✓ Identificação, Desejo, Expectativa e Preferência - a campanha do amigo, os murais internos, do site, dos e-mails MKT, do Call Center, da semana dos cursos, da Revista Delfos e das ações de responsabilidade social.
- ✓ Decisão e Ação - a campanha do amigo, os murais internos, do site, dos e-mails MKT, do Call Center.
- ✓ Satisfação e Interação - a campanha do amigo, os murais internos, do site, dos e-mails MKT, do Call Center, da semana dos cursos, da Revista Delfos e das ações de responsabilidade social.
- ✓ Fidelização e Disseminação - a campanha do amigo, os murais internos, do site, dos e-mails MKT, do Call Center, da semana dos cursos, da Revista Delfos e das ações de responsabilidade social.

E, por fim, para a Comunicação Mercadológica, a Instituição desenvolve ações que buscam atender aos objetivos de:

- ✓ Consciência - campanha do amigo, o guia de profissões, do folheto e cartazes, das faixas de lona, do outdoor e busdoor, carro de som, internet, e-mail MKT e Call Center.
- ✓ Atenção, Interesse e Conhecimento - campanha do amigo, o guia de profissões, do folheto e cartazes, das faixas de lona, do outdoor e busdoor, carro de som, internet, e-mail MKT e Call Center.
- ✓ Identificação, Desejo, Expectativa e Preferência - campanha do amigo, o guia de profissões, do folheto e cartazes, das faixas de lona, do outdoor e busdoor, carro de som, internet, e-mail MKT e Call Center.
- ✓ Decisão e Ação - campanha do amigo, o guia de profissões, do folheto e cartazes, das faixas de lona, do outdoor e busdoor, carro de som, internet, e-mail MKT e Call Center.
- ✓ Satisfação e Interação - campanha do amigo, internet, e-mail MKT e Call Center.
- ✓ Fidelização e Disseminação - campanha do amigo, internet, e-mail MKT e Call Center.

Durante a Pesquisa de Campo, os entrevistados (corpo diretivo, corpo docente e corpo discente) foram questionados se reconheciam ações mercadológicas feitas pela FNC para o cumprimento dos 14 Objetivos da Comunicação. O resultado desse questionamento é apresentado compilado no Gráfico 5[11].

[11] Todos os entrevistados foram questionados durante a entrevista, sobre as ações mercadológicas desenvolvidas pela FNC usando-se o critério numérico de 1 a 5, onde o 1 significa menor investimento e o 5 maior investimento. Veja o roteiro das perguntas no Apêndice A.

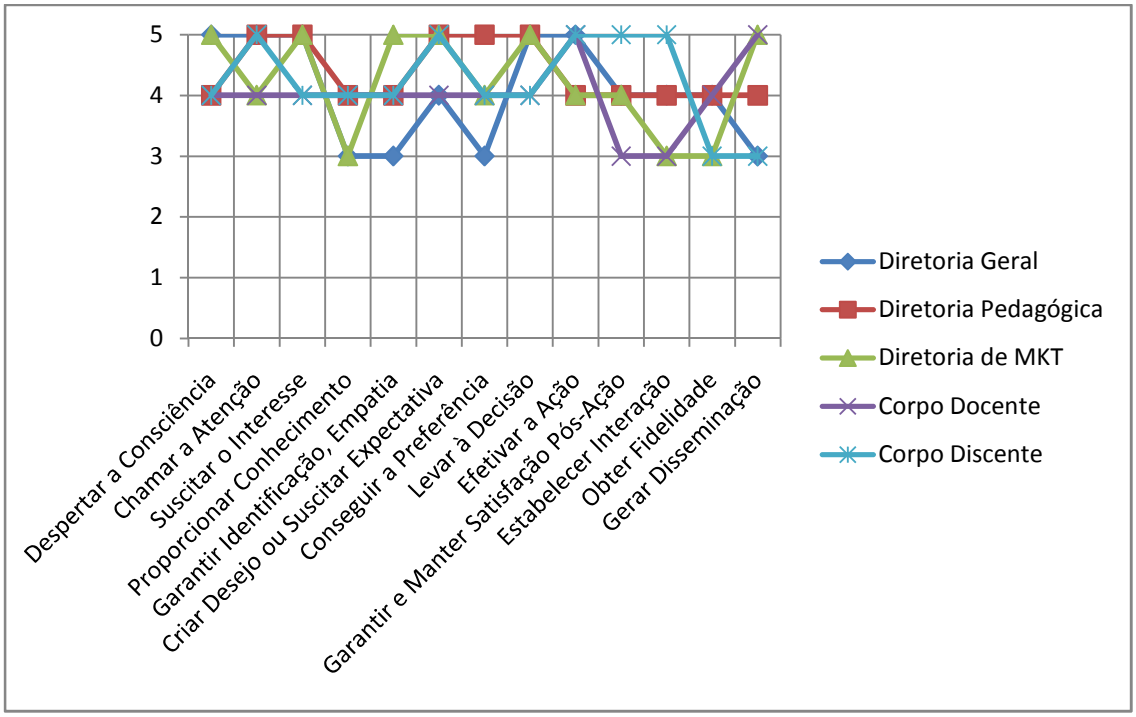


Gráfico 5: Matriz de interpretação dos dados das pesquisas pelos 14 Objetivos de Comunicação – Todos os Pesquisados
Fonte: Pesquisa Primária com o Corpo Diretivo, Corpo Docente e Discente (2015)

O resultado compilado de todos os entrevistados mostrou que quem melhor avaliou as ações mercadológicas da FNC foram os alunos e a Diretoria Pedagógica. Mas diante do exposto, e sabendo-se que a FNC desenvolve ações mercadológicas que atendem aos 14 Objetivos da Comunicação, a análise mostrou que há ações para as quais a comunidade acadêmica não reconhece grandes esforços por parte da Instituição, tendo atribuído a nota mediana 3 (dentro de uma escala de vai do 0 ao 5).

Assim sendo, ressaltamos a importância de se comunicar à comunidade acadêmica de maneira mais efetiva as ações institucionais, administrativas e mercadológicas realizadas pela IES que atendem aos objetivos de Proporcionar Conhecimento, Garantir Identificação e Empatia, Garantir a Preferência, Garantir e Manter a Satisfação Pós-Ação, Estabelecer Interação, Obter Fidelidade e Disseminar.

Aqui vale também ressaltar que a Instituição desenvolve esforços para a comunicação administrativa junto a seus públicos, exemplo este é a comunicação da CPA, que mesmo diante de todos os esforços institucionais, administrativos, e

mercadológicos despendidos, a Instituição ainda atinge apenas parte da comunidade acadêmica no sentido de sua participação nas avaliações periódicas (a FNC obteve cerca de 20% de adesão em 2014).

Para finalizar a análise situacional da Faculdade Nossa Cidade, é apresentada a seguir a classificação das ações de comunicação segundo seus níveis.

Seguindo as orientações de Yanaze (2013, p.72), as ações de comunicação podem ser classificadas por níveis, a saber:

- ✓ Massa / Não segmentada – Comunicação desenvolvida utilizando-se meios de comunicação que não se preocupam com segmentação dos públicos.
- ✓ Multidão / Fluxo de Pessoas – Processo de comunicação passa pela identificação de locais específicos para melhor atingir aos públicos de interesse.
- ✓ Público / Segmentada – Comunicação que busca atingir pessoas com interessem em comum e que tenham perfis semelhantes.
- ✓ Grupo / Específica ou Dirigida – Comunicação que busca atingir pessoas segmentadas e com interessem bem definidos.
- ✓ Individual / Pessoal – Atendimento da comunicação de forma personalizada.

A FNC desenvolve ações mercadológicas nos seguintes níveis da comunicação:

- ✓ **Multidão / Fluxo de Pessoas** – Folheto e cartazes, Faixas de Lona, Outdoor, Busdoor, Carro de Som, Fachada do Prédio.
- ✓ **Grupo / Específica ou Dirigida** – Guia de Profissões, Folheto e cartazes, Faixas de Lona, Outdoor, Busdoor, Murais, Internet, Semana dos Cursos, Ações de Responsabilidade Social.

- ✓ **Individual / Pessoal** – Guia de Profissões, Campanha do Amigo, Call Center, Revista Delfos.

Diante do exposto na construção do Estudo de Caso e segundo as informações coletadas na Pesquisa de Campo, é possível classificar a Faculdade Nossa Cidade segundo os Modelos Históricos de Escola apresentados no Capítulo 1. Na visão dos entrevistados, a melhor maneira de classificar a FNC segundo os Modelos Didáticos Históricos é dizer que a Faculdade está estruturada segundo o Modelo da Escola Nova.

Na Pesquisa de Campo junto aos três públicos pesquisados, as características do Ensino ofertado pela Faculdade foram identificadas de maneira muito similar. Segundo professores e alunos, a Faculdade proporciona ambiente que procura enriquecer a vivência dos alunos incorporando ao currículo o contexto sócio-cultural no qual a escola está inserida. É notada que a convivência entre os indivíduos é o elemento decisivo no estímulo à participação tanto por parte dos professores e alunos como por parte das comunidades envolvidas, já que a Faculdade é ativa em desenvolver junto à comunidade local ações de Responsabilidade Social, principalmente nos cursos de Pedagogia (educação de crianças, jovens e adultos), Educação Física (atividades físicas para jovens adultos e melhor idade), Recursos Humanos (consultoria e treinamento em RH), Administração (consultoria em ADM) e Direito (orientação legal à comunidade).

A FNC possibilita a construção de um ambiente educacional no qual todos os envolvidos são convidados a serem agentes ativos do e no processo. Os esforços da diretoria da IES para que o aluno seja o centro da escola e que o professor seja o orientador do processo educativo são reconhecidos por esses dois públicos.

Segundo as características da Escola Nova, o currículo é diversificado contemplando todos os aspectos da formação integral do indivíduo, ainda que a Faculdade se baseie no livro-texto como principal material didático colocado à disposição dos alunos.

6.2 Avaliação e Mensuração do Retorno de Investimentos em Comunicação da FNC

Segundo Yanaze (2013, p.94), “as metas são a quantificação dos objetivos, ou seja, a tradução do que se pretende alcançar quanto a volume, valor e tempo.” O autor explica que sem a quantificação das metas os objetivos ficam vagos.

A FNC coloca como Meta média de crescimento anual o percentual de 25% no número de alunos. A Instituição reconhece que aplica uma meta agressiva, mas tem conseguido atingir a meta estipulada. De 2012 para 2013, o crescimento foi de 50,85%, e de 2013 para 2014 o crescimento foi de 25,17% no número total de alunos matriculados na IES.

Yanaze (2013, p.95) salienta a importância de se definir indicadores para viabilizar os estudos de avaliação e mensuração do Retorno de Investimentos em Comunicação de uma organização.

Os indicadores utilizados para o Estudo da FNC descritos no Capítulo 3.6 são:

- ✓ **Indicadores financeiros** – Receita Bruta da Instituição, Margem de Contribuição dos Cursos oferecidos pela IES, Investimentos em Comunicação, Lucro Operacional Anual e Lucro Líquido.
- ✓ **Indicadores não financeiros** – Quantidade de alunos matriculados na IES, quantidades de alunos inscritos nos processos seletivos de 2012 e 2013, percentual de aprovados nesses períodos, percentual de matriculados nesses períodos, percentuais de desistência (cancelamento de matrículas) e nível médio de inadimplência.

Segundo a Diretoria Geral da FNC, o ticket médio da Faculdade gira em torno de R$ 350,00, dessa forma, observando os períodos do Processo Seletivo de 2012 e 2013 (apresentados a seguir em negrito), e também o período letivo de 2011

(segundo semestre) e 2014 (primeiro semestre), a Faculdade tem como Médias Mensais do Faturamento Bruto os seguintes valores:

- ✓ Ano de 2011 (2º Semestre) – 1.612 alunos x R$ 350,00 = R$ 564.200,00 / mês.
- ✓ **Ano de 2012 (1º Semestre) – 3.652 alunos x R$ 350,00 = R$ 1.278.200,00 / mês.**
- ✓ **Ano de 2012 (2º Semestre) – 3.850 alunos x R$ 350,00 = R$ 1.347.500,00 / mês.**
- ✓ **Ano de 2013 (1º Semestre) – 5.465 alunos x R$ 350,00 = R$ 1.912.750,00 / mês.**
- ✓ **Ano de 2013 (2º Semestre) – 5.808 alunos x R$ 350,00 = R$ 2.032.800,00 / mês.**
- ✓ Ano de 2014 (1º Semestre) – 7.270 alunos x R$ 350,00 = R$ 2.544.500,00 / mês.

Com relação à composição desses valores brutos, o Quadro 31 apresenta a Margem de Contribuição percentual dos cursos oferecidos pela IES e sua evolução (taxa de crescimento) de 2012 para 2013 e de 2013 para 2014:

	Margem de Contribuição (%)			Evolução / Crescimento	
	2012	2013	2014	2012 - 2013	2013 – 2014
Administração	917	1005	1045	9,60%	3,98%
	23,82%	17,30%	14,37%		
Ciências Contábeis	176	279	396	58,52%	41,94%
	4,57%	4,80%	5,45%		
Direito	71	231	360	225,35%	55,84%
	1,84%	3,98%	4,95%		
Enfermagem	25	91	231	264,00%	153,85%
	0,65%	1,57%	3,18%		
Engenharia Civil	200	390	622	95,00%	59,49%
	5,19%	6,71%	8,56%		
Farmácia	44	86	136	95,45%	58,14%
	1,14%	1,48%	1,87%		
Educação Física	211	308	392	45,97%	27,27%
	5,48%	5,30%	5,39%		

Letras	87	121	153	39,08%	26,45%
	2,26%	2,08%	2,10%		
Pedagogia	417	577	768	38,37%	33,10%
	10,83%	9,93%	10,56%		
Design Gráfico	0	0	0	0,00%	0,00%
	0,00%	0,00%	0,00%		
Gestão Ambiental	46	96	99	108,70%	3,13%
	1,19%	1,65%	1,36%		
Gestão de T.I.	252	320	361	26,98%	12,81%
	6,55%	5,51%	4,97%		
Gestão de R.H.	422	688	751	63,03%	9,16%
	10,98%	11,86%	9,71%		
Gestão de Segurança Privada	77	97	120	25,97%	23,71%
	2,00%	1,67%	1,65%		
Gestão Financeira	168	260	304	54,76%	16,92%
	4,36%	4,48%	4,18%		
Gestão Pública	0	0	0	0,00%	0,00%
	0,00%	0,00%	0,00%		
Logística	318	445	497	39,94%	11,69%
	8,26%	7,66%	6,84%		
Marketing	119	196	221	64,71%	12,76%
	3,09%	3,37%	3,04%		
Petróleo e Gás	0	18	27	0,00%	50,00%
	0,00%	0,31%	0,37%		
Radiologia	104	217	322	108,65%	48,39%
	2,70%	3,74%	4,43%		
Redes de Computadores	70	119	166	70,00%	39,50%
	1,82%	2,05%	2,28%		
Segurança no Trabalho	59	120	155	103,39%	29,17%
	1,53%	2,07%	2,13%		
Pós Graduação	67	144	190	114,93%	31,94%
	1,74%	2,48%	2,61%		
Total de Matriculados	3850	5808	7270	50,85%	25,77%

Quadro 31: Margem de Contribuição dos cursos oferecidos pela FNC.
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2015).

A análise da Margem de Contribuição dos Cursos no faturamento mensal / anual da FNC foi feita agrupando-se os cursos segundo a classificação feita na Matriz BCG. Relembrando, então, dessa forma temos:

- ✓ **Produtos Estrela** – Cursos de Engenharia Civil, Logística, Ciências Contábeis, Educação Física, Gestão de T.I., Direito e Gestão Financeira.

- ✓ **Produtos Vaca Leiteira** – Cursos de Administração, Pedagogia e Gestão de Recursos Humanos.
- ✓ **Produtos Criança Prodígio** – Cursos de Gestão Ambiental, Gestão de Segurança Privada, Marketing, Redes de Computadores, Segurança Privada e os cursos de Pós-Graduação.
- ✓ **Produtos Abacaxi** – Cursos de Letras, Enfermagem, Farmácia, Radiologia e Petróleo e Gás.

No ano de 2012, os produtos Estrela contribuíram com 36,25% no faturamento mensal / anual, os produtos Vaca Leiteira contribuíram com 45,63%, os produtos Criança Prodígio contribuíram com 11,37% e os produtos Abacaxi contribuíram com 6,75% do faturamento mensal / anual conforme ilustra o Gráfico 6.

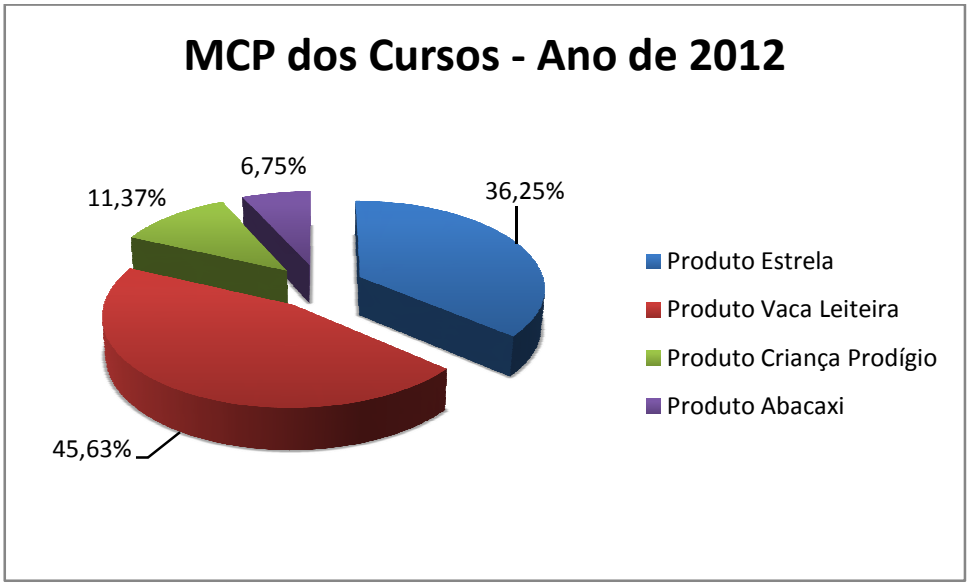


Gráfico 6: MCP dos cursos da FNC – Ano 2012
Fonte: Desenvolvidos pelo autor, 2015

No ano de 2013, os produtos Estrela contribuíram com 38,44% no faturamento mensal / anual, os produtos Vaca Leiteira contribuíram com 39,09%, os produtos Criança Prodígio contribuíram com 13,29% e os produtos Abacaxi contribuíram com 9,18% do faturamento mensal / anual conforme ilustra o Gráfico 7.

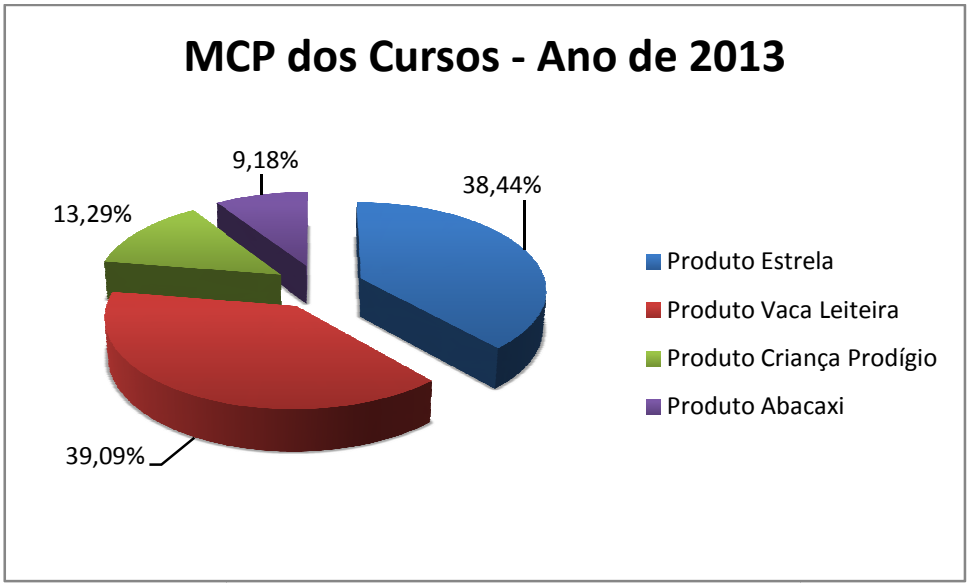


Gráfico 7: MCP dos cursos da FNC – Ano 2013
Fonte: Desenvolvidos pelo autor, 2015

Já no ano de 2014, os produtos Estrela contribuíram com 40,34% no faturamento mensal / anual, os produtos Vaca Leiteira contribuíram com 34,64%, os produtos Criança Prodígio contribuíram com 13,07% e os produtos Abacaxi contribuíram com 11,95% do faturamento mensal / anual, conforme ilustra o Gráfico 8.

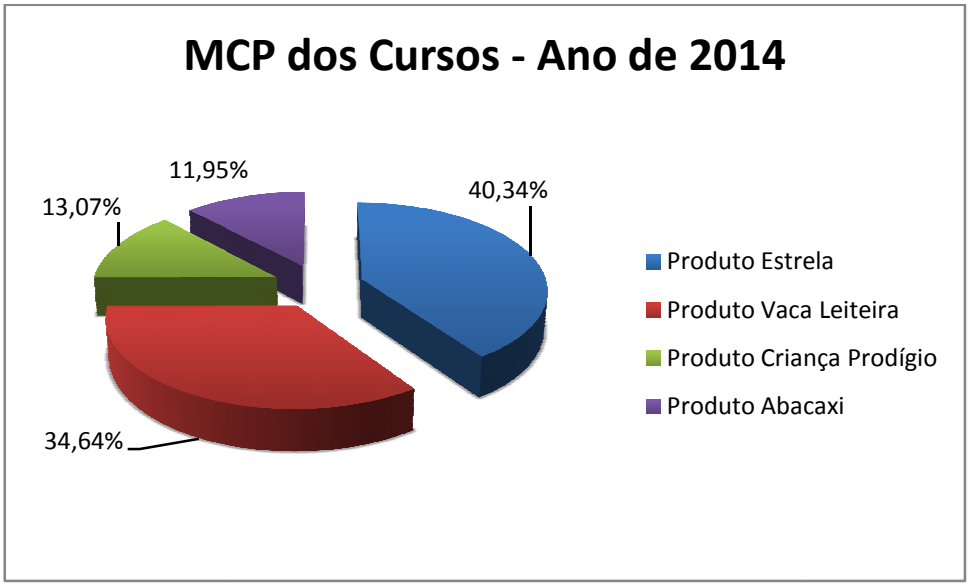


Gráfico 8: MCP dos cursos da FNC – Ano 2014
Fonte: Desenvolvidos pelo autor, 2015

Analisando os Gráficos acima podemos observar que, para os períodos de 2013 e 2014, os produtos Estrela, Criança Prodígio e Abacaxi apresentaram

aumento nos percentuais da Margem de Contribuição dos Cursos no faturamento da Faculdade Nossa Cidade.

A definição do MCP para os cursos confirmou e reforçou a classificação de cada um deles na Matriz BCG. Dentro de cada classificação, os cursos que apresentaram maiores índices de crescimento foram Enfermagem (produto Abacaxi) com a média de crescimento em 208,93%, Direito (produto Estrela) com a média de crescimento em 140,60%, os Cursos de Pós-Graduação (produto Criança Prodígio) com a taxa média de crescimento em 73,44% e o curso de Pedagogia (produto Vaca Leiteira) com a taxa de crescimento em 35,50%

Observando-se toda a oferta de cursos da FNC, os maiores índices médios de crescimento anual no período 2012 – 2014 foram os cursos de Enfermagem (208,93%), Direito (140,60%), Radiologia (78,52%), Engenharia Civil (77,24%), Farmácia (76,80%) e Pós-Graduação (73,43%). A média de crescimento percentual no número de matrículas, considerando-se todos os cursos, foi de 52,21% de crescimento.

A Faculdade Nossa Cidade costuma realizar seus investimentos em comunicação com base no Orçamento Base Zero (OBZ), que define os valores de investimentos a cada novo projeto de comunicação, no caso da FNC a cada novo Processo Seletivo. A projeção do investimento a ser realizado é definida em reunião dos Sócios com base na demanda e nas metas estipuladas para cada período de Processo Seletivo. Por ser uma empresa familiar, a decisão é tomada em “família”, mas sem a definição clara de quais serão os indicadores de sucesso a serem monitorados para se alcançar o sucesso de cada Campanha.

Yanaze (2013, p. 130) explica que da relação entre faturamento, custo de vender o produto (ou serviço), margem de lucro e o valor investido pode-se chegar ao Retorno de Investimentos em Comunicação.

O autor explica que, a partir do investimento realizado em marketing e em comunicação, o faturamento é gerado. Uma parte do faturamento é destinada a pagar os custos de produção, o que sobra é a margem bruta de lucro. Dessa margem bruta de lucro deve-se subtrair o valor inicialmente investido (investimento original) e o que sobra é o Retorno, que representa o Lucro para a organização.

Com base nessa teoria, é apresentada a seguir a Avaliação do Retorno de Investimentos em Comunicação para os Processos Seletivos 2012 e 2013 da FNC, separadamente.

Avaliação do Retorno de Investimentos em Comunicação para o Processo Seletivo 2012 (anual).

- ✓ (1) Investimento em Comunicação = R$ 372.932,37
- ✓ (2) Faturamento Médio Anual = R$ 15.754.200,00
- ✓ (3) Custo para Produção do Serviço (76%) = R$ 11.973.192,00
- ✓ (4) Margem de Lucro = (2)-(3) = R$ 3.781.008,00
- ✓ **(5) Retorno = (4) – (1) = R$ 3.408.075,63**

Avaliação do Retorno de Investimentos em Comunicação para o Processo Seletivo 2013 (anual).

- ✓ (1) Investimento em Comunicação = R$ 324.664,58
- ✓ (2) Faturamento Médio Anual = R$ 23.673.300,00
- ✓ (3) Custo para Produção do Serviço (76%) = R$ 17.991.708,00
- ✓ (4) Margem de Lucro = (2)-(3) = R$ 5.681.592,00
- ✓ **(5) Retorno = (4) – (1) = R$ 5.356.927,42**

Para Yanaze (2013, p.128), a Análise do Retorno de Investimento é um processo fundamentalmente interno do planejamento e do controle. O autor explica que a “avaliação do processo de tomada de decisão sobre investimentos são definidos com base em duas variáveis: A primeira denomina-se Taxa de Rentabilidade, ou seja, o rendimento que se espera de tal projeto, e a segunda denominada Período de Retorno.”

A FNC tem a expectativa de, no mínimo, 12% de Lucro Operacional Líquido e obteve nos períodos de 2012 e 2013 a taxa de Lucro de 24% ao ano.

Com base no faturamento médio da FNC por período letivo (2012 e 2013), é apresentado a seguir o fluxo de caixa da Instituição indicando, pelos valores médios, o período de retorno financeiro do investimento em comunicação realizado para cada Processo Seletivo do ano de 2012 e 2013. Vale ressaltar que, como o investimento em comunicação é feito no semestre anterior, período no qual são realizadas as etapas das Provas, o Fluxo de Caixa foi definido para os seis meses anteriores a cada Processo Seletivo.

Os investimentos em comunicação realizados pela FNC para o Processo Seletivo 2012 são apresentados nos Quadros 32 (primeiro semestre) e 33 (segundo semestre).

Processo Seletivo 2012 - Primeiro Semestre					
Mês/Ano	**1. Investimento em Comunicação**	**2. Receita Prevista**	**3. Lucro Operacional Anual (24%)**	**4. Lucro Operacional Acumulado**	**5. Saldo (4)-(1)**
jun/11	R$ 336.752,37	R$ 564.200,00	R$ 135.408,00	R$ 135.408,00	-R$ 201.344,37
jul/11		R$ 564.200,00	R$ 135.408,00	R$ 270.816,00	-R$ 65.936,37
ago/11		R$ 564.200,00	R$ 135.408,00	R$ 406.224,00	**R$ 69.471,63**
set/11		R$ 564.200,00	R$ 135.408,00	R$ 541.632,00	R$ 204.879,63
out/11		R$ 564.200,00	R$ 135.408,00	R$ 677.040,00	R$ 340.287,63
nov/11		R$ 564.200,00	R$ 135.408,00	R$ 812.448,00	R$ 475.695,63
dez/11		R$ 564.200,00	R$ 135.408,00	R$ 947.856,00	R$ 611.103,63

Quadro 32: Fluxo de Caixa Processo Seletivo 2012 – Primeiro semestre, indicando tempo médio de retorno do investimento em comunicação.
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2015).

Processo Seletivo 2012 - Segundo Semestre					
Mês/Ano	**1. Investimento em Comunicação**	**2. Receita Prevista**	**3. Lucro Operacional Anual (24%)**	**4. Lucro Operacional Acumulado**	**5. Saldo (4)-(1)**
dez/11	R$ 36.180,00	R$ 564.200,00	R$ 135.408,00	R$ 135.408,00	**R$ 99.228,00**
jan/12		R$ 1.278.200,00	R$ 306.768,00	R$ 442.176,00	R$ 405.996,00
fev/12		R$ 1.278.200,00	R$ 306.768,00	R$ 748.944,00	R$ 712.764,00
mar/12		R$ 1.278.200,00	R$ 306.768,00	R$ 1.055.712,00	R$ 1.019.532,00
abr/12		R$ 1.278.200,00	R$ 306.768,00	R$ 1.362.480,00	R$ 1.326.300,00
mai/12		R$ 1.278.200,00	R$ 306.768,00	R$ 1.669.248,00	R$ 1.633.068,00
jun/12		R$ 1.278.200,00	R$ 306.768,00	R$ 1.976.016,00	R$ 1.939.836,00

Quadro 33: Fluxo de Caixa Processo Seletivo 2012 - Segundo semestre, indicando tempo médio de retorno do investimento em comunicação.
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2015).

No primeiro semestre de 2012, o investimento em comunicação foi pago no segundo mês após a realização do mesmo. No segundo semestre de 2012, o

investimento em comunicação foi pago com o faturamento do mesmo mês do investimento.

Os investimentos em comunicação realizados pela FNC para o Processo Seletivo 2013 são apresentados nos Quadros 34 (primeiro semestre) e 35 (segundo semestre).

Processo Seletivo 2013 - Primeiro Semestre					
Mês/Ano	**1. Investimento em Comunicação**	**2. Receita Prevista**	**3. Lucro Operacional Anual (24%)**	**4. Lucro Operacional Acumulado**	**5. Saldo (4)-(1)**
jun/12	R$ 277.325,33	R$ 1.278.200,00	R$ 306.768,00	R$ 306.768,00	**R$ 29.442,67**
jul/12		R$ 1.347.500,00	R$ 323.400,00	R$ 630.168,00	R$ 352.842,67
ago/12		R$ 1.347.500,00	R$ 323.400,00	R$ 953.568,00	R$ 676.242,67
set/12		R$ 1.347.500,00	R$ 323.400,00	R$ 1.276.968,00	R$ 999.642,67
out/12		R$ 1.347.500,00	R$ 323.400,00	R$ 1.600.368,00	R$ 1.323.042,67
nov/12		R$ 1.347.500,00	R$ 323.400,00	R$ 1.923.768,00	R$ 1.646.442,67
dez/12		R$ 1.347.500,00	R$ 323.400,00	R$ 2.247.168,00	R$ 1.969.842,67

Quadro 34: Fluxo de Caixa Processo Seletivo 2013 – Primeiro semestre, indicando tempo médio de retorno do investimento em comunicação.
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2015).

Processo Seletivo 2013 - Segundo Semestre					
Mês/Ano	**1. Investimento em Comunicação**	**2. Receita Prevista**	**3. Lucro Operacional Anual (24%)**	**4. Lucro Operacional Acumulado**	**5. Saldo (4)-(1)**
dez/12	R$ 47.339,25	R$ 1.347.500,00	R$ 323.400,00	R$ 323.400,00	**R$ 276.060,75**
jan/13		R$ 1.912.750,00	R$ 459.060,00	R$ 782.460,00	R$ 735.120,75
fev/13		R$ 1.912.750,00	R$ 459.060,00	R$ 1.241.520,00	R$ 1.194.180,75
mar/13		R$ 1.912.750,00	R$ 459.060,00	R$ 1.700.580,00	R$ 1.653.240,75
abr/13		R$ 1.912.750,00	R$ 459.060,00	R$ 2.159.640,00	R$ 2.112.300,75
mai/13		R$ 1.912.750,00	R$ 459.060,00	R$ 2.618.700,00	R$ 2.571.360,75
jun/13		R$ 1.912.750,00	R$ 459.060,00	R$ 3.077.760,00	R$ 3.030.420,75

Quadro 35: Fluxo de Caixa Processo Seletivo 2013 – Segundo semestre, indicando tempo médio de retorno do investimento em comunicação.
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2015).

Tanto no primeiro semestre, quanto no segundo semestre de 2013, o investimento em comunicação foi pago com o faturamento do mesmo mês do investimento.

Pelos números apresentados sobre o Faturamento Bruto Anual referente aos Processos Seletivos 2012 e 2013, é possível afirmar que o negócio da FNC possui viabilidade econômica, pois em todos os meses de cada um dos períodos anuais estudados apresentou superávit no seu fluxo de caixa, ou seja, apresentou lucro na

ordem de 24% sobre o faturamento bruto (quando o mínimo de lucro operacional esperado pela IES é de 12%).

Com o significativo aumento no número de matrículas no período estudado, o faturamento da FNC, mesmo considerando o percentual médio de inadimplência de 8% mensal, aumentou expressivamente assegurando a viabilidade financeira do negócio. Segundo a Diretoria Geral da FNC, como todos os investimentos gerados na Faculdade são revertidos para suas próprias demandas de investimento, o negócio se tornou rentável e financeiramente viável.

O principal patrimônio de uma Faculdade, além de sua estrutura física, é o seu corpo discente. A FNC tem apresentado expressivo aumento no número de matrículas, como já apresentando anteriormente. O projeto de comunicação da FNC também apresenta, dessa forma, viabilidade patrimonial segura e em constante crescimento.

E, por fim, seguindo as orientações de Yanaze (2013, p.60), a análise que se segue apresenta a avaliação ambiental para o negócio da FNC. Os quadros foram compostos com os principais fatores de influência e a eles atribuídos pesos e notas. O resultado é apresentado a seguir:

1. Fatores de Mercado (peso 30%)		
	Peso	
a)	0,20	**Prestação de Serviços em Graduação** - A Faculdade presta serviço de qualidade reconhecido pelos seus públicos. **Nota: 1,2**
b)	0,10	**Prestação de Serviços em Pós-Graduação** - A Faculdade presta serviço de qualidade, mas ainda não está sólida no segmento de Pós-Graduação. **Nota: 0,8**
c)	0,20	**Corpo Docente** - A IES apresenta alta qualidade de seu corpo docente, reconhecida pela comunidade acadêmica. **Nota: 1,2**
d)	0,15	**Infraestrutura do Campus** - A Faculdade investe maciçamente na intraestrutura dos prédios e de todos os seus espaços, incluindo os Laboratórios de Estudo. **Nota 1,2**
e)	0,10	**Acesso e Segurança do Campus** - A FNC, apesar de estar bem localizada, sofre com a falta de segurança na região. O policiamento é fraco e muitas vezes ausente. **Nota: 0,8.**
f)	0,20	**Preço das Mensalidades** - A FNC tem a política de oferecer um ensino de qualidade com preço baixo, adequado ao mercado no qual atua. **Nota: 1,2**

g)	0,05	**Agilidade nas respostas e negociação junto aos alunos** - A FNC busca ser ágil nas respostas ao adotar a política de portas abertas na IES, e o setor de negociação também se mostra ágil, negociando com os alunos inadimplentes e reduzindo semestralmente a taxa média de 25% de inadimplência para cerca de 10% no fim do semestre. **Nota: 1,0**
	1,00	

Nota Ponderada para os Fatores de Mercado:

(0,20x1,2) + (0,10x0,8) + (0,20x1,2) + (0,15x1,2) + (0,10x0,8) + (0,20x1,2) + (0,05x1,0) = 1,11

2. Fatores de Concorrência (peso 20%)		
	Peso	
a)	0,25	**Prestação de Serviços em Graduação** - Os concorrentes apresentam oferta de graduação em formatos diferenciados (muitas vezes sem aulas presenciais em todos os dias da semana), e atuam em regiões próximas à FNC. **Nota: 0,9**
b)	0,25	**Preços das Mensalidades** - Na sua grande maioria, os concorrentes apresentam valores maiores de mensalidades aos alunos. **Nota: 0,8**
c)	0,25	**Comunicação Mercadológica** - Todos os concorrentes fazem uso das mesmas ferramentas mercadológicas que a FNC utiliza. **Nota 1,0**
d)	0,25	**Localização do Campus** - Todos os concorrentes estão bem localizados fisicamente, perto de estações de trem e / ou terminais ônibus, Exceto a FALC. **Nota 1,0**
	1,00	

Nota Ponderada para os Fatores de Concorrência:

(0,25x0,9) + (0,25x0,8) + (0,25x1) + (0,25x1) = 0,92

3. Fatores do Mercado Alvo (Oferta e Demanda) (peso 20%)		
	Peso	
a)	0,20	**Oferta de Cursos de Graduação** - A FNC possui uma oferta muito boa de cursos de graduação. **Nota: 1,2**
b)	0,10	**Oferta de Cursos de Pós-Graduação** - A FNC ainda não possui uma oferta muito boa de cursos de pós-graduação. A oferta ainda é limitada. **Nota: 0,8**

c)	0,20	**Crescimento do mercado local (Carapicuíba)** - O município de Carapicuíba apresenta bom potencial de crescimento quanto à demanda de alunos para os cursos de graduação. **Nota: 1,0**
d)	0,30	**Crescimento do mercado regional (Municípios vizinhos)** - Os municípios vizinhos têm apresentado excelente potencial de crescimento da demanda de alunos para os cursos de graduação. **Nota: 1,2**
e)	0,10	**Situação econômica e financeira dos potenciais clientes -** A economia regional é muito enxuta, os municípios são cidades dormitório, mas têm apresentado características de investir na FNC pelos valores de mensalidade propostos pela Faculdade. **Nota: 1,0**
f)	0,10	**Características locais para o consumo dos serviços de graduação** - Com quase 2000 alunos formados no ensino superior, a característica da região quanto ao consumo dessa oferta de serviços muda. Muitos alunos já retornam para a Pós-Graduação na FNC e continuam a indicar a Faculdade aos amigos e familiares. **Nota: 1,2**
	1,00	

Nota Ponderada para os Fatores do Mercado Alvo (Oferta e Demanda):

(0,20x1,2) + (0,10x0,8) + (0,20x1,0) + (0,30x1,2) + (0,10x1,0) + (0,10x1,2) = 2,18

4. Fatores Macro-Ambientais (peso 30%)		
	Peso	
a)	0,25	**Fatores Legais** - A FNC, assim como todas as IES no País sofre com a alta carga de exigência legal por parte do MEC.**Nota: 0,8**
b)	0,20	**Solidez do PROUNI** - O Programa ainda apresenta boa solidez, o que auxilia todas as IES do País. **Nota: 1,0**
c)	0,20	**Solidez do FIES** - Em 2015 o Programa sofreu sérias mudanças em suas regras de reembolso, e isso afetou de maneira substancial todas as IES do País. **Nota: 0,7**
d)	0,20	**Fatores Econômicos** - A economia retraída afeta todas as IES do País. **Nota: 0,8**
e)	0,15	**Fatores Tecnológicos** - O fator tecnológico atinge a todos os concorrentes no setor, sobretudo no que tange aos à oferta de Laboratórios de Estudo. **Nota: 1,0**
	1,00	

Nota Ponderada para os Fatores Macro-Ambientais:

(0,25x0,8) + (0,20x1,0) + (0,20x0,7) + (0,20x0,8) + (0,15x1,0) = 0,85

A avaliação final das variáveis do ambiente para o negócio da FNC apresenta o seguinte resultado:

a) Fatores de Mercado: peso 30% x nota 1,11 = 0,33
b) Fatores de Concorrência: peso 20% x nota 0,92 = 0,18
c) Fatores do Mercado Alvo (Oferta e Demanda): peso 20% x nota 2,18 = 0,44
d) Fatores Macro-Ambientais: peso 30% x nota 0,85 = 0,26

Total Variáveis do Ambiente Mercadológico para o Negócio da FNC = Nota 1,21

Segundo a teoria, a avaliação do ambiente mercadológico de um negócio é balizada pela Nota 1. Notas ponderadas acima de 1 indicam que o negócio é próspero e rentável e que o ambiente mercadológico está favorável ao negócio da empresa estudada. Da mesma forma, notas ponderadas abaixo de 1 indicam que o mercado e seu ambiente mercadológico não estão favoráveis ao negócio da empresa estudada.

Com a obtenção da Nota Ponderada 1,21, a análise indica que o negócio da FNC é próspero e o ambiente mercadológico está favorável à Instituição.

A nota ponderada indica, também, um fator redutor (quando abaixo de 1) e ou de acréscimo (quando maior que 1) para os investimentos em comunicação.

Dessa forma, a política da FNC em investir em comunicação está correta e coloca a IES em posição de destaque e segurança em relação à divulgação de seus serviços junto ao seu público alvo. Esse investimento acima da média tem gerado Lucro Operacional também acima do esperado, na ordem de 24% sobre o faturamento da IES.

6.3 Orientações para o Planejamento da Comunicação para a FNC

A comunicação desenvolvida pela FNC deve assumir o papel estratégico de buscar o atendimento dos objetivos gerais ligados à comunicação mercadológica.

O ideal é que sejam desenvolvidas séries históricas de mensuração para dar suporte às avaliações anuais dos investimentos em comunicação da IES.

Seguindo as indicações de Yanaze (2013, p.103), sugerimos como orientações para o Planejamento da Comunicação Mercadológica da IES os seguintes pontos:

- ✓ **Foco da empresa em relação ao mercado** – Identificar e monitorar o mercado potencial (geográfico, demográfico e perfil relacionado a comportamentos de compra).
- ✓ **Gestão de Relacionamento com o Mercado** – Realizar o planejamento semestral / anual com base na definição de objetivos e metas em relação aos seus serviços (graduação e pós-graduação), definição de estratégias para alcançá-los, organização dos recursos para alcançá-los, coordenação dos recursos humanos envolvidos, estabelecimento de indicadores de sucesso.
- ✓ **Objetivos em Relação ao Mercado** – Tornar-se reconhecida pelo mercado local e regional, conquistar novas matrículas, manter os alunos já matriculados, lucrar com os seus serviços oferecidos.
- ✓ **Ferramentas da Comunicação Mercadológica** – Manter e expandir a cobertura dos materiais de comunicação já desenvolvidos pela IES a fim de alcançar o maior número de candidatos aos cursos oferecidos pela FNC. Estudar a possibilidade de inserção de propaganda em televisão (com a entrada do EAD) e em rádio regional.
- ✓ **Monitorar Moedas Não-Financeiras Relacionadas ao Negócio** – Relação candidatos por vaga, relação candidatos aprovados por matrículas realizadas, quantidade de alunos matriculados por curso, percentual de desistências e cancelamentos de matrícula (monitorar os motivos), Relatórios de avaliação

periódica da CPA, quantidade e origem de reclamações, percentual de indicação pela campanha do amigo, entre outros.

- ✓ **Monitorar Moedas Financeiras** – Receitas brutas, taxas de inadimplência, custos fixos e variáveis do negócio, investimentos em comunicação, lucro líquido, taxa de rentabilidade do negócio.
- ✓ **Avaliação e Mensuração** – Avaliação de Eficiência (verificar se a FNC está fazendo as ações mercadológicas de maneira correta), Avaliação de Eficácia (verificar se estão fazendo as ações corretas), Mensuração de Eficiência (verificar se a FNC está alcançando os níveis desejados e quantificados para as Moedas Financeiras), Mensuração de Eficácia (verificar grau de otimização entre Moedas Financeiras e Não-Financeiras).
- ✓ **Ouvir e Monitorar Todos os Setores Clientes da Comunicação** – Direção, Pedagógico, Secretaria, Financeiro, Marketing.

Vale ainda ressaltar, seguindo as orientações de Yanaze (2013, p.44), os principais Fatos Comunicáveis para os 3puts relacionados ao Negócio da FNC:

INPUTS	Fatos Comunicáveis	Meios de Comunicação	Público-Alvo
Recursos Humanos	- Corpo docente qualificado - Colaboradores dedicados, capacitados e envolvidos - Plano de Cargos e Salários implantado na IES	- Publicações no Setor - E-mail MKT para os colaboradores - Eventos de RH - Site da Faculdade - Mídias Sociais - Reuniões periódicas	- Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos - Comunidade - Acionistas
Recursos Materiais	- Infraestrutura da IES - Tecnologia aplicada aos Laboratórios de Estudo - Áreas de convivência - Biblioteca / Acervo	- Guia de Profissões - Folheto informativo - Site da Faculdade - Mídias Sociais - E-mail MKT para os alunos	- Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos - Candidatos - Comunidade
Recursos Financeiros	- Situação Financeira sólida - Pontualidade nos pagamentos aos funcionários - Pontualidade nos pagamentos a terceiros e	- Guia de Profissões - Site da Faculdade - Mídias Sociais - E-mail MKT para os alunos	- Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos - Candidatos

	aos tributos ao governo - Política eficaz de investimentos	- Visitas às empresas conveniadas - Reuniões com o corpo docente - Boca a boca	- Comunidade

Quadro 36: Fatos Comunicáveis para os INPUTS da FNC.
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2015).

THROUGH PUTS	Fatos Comunicáveis	Meios de Comunicação	Público-Alvo
Sistemas Gerenciais	- Política de portas abertas junto à Diretoria - Empresa usa com sucesso modelos gerenciais mesmo sendo uma empresa familiar	- Publicações Internas - E-mail MKT - Reuniões com o corpo docente - Eventos específicos - Site da Faculdade - Mídias Sociais	- Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos - Comunidade
Incentivos à Pesquisa e Extensão	- Empresa incentiva a Pesquisa e a Extensão junto aos docentes e discentes - Revista Delfos	- Publicações Internas - E-mail MKT aos docentes e aos alunos - Reuniões com o corpo docente - Eventos específicos - Site da Faculdade - Mídias Sociais	- Corpo Docente - Alunos
Clima Organiza-cional	- Empresa mantém a Política de Portas Abertas junto à Diretoria (agilidade nas respostas) - Implantação do Programa “7 Hábitos dos Alunos Altamente Eficazes”	- Site da Faculdade - Mídias Sociais - E-mail MKT para os docentes e aos alunos - Reuniões com o corpo docente	- Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos

Quadro 37: Fatos Comunicáveis para os THROUGHPUTS da FNC.
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2015).

OUTPUTS	Fatos Comunicáveis	Meios de Comunicação	Público-Alvo
Serviço	- Prestação de Serviços de Educação Superior de Qualidade a preço baixo - Corpo Docente Qualificado	- Propaganda - Publicações Internas - E-mail MKT - Reuniões com o corpo	- Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos

	- Infraestrutura adequada e bem localizada - Oferta dos cursos de graduação e pós-graduação - Avaliações dos Cursos junto ao MEC	docente - Site da Faculdade - Mídias Sociais - Boca a boca	- Comunidade
Preço	- Acessíveis e adaptados à realidade da comunidade - Facilidade em negociação - Política flexível de cobrança	- Propaganda - Publicações Internas - E-mail MKT - Reuniões com o corpo docente - Site da Faculdade - Mídias Sociais	- Colaboradores Administrativos - Alunos - Candidatos - Comunidade
Distribuição	- Localização e infraestrutura do Campus - Oferta dos cursos de graduação e pós-graduação	- Propaganda - Publicações Internas - E-mail MKT - Reuniões com o corpo docente - Site da Faculdade - Mídias Sociais	- Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos - Candidatos - Comunidade
Promoção	- Campanhas do Processo Seletivo - Campanha do Amigo	- Propaganda - Publicações Internas - E-mail MKT - Reuniões com o corpo docente - Site da Faculdade - Mídias Sociais	- Colaboradores Administrativos - Corpo Docente - Alunos - Candidatos - Comunidade

Quadro 38: Fatos Comunicáveis para os OUTPUTS da FNC.
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2015).

Ressaltamos a importância da FNC diferenciar seus objetivos, suas metas e suas estratégias de marketing (que devem focar o mercado) e da comunicação (que deve focar a informação).

Ainda que o departamento de marketing da Instituição seja operacional, o pensamento da equipe deve ser conduzido ao estratégico, para que possam entender a evolução dos índices financeiros e não-financeiros que envolvem todo o negócio.

Importante, ainda, ressaltar que todos os departamentos clientes da comunicação devem entender os propósitos da comunicação mercadológica instituída pela FNC e dela fazerem uso, falando a mesma língua, levando a mesma informação aos clientes (alunos matriculados e ou em vias de).

A FNC tem se mostrado um negócio rentável e em franco desenvolvimento, entretanto, seus diretivos devem tomar atenção aos controles e monitoramentos desse crescimento de maneira constante, para que continuem a crescer enquanto prestação de serviços em educação superior e enquanto Marca respeitada no segmento em que atuam.

Finalizando as orientações ao Planejamento da Comunicação para o Negócio da FNC, Zeithaml e Biter (2003, p.358) alertam que a comunicação de marketing não é mais tão fácil de fazer como no passado, quando as ferramentas eram restritas e as fontes de informação recaíam a alguns poucos veículos.

Na atualidade, comunicar um produto ou serviço requer a combinação de inúmeras fontes de informação e um número ainda maior de possibilidades de se comunicar por meio dos veículos de comunicação disponíveis.

As autoras ressaltam a importância de coordenar a comunicação de marketing às demais comunicações realizadas pela empresa, assim como Yanaze (2013, p.68) também já havia ressaltado a necessidade de se integrar as comunicações administrativas (que nesse trabalho incluímos a pedagógica), a comunicação institucional e a mercadológica, sejam elas destinadas ao público interno ou externo.

Uma empresa de prestação de serviços deve estar atenta às principais razões para as quais a comunicação de um serviço pode apresentar problemas. Zeithaml e Biter (2003, p.360) dizem que os principais fatores que contribuem para esses problemas de comunicação compreendem: 1) Administração inadequada das promessas de serviços, 2) Elevada expectativa de clientes, 3) falta de educação dos clientes, e 4) comunicações internas inadequadas.

Segundo as autoras (2003, p.362), as principais estratégicas para se administrar de maneira adequada as promessas de serviços são estabelecer uma comunicação eficaz de serviços juntos aos diferentes públicos. Para isso, a empresa

deve apresentar informações reais sobre o negócio e se utilizar da imagem de seus clientes reais (isso cria vínculos entre os clientes potenciais e os reais). Focar no tangível, ou seja, se valer das imagens da infraestrutura e dos funcionários trabalhando para ilustrar a oferta dos serviços. Prometer sempre o que é possível de se entregar. Apresentar os clientes do serviço e incentivar a comunicação boca-a-boca, inclusive por meio das mídias sociais.

A FNC já utiliza, e de maneira correta, em seus materiais de marketing a imagem de seus alunos, funcionários e instalações. Deve continuar investindo nisso para a preparação das próximas Campanhas de Processo Seletivo.

Quanto à coordenação da comunicação externa, Zeithaml e Biter (2003, p.365) orientam as empresas a fazer promessas realistas e oferecer de maneira clara as garantias do serviço.

A FNC deve orientar de maneira mais efetiva os seus funcionários de linha de frente, sobretudo os de secretaria, financeiro e marketing, para que saibam quais são as principais características do serviço a ser entregue aos alunos e suas condições e garantias.

Quanto à administração das expectativas dos clientes, as autoras (2003, p.366) orientam as empresas a oferecerem alternativas aos clientes (quando dado pedido não é possível de ser atendido, a empresa deve oferecer uma alternativa ao cliente para suprir tal expectativa). Criar a oferta de serviços com estratificação do valor (para as empresa de bens isso fica mais fácil de fazer, pois o preço do produto está relacionado à sua formatação – peso, volume, etc. – para serviços, todos os pontos contratados devem ser estratificados em contrato, a fim de evitar cobranças abusivas por parte do cliente, uma vez feito um pedido que extrapola o contratado, o contrato serve como orientador da equipe que atende o cliente). Comunicar os critérios e os níveis de eficácia dos serviços (muitas vezes a avaliação de um serviço fica difícil ser feita pelo comprador antes da efetivação da prestação de serviços, dessa forma a empresa deve educar os clientes quanto aos critérios que devem ser utilizados para avaliar aquilo que ele está adquirindo). E negociar expectativas irreais (as expectativas irreais criadas pelos clientes devem ser o ponto de partida da negociação).

A FNC precisa alinhar de maneira mais efetiva seus funcionários de linha de frente, pois são eles que recebem as solicitações e as reclamações dos alunos e, caso não estejam alinhados, podem fornecer informações e possibilidades diferentes das estabelecidas em contrato, gerando assim maior insatisfação do cliente.

Quanto à melhoria da educação dos clientes, Zeithaml e Biter (2003, p.369) explicam que devemos preparar o cliente para a entrega do serviço, devemos confirmar o desempenho do que será entregue dentro dos padrões e expectativas geradas quando da contratação, devemos ainda sempre esclarecer as expectativas após as vendas e ensinar os clientes a buscar períodos de baixa (evitando assim os períodos de picos de demanda).

A FNC deve continuar com o processo de educação do seu cliente, sobretudo quando se fala em períodos de rematrícula (pico nos serviços da secretaria de alunos). Quanto mais educado, menos os clientes irão reclamar dos serviços auxiliares prestados pela Instituição.

Quanto à comunicação interna de marketing, as autoras (2003, p.371) dizem que é importante criar times multifuncionais (aqui, a IES deve incluir todos os seus públicos consumidores da comunicação como participantes ativos de sua execução), a empresa deve alinhar pessoal de retaguarda e de suporte com os clientes externos por meio da interação e da mensuração de seus atos durante a entrega dos serviços, e criar comunicações horizontais (entre os departamentos) e verticais (com o mercado) de maneira clara e mais eficaz.

A FNC precisa reforçar o treinamento de seu pessoal de linha de frente. Quanto mais a Instituição cresce, maiores são as chances de se gerar insatisfação por parte dos clientes. Quanto mais treinada e alinhada estiver a equipe, melhores serão os resultados da entrega do serviço. Outro ponto importante é incentivar a boa comunicação boca-a-boca. Os professores representam importante ferramenta nesse quesito.

A regra é prometer menos e entregar mais. Isso é uma característica das empresas de serviços que alcançam maior sucesso junto aos seus diversos públicos. Exceder a expectativa dos clientes significa entender melhor as suas necessidades e colocar a empresa em posição de maior vantagem competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Objetivo Geral dessa Dissertação foi o de descrever em profundidade o diagnóstico situacional da Faculdade Nossa Cidade, em dois períodos distintos no tempo, quanto aos esforços de comunicação para a divulgação do processo seletivo 2012 e 2013.

De acordo com o diagnóstico apresentado no Capítulo 6.1, a FNC apresenta significativos pontos fortes institucionais, pedagógicos, financeiros, de marketing e de gestão e organização.

Os pontos a melhorar são de conhecimento da alta direção e têm recebido atenção por parte da direção pedagógica, que responde pela IES junto ao MEC. Eles podem ser resumidos em ampliação e melhora dos serviços auxiliares aos alunos, maior segurança do campus e a ampliação e maior efetividade nas comunicações desenvolvidas juntos aos seus diversos públicos.

Observando as taxas de trancamento, de cancelamento e desistências de matrículas, a FNC apresentou taxa média percentual de 19% do número total de alunos matriculados no ano de 2012 e de 2013. Esse percentual é um ponto fraco da instituição e indica que a FNC poderia ter tido um acréscimo de quase 20% em seu faturamento anual, caso essas matrículas não tivessem sido canceladas. Apresenta-se ai um importante indicador para ação da IES.

As principais oportunidades da FNC em seu mercado são o aumento do número de formados na IES que já retornam para fazer pós-graduação, o aumento de formados no ensino médio, tanto em Carapicuíba quanto nos municípios vizinhos, a possível mudança de governo nas próximas eleições presidenciais (a fim de retornar a estabilidade dos programas de financiamento estudantil) e também a possibilidade da FNC se tornar um Centro Universitário, aumentando assim seu status de Marca e podendo oferecer maior e mais variado número de cursos em graduação.

As principais ameaças ao negócio da FNC recaíram nas mudanças nas regras do PROUNI e FIES ocorridas, sobretudo, no início do ano de 2015 e também a alta carga normativa e legal por parte do MEC.

O enquadramento e classificação dos cursos oferecidos pela FNC na Matriz BCG foram confirmados pelo cálculo do MCP de cada um dos cursos na avaliação nos anos de 2012, 2013 e 2014.

Para a análise GE, após a realização dos cálculos de notas ponderadas para a atratividade de mercado (Nota Ponderada 8,0) e para o posicionamento do negócio em seu mercado (Nota Ponderada 7,83), a FNC foi enquadrada no primeiro quadrante (alto-alto), ou seja, como um negócio de alta atratividade de mercado e alto posicionamento do negócio em seu mercado.

O diagnóstico demonstrou, ainda, que a FNC realiza ações para o atendimento dos 14 objetivos da comunicação e essas ações são reconhecidas pela comunidade acadêmica.

A IES deve tomar atenção às ações para as quais a comunidade reconhece de forma mediana seus esforços, para o que primordialmente devem ser desenvolvidas ações de comunicação institucional e administrativa (que aqui incluímos a pedagógica).

O diagnóstico foi finalizado apresentando a classificação da FNC como uma Instituição que apresenta características da Escola Nova que, segundo a teoria apresentada no Capítulo 1, indica uma Escola que se preocupa com uma oferta de ensino participativo, proporciona ambiente para enriquecer a vivência de docentes e discentes e incorpora ao currículo o contexto de vida social da comunidade.

Como Objetivos Específicos, a Dissertação buscou analisar de maneira sistemática os dados coletados, avaliar o retorno dos investimentos em comunicação da IES e propor orientações para o desenvolvimento da Campanha de Comunicação Mercadológica da FNC para a venda dos cursos oferecidos.

A análise do retorno de investimento em comunicação indicou que a FNC apresenta viabilidade econômica, financeira e patrimonial sólidas.

Os investimentos em comunicação são pagos no primeiro ou no segundo mês da realização do investimento, gerando Lucro Operacional médio de 24% ao ano no período estudado (2012 e 2013). Lembramos que o Lucro Operacional mínimo esperado pela IES era de 12% ao ano.

Como principais orientações ao Planejamento da Comunicação Mercadológica para a Faculdade Nossa Cidade, o Capítulo 6.3 indicou que a FNC precisa administrar de maneira consciente suas promessas de serviço (principalmente junto aos alunos já matriculados, que vivenciam o dia-a-dia da Instituição e conseguem observar suas fraquezas); deve manter canal aberto de informações junto aos candidatos à matrícula na IES e, sobretudo, junto ao corpo docente e corpo discente da Faculdade; deve também educar seus diferentes públicos, sobretudo os alunos, uma vez que sua entrega de serviços é de característica de alta participação do cliente em todo o processo (muitas vezes o cliente após ter recebido a entrega de serviços não sabe sequer como avaliar o que recebeu) e deve, ainda, cuidar com muita atenção da comunicação interna junto aos funcionários técnico-administrativos e docentes (todos devem falar a mesma língua e ter as mesmas informações para atender os alunos nas diversas formas de entregar o serviço contratado junto a IES, lembrando que o professor é importante ferramenta da comunicação boca-a-boca junto aos alunos). Tudo isso pode ajudar o processo de comunicação a fim de evitar que se gere insatisfação por parte do cliente.

Para uma empresa de prestação de serviços na área de educação superior, o grande foco no atendimento aos clientes deve ser em oferecer mais do que os clientes podem esperar. Esse esforço poderá auxiliar a IES a gerenciar de maneira mais efetiva seus relacionamentos com os diversos públicos, desenvolvendo assim maior grau de fidelização.

Para o campo acadêmico da comunicação e do marketing, é de extrema importância o desenvolvimento de estudos relacionados a mercados e empresas de prestação de serviços em todos os segmentos, inclusive no segmento de educação superior privada.

Esperamos, com essa dissertação, ter contribuído para a solidificação dos estudos nessa área, a fim de auxiliar o Planejamento da Comunicação Mercadológica de Faculdades privadas que atuam no Brasil.

E uma última notícia sobre a FNC, no início do segundo semestre de 2015 a IES foi vendida para o grupo carioca Estácio de Sá.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Andrea Carla Pereira dos Santos. **A Educação Superior Enquanto Mercadoria no Brasil.** Disponível na Internet em: http://www.estudosdotrabalho.org/texto/gt1/a_educacao_superior.pdf. Acessado em 26 de janeiro de 2015.

ALVES, João Roberto Moreira. A História da Educação a Distância no Brasil. Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação. Ano 16, Nº 18, Junho de 2007. Disponível na Internet e: http://www.ipae.com.br/pub/pt/cme/cme_82/index.htm. Acessado em 10 de novembro de 2015.

AMARAL, Mirian Maia do. VERGARA, Sylvia Constant. **O "aluno-cliente" nas Instituições de Ensino Superior:** Uma metáfora a ser banida do discurso educacional? Boletim Técnico do SENAC. Revista Educação Profissional, Rio de Janeiro, v. 37, nº 1, jan./abr. 2011.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência**: Filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2012, 226p.

APPADURAI, Arjum. Disjunção e diferença na economia cultural global. In: FEATHERSTONE, Mike (org). **Cultura Global**. Petrópolis: Vozes, 1994.

BALBACHEVZKY, Elizabeth. ALBUQUERQUE, José Augusto Guilhon. **Inflação de Doutores:** Desperdício ou potencial de receita? O caso das IES particulares. Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Ano 25, n. 37 (Ago 2007). Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). Disponível na Internet em: http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/Estudos37.pdf. Acessado em 28 de janeiro de 2015.

BALDISSERA, Rudimar. **Organizações como *Complexus* de Diálogos, Subjetividades e Significação.** In: KUNSCH, Margarida M. K. A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Contéudos**. Editora: Edições 70, 1977.

BOURDIEU, Pierre. *et. al.* **Ofício do sociólogo.** Petrópolis: Vozes, 1999.

BRASIL. **Código de Defesa do Consumidor.** Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990. Alterada pela Lei no 12.039/2009, que determina que nos documentos de cobrança de débitos apresentados ao consumidor constem o nome, o endereço e o número de inscrição no CPF ou no CNPJ do fornecedor do produto ou serviço correspondente. 2009. Disponível na Internet em: http://www.tce.rn.gov.br/2009/download/lei_federal/8078-90.pdf Acessado em 26 de janeiro de 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** (LDB nº 9394/1996). Brasília: Senado Federal, 1996.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. *In:* KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional.** Histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva. 2009.

BULGACOV, Sergio. MARCHIORI, Marlene. Estratégia como Prática: A construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. *In:* MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e Organização:** Reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

CASTRO, Jorge Abrahão. **Evolução e desigualdade na educação brasileira**. Educ. Soc. vol.30 n.108 Campinas, Outubro de 2009. Disponível na internet em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302009000300003escript=sci_art_text. Acessado em 15 de janeiro de 2015.

CASTRO, Maria Helena Guimarães. **As desigualdades regionais no sistema educacional brasileiro.** 2003. Disponível na internet em: http://empreende.org.br/pdf/Programas%20e%20Pol%C3%ADticas%20Sociais/Desigualdades%20no%20sistema%20educacional%20brasileiro.pdf. Acessado em 15 de janeiro de 2015.

CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. **Strategic Management.** Concepts and Applications. New York: McGraw Hill Inc. 2ª Edição, 1991.

CRAVENS, D. W. **Strategic Marketing.** Richard D. Irwin. Inc. 4ª Ed. 1994.

CRAVENS, D. W. PIERCY, N. F. **Marketing Estratégico.** São Paulo: McGraw Hill, 8ª ed. 2008.

CUNHA, Cleverson Renan da. **Comunicação e a Construção de Relacionamentos Interorganizacionais.** In: MARCHIORI, Marlene. Comunicação e Organização: Reflexões, Processos e Prática. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2010.

CUNHA, Marciano de Almeida. **Abertura Indiscriminadas de Cursos Superiores de Administração:** Um aspecto da história da educação recente. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2005. Disponível na Internet em: http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=448. Acessado em 22 de janeiro de 2015.

CWUR – **Center of World Universities Ranking**. Disponível na internet em: < http://cwur.org/2015/brazil.html>. Acessado em 10 de novembro de 2015.

DENCKER, Ada de Freitas Manetti. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Editora Futura: 2003, 286p.

DENCKER, Ada de Freitas Manetti. DA VIÁ, Sarah Chucid. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas (Com ênfase em Comunicação)**. São Paulo: Editora Futura: 2008, 190p.

DESAFIOS DA EDUCAÇÃO. BLOG. **O Futuro da Educação Superior:** Cinco tendências. Disponível na Internet em http://www.desafiosdaeducacao.com.br/futuro-ensino-superior-cinco-tendencias/. Acessado em 23 de janeiro de 2015.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. **Estudo de Caso**. In: DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio (orgs). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo: Editora Atlas, 2008, 380p.

ECHANIZ, Arantza. PAGOLA, Juan. **Ética do Profissional da Comunicação**. São Paulo: Editora Paulinas, 2007.

EXAME.COM . **Educação Brasileira em ranking mundial.** (2013). Disponível na Internet em: http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/brasil-no-mundo/2013/06/20/educacao-brasileira-em-ranking-mundial/ Acessado em 12 de julho de 2014.

FACULDADE NOSSA CIDADE. Disponível na internet em: http://faculdadefnc.com.br/ Acessado em 20 de maio de 2015.

FACULDADE NOSSA CIDADE. Edital do Processo Seletivo 2015. Disponível na internet em: http://www.faculdadefnc.com.br/pagina/112-edital Acessado em 20 de maio de 2015.

FACULDADE NOSSA CIDADE. Relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA) 2014. Disponível na internet em: http://faculdadefnc.com.br/downloads/centrais/relatoriocpafnc2014.pdf Acessado em 20 de maio de 2015.

FELDMAN, Márcia Regina dos Santos. **A Mercadorização do Ensino Superior e o PROUNI.** Disponível na Internet em: http://www.uninove.br/PDFs/Mestrados/Educa%C3%A7%C3%A3o/Eventos_parceria/ANPAE/MGEPP2.pdf. Acessado em 26 de janeiro de 2015.

FENEP – Federação Nacional das Escolas Particulares. **Ensino Particular Movimenta R$ 60 Bilhões no País.** 2014. Disponível na Internet em: http://www.fenep.org.br/psc-ensino-particular-movimenta-r-60-bilhoes-no-brasil/. Acessado em 26 de janeiro de 2015.

FÍGARO, Roseli Aparecida Paulilo. **Relações de Comunicação no mundo do Trabalho e a Comunicação nas Organizações.** In: KUNSCH, Margarida M. K. A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2010.

FÍGARO, Roseli Aparecida Paulilo. **A Comunicação como Campo de Sentidos em Disputa.** Anais do Congresso Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Comunicação – COMPÓS, 2011.

FÍGARO, Roseli Aparecida Paulilo. **A Comunicação como Processo de Interação Verbal e Produção de Sentidos.** Anais do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação INTERCOM, Foz do Iguaçu, PR, 2 a 5/9/2014.

FOGAÇA, Jennifer. **A Organização e a Estrutura dos Sistemas de Ensino no Brasil**. Disponível na internet em: http://educador.brasilescola.com/gestao-educacional/a-organizacao-estrutura-dos-sistemas-ensino-no-brasil.htm. Acessado em 13 de janeiro de 2015.

FRANCO, Alexandre de Paula. **Ensino Superior no Brasil: Cenário, Avanços e Contradições.** Jornal de Políticas Educacionais, Nº 4. Julho-Dezembro de 2008. PP. 53-63. Disponível na internet em: http://www.jpe.ufpr.br/n4_6.pdf. Acessado em 16 de janeiro de 2015.

FRANCO, Édson. **Novas Estratégias de Atuação das IES Particulares.** Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Ano 25, n. 37 (Ago 2007). Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). Disponível na Internet em: http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/Estudos37.pdf. Acessado em 28 de janeiro de 2015.

GALINDO, Daniel dos Santos. A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar. *In:* KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional.** Histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** Sexta Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GOMES, Alfredo Macedo. MORAES, Karine Nunes de. **A Expansão da Educação Superior no Brasil Contemporâneo:** Questões para o debate. 2011. Disponível na Internet em: http://www.anped11.uerj.br/32/gt11-5848--int.pdf. Acessado em 27 de janeiro de 2015.

GUINOTE, Paulo. **Clientes ou Alunos?** Blog Público, de Portugal, Publicado em 2013. Disponível na Internet em: http://www.publico.pt/sociedade/noticia/clientes-ou-alunos-1613198. Acessado em 26 de janeiro de 2015.

GUP, Benton E. **Guide to Strategic Planning**. New York: McGraw Hill Book Company. 1980.

GUZZO, Raquel Souza Lobo. EUZÉBIOS FILHO, Antonio. **Desigualdade Social e Sistema Educacional Brasileiro:** A urgência da educação emancipadora. Escritos sobre Educação, Periódicos Eletrônicos em Psicologia. Escritos educ. v.4 n.2 Ibirité dez. 2005. Versão impressa ISSN 1677-9843

HALL, Stuart. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade.** Rio de Janeiro: DPeA Editora, 1999.

HAX, Arnoldo C. MAJLUF, Nicolas F. **Estrategias para el Liderazgo Competitivo**: De la visión a los resultados. Buenos Aires - Barcelona – México: Granica. 1999.

HOHLFELDT, Antônio. **A Comunicação Enquanto Diálogo em Paulo Freire e Luiz Beltrão.** *In:* FERREIRA, G. M.; HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; MORAIS, O. J. Teorias da Comunicação: Trajetórias Investigativas. São Paulo: Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

IANNI. Octávio. **Globalização:** Novo paradigma nas ciências sociais. São Paulo: USP / IPEA, vol 8, 21, 1994. Disponível na internet em: http://www.scielo.br/pdf/ea/v8n21/09.pdf Acessado em 08 de maio de 2015.

IBGE.@Cidades. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível na internet em: < http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>. Acessado em 08 de junho de 2015.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2013. Disponível na internet em: http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse. Acessado em 15 de janeiro de 2015.

JENSEN, K. B. JANKOWSKI, N. W. **Metodologías Cualitativas de Investigación en Comunicación de Masas.** Barcelona: Bosch Comunicación, 1993.

KASZNAR, Istvan. **Globalização e Profundas Mudanças no Mundo Econômico.** 2013. EletroRevista. Revista Científica e Tecnológica do IBCI – Institutional Business Consultoria Internacional. Disponível na Internet em: http://www.ibci.com.br/Mudancas_magnas_no_mundo.pdf. Acessado em 27 de janeiro de 2015.

KLAES, Marianna Izabel Medeiros. **O fenômeno da Globalização e seus Reflexos no Campo Jurídico.** 2006. Disponível na Internet em: http://jus.com.br/artigos/8005/o-fenomeno-da-globalizacao-e-seus-reflexos-no-campo-juridico. Acessado em 27 de janeiro de 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. *In:* KUNSCH,

Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional.** Histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva. 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Editora Sumus, 2003.

LAMBIN, J. Jacques. **Marketing Estratégico.** Madrid: McGraw Hill, 1995.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática.** São Paulo: Editora Cortez. 1994. 31ª Reimpressão. (Coleção Magistério 2º Grau – Série Formação do Professor).

LÔBO, Rodolfo Jakov Saraiva. COSTA, Francisco José da. SOUZA FILHO, José Milton de. **Alunos como Cliente e Como Produto: Percepções e preferências dos alunos de ensino superior na área de negócios.** XIII SEMEAD – Seminários em Administração. 2010. Disponível na Internet em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/940.pdf. Acessado em 26 de janeiro de 2015.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de Lopes. **Pesquisa em Comunicação**. 11ª Ed. São Paulo: Loyola, 2010.

LOVELOCK, Christofer. WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços**: Pessoas, Tecnologia e Resultados. São Paulo: Editora Pearson - Prentice Hall, 2007.

LOVELOCK, Christofer. WRIGTH, Loren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

MAGANO, Maria Cristina de Campos. **O Dilema da Educação Superior no Brasil:** Entre a mercadorização do ensino e a educação que queríamos ter. Semana Internacional de Pedagogia 2014. Disponível na Internet em: http://epeal2014.dmd2.webfactional.com/trabalhos-identificado/439-modelo-artigo-com-identificacao_MCCM.pdf. Acessado em 26 de janeiro de 2015.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação como Expressão da Humanização nas Organizações da Contemporaneidade.** In: KUNSCH, Margarida M. K. A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2010.

MARTINS, André Ferrer Pinto; MENDES, Iran Abreu. **Tendências Históricas do Pensamento Didático**. Natal - RN: EDUFRN – Editora da UFRN, 2006.

MARTINS, Geraldo Moisés. **Recurso Estratégico para a Gestão das Organizações Universitárias.** Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Ano 25, n. 37 (Ago 2007). Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). Disponível na Internet em: http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/Estudos37.pdf. Acessado em 28 de janeiro de 2015.

MATTELART, Armand. MATTELART, Michèle. **História das Teorias da Comunicação.** São Paulo: Editora Loyola. 10ª Edição, 2007.

MIURA, Irene Kazumi. **O Processo de Internacionalização da Universidade de São Paulo:** Um estudo de três áreas do conhecimento. Tese de Livre-Docência apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA-RP/USP. Ribeirão Preto (SP), 2006.

MUMBY, Dennis K. **Definições Críticas sobre Comunicação e Humanização nas Organizações.** In: KUNSCH, Margarida M. K. A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2010.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de Projetos de Pesquisa**: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2012, 149p.

OIE - Organização dos Estados Ibero-Americanos. Sistema Educativo Nacional do Brasil. Disponível na internet em: http://www.oei.es/quipu/brasil/estructura.pdf. Acessado em 13 de janeiro de 2015.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. Alunos não são Clientes. Artigos em Administradores.com. 2004. Disponível na Internet em: http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/alunos-nao-sao-clientes/10023/. Acessado em 26 de janeiro de 2015.

OLIVEIRA, Sandra Simões Garcia de. **Gestão de Faculdades no Brasil** – Uso estratégico da CPA na Faculdade Nossa Cidade. São Paulo: Editora Globus, 2009.

PENA, Rodolfo F. Alves. **Globalização no Brasil.** 2014. Disponível na Internet em: http://www.mundoeducacao.com/geografia/globalizacao-no-brasil.htm. Acessado em 27 de janeiro de 2015.

PEREZ, Rafael Alberto e MASSONI, Sandra. **Hacia una Teoría General de La Estrategia.** Barcelona: Editorial Ariel, 2009, p.281-318.

PIMENTEL, Ricardo. **Aluno ou cliente?** Uma questão de marketing. 2014. Disponível na Internet em: http://www.opetvirtual.com.br/opet/apresentacoes/ricardo pimentel alunooucliente.pdf. Acessado em 27 de janeiro de 2015.

PORTAL BRASIL. **Site oficial do Governo Federal.** 2015. Disponível na internet em: http://www.brasil.gov.br/educacao/2013/09/pnad-2012-cai-o-percentual-de-pessoas-sem-instrucao. Acessado em 15 de janeiro de 2015.

PORTAL TERRA.COM. **Infográfico do Sistema Educacional Brasileiro.** 2015. Disponível na internet em: http://www.terra.com.br/noticias/educacao/infograficos/sistema-educacional/. Acessado em 13 de janeiro de 2015

PORTAL TERRA.COM. **USP leva Brasil à elite do ensino mundial, destaca ranking Times.** Universidade brasileira é a única da América do Sul na lista de maior reputação mundial. 2012. Disponível na Internet: http://noticias.terra.com.br/educacao/usp-leva-brasil-a-elite-do-ensino-mundial-destaca-ranking-times,fc4942ba7d2da310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html Acessado em 12 de dezembro de 2014.

PORTO, Claudio. RÉGNIER, Karla. **O Ensino Superior no Mundo e no Brasil** – Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025 - Uma Abordagem Exploratória. 2003. Disponível na internet em: http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf. Acessado em 20 de janeiro de 2015.

POUPART, Jean. *et. al.* **A Pesquisa Qualitativa:** Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

PROUNI. Portal MEC. **Programa completa 10 anos com maior oferta de bolsas desde que foi criado.** 2014. Disponível na internet em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_contenteview=articleeid=20998:programa-completa-10-anos-com-maior-oferta-de-bolsas-desde-que-foi-criadoecatid=212eItemid=86. Acessado em 16 de janeiro de 2015.

REIS, Fábio José Garcia dos. **Tendências e Gestão Empreendedora das Instituições de Educação Superior:** A dinâmica das Instituições Salesianas. Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Ano 25, n. 37 (Ago 2007). Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). Disponível na Internet em: http://www.abmes.org.br/

abmes/public/arquivos/publicacoes/Estudos37.pdf. Acessado em 28 de janeiro de 2015.

ROCHA NETO, Ivan. CARNEIRO, Ana. **Gestão do Conhecimento nas IES Confessionais e Comunitárias.** Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Ano 25, n. 37 (Ago 2007). Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). Disponível na Internet em: http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/Estudos37.pdf. Acessado em 28 de janeiro de 2015.

ROSA, Francieli Nunes da. **A Educação Superior no Brasil:** Bem público ou educação-mercadoria? X ANPED SUL, Florianópolis: SC; 2014. Disponível na Internet em: http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq_pdf/1411-0.pdf. Acessado em 26 de janeiro de 2015.

SANTOS, ALEXANDRE. Uma Reflexão Sobre o Sistema Educacional Brasileiro. Disponível na internet em: http://pedagogiaaopedaletra.com/uma-reflexao-sobre-o-sistema-educacional-brasileiro/. Acessado em 13 de Janeiro de 2015.

SEMESP - Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo. Mapa do Ensino Superior do Estado de São Paulo. 2013. Disponível na internet em: http://semesp1.tempsite.ws/semesp_beta/wp-content/uploads/2014/04/Mapa-do-Ensino-Superior-no-Estado-de-SP-26-08-2013.pdf. Acessado em 6 de fevereiro de 2015.

SFEZ, Lucien. **A Comunicação.** São Paulo: Editora Martins Fontes. 2007

SGUISSARD, Valdemar. **Educação e Sociedade.** Revista Brasileira de Ciência da Educação. Centro de Estudos de Educação e Sociedade. Campinas: CEDES, 2008-A.

SGUISSARD, Valdemar. **Modelo de Expansão da Educação Superior no Brasil:** Predomínio privado / mercantil e desafios para a regulação e a formação universitária. Exposição feita na Mesa Redonda “Políticas de Educação Superior: Impactos nos processos de ensinar e aprender na universidade”, do I Colóquio Internacional sobre Ensino Superior: complexidade e desafios na contemporaneidade, Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), de 27 a 29 de outubro de 2008-B. Disponível na Internet em: http://www.cedes.unicamp.br. Acessado em 26 de janeiro de 2015.

SOUZA, Erick Santana. **Aluno ou Cliente?** (2012). Disponível na Internet em: http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/13839/aluno-ou-cliente. Acessado em 27 de janeiro de 2015.

THE. **Times Higher Education.** World University Rankings. 2014. Disponível na internet em: https://www.timeshighereducation.co.uk/. Acessado em 15 de dezembro de 2014.

TROUT, Jack. RIVKIN, Steve. **The New Positioning, The Latest World´s.** # 1 Business Strategy, McGraw Hill Inc. New York. 1996.

UnB.FUTURA. Universidade de Brasília. **Evandro Mirra Discute Passado, Presente e Futuro da Educação Superior.** 2014. Disponível na Internet em: http://www.unbfuturo.unb.br/index.php/noticias/167-evando-mirra-discute-passado-presente-e-futuro-da-educacao-superior. Acessado em 23 de janeiro de 2015.

UNESCO. **Tendências da Educação para o Século XXI**. Disponível na internet em: http://www.unesco.org/archives/multimedia/index.php?s=films_detailsepg=33eid=578#.VMEVZDE5Bdg. Acessado em 22 de janeiro de 2015.

UNIVERSIA. **Sistema Educativo Brasileiro.** Disponível na internet em: http://universidades-ibero-americanas.universia.net/brasil/sistema-educativo/index.html . Acessado em 14 de janeiro de 2015.

VASCONCELOS, Luciene Ricciotti. **Planejamento da Comunicação Integrada:** Manual de Sobrevivência para as Organizações do Século XIX. São Paulo: Editora Summus, 2009.

VEIGA, Diogo. **Afinal: Aluno é ou não cliente?** Blog Na Ponta da Língua. Publicado em 2012. Disponível na Internet em: http://napontadalingua.net.br/o-assunto-e/afinal-aluno-e-ou-nao-e-cliente-2/. Acessado em 26 de janeiro de 2015.

VENTURINI, Jonas Cardona. PEREIRA, Breno Augusto Diniz. MORALES, Ronaldo. FLECK, Carolina Freddo. BATISTELLA JÚNIOR, Zeno. NAGEL, Mateus de Brito. **Percepção da Avaliação:** Um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). Revista de Administração Pública vol.44 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2010. Disponível na Internet em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000100003escript=sci_arttext. Acessado em 28 de janeiro de 2015.

VILALBA, Rodrigo. **Teoria da Comunicação**: Conceitos Básicos. São Paulo: Editora Ática, 2006.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. CREPALDI, Ubaldo. **A Comunicação e a Tangibilidade de sua Avaliação.** Revista Organicom. Ano 2. Número 2. 1º Semestre de 2005.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação:** Avanços e Aplicações. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. FREIRE, Otávio. SENISE, Diego. **Retorno de Investimentos em Comunicação:** Avaliação e mensuração. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. FREIRE, Otávio. SENISE, Diego. **Retorno de Investimentos em Comunicação:** Avaliação e mensuração. São Paulo: Difusão Editora / SENAC, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Casos:** Planejamento e Métodos. São Paulo: Editora Bookman, 2005, 212p.

ZEITHAML, Valerie A. BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços:** A empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.

ANEXOS

ANEXO A – Guia de Profissões FNC

ANEXO B – Folheto FNC

ANEXO C – Site da FNC

ANEXO D – Autorização de Publicação Entrevistado Dr. Joel Garcia de Oliveira

Eu, JOEL GARCIA DE OLIVEIRA autorizo o uso das informações colhidas em entrevista concedida em 18 / 06 / 2015 a Sérgio dos Santos Clemente Júnior, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em sua dissertação sobre a Avaliação e Mensuração dos Investimentos em Comunicação da Faculdade Nossa Cidade, de Carapicuíba, SP, apresentada ao referido Programa em 2015.

São Paulo, 18 de JUNHO de 2015

R.G. 13.998.478-1

ANEXO E – Autorização de Publicação Entrevistada Mestra Samira Martins Rodrigues Fortunato

Autorização de Publicação de Entrevista

Eu, Samira Martins Rodrigues Fortunato autorizo o uso das informações colhidas em entrevista concedida em 22/06 /2015 a Sergio dos Santos Clemente Júnior, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em sua dissertação sobre a Avaliação e Mensuração dos Investimentos em Comunicação da Faculdade Nossa Cidade, de Carapicuíba, SP, apresentada ao referido Programa em 2015.

São Paulo, 22 de junho de 2015.

Samira Martins Rodrigues Fortunato

R.G. 24.662.957-5

ANEXO F – Autorização de Publicação Entrevistado Dra. Sandra Aparecida Simões Garcia de Oliveira

Autorização de Publicação de Entrevista

Eu, SANDRA APARECIDA SIMÕES GARCIA DE OLIVEIRA autorizo o uso das informações colhidas em entrevista concedida em 18 / 06 / 15 a Sergio dos Santos Clemente Júnior, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em sua dissertação sobre a Avaliação e Mensuração dos Investimentos em Comunicação da Faculdade Nossa Cidade, de Carapicuíba, SP, apresentada ao referido Programa em 2015.

São Paulo, 18 de JUNHO de 2015

R.G. 10.345.051 - 8

ANEXO G – Roteiro de Pesquisa da CPA, aplicada pela FNC no ano de 2014.

As questões propostas pela CPA são agrupadas em cinco Eixos, sendo o primeiro deles voltado para a identificação do aluno, o segundo Eixo falando do Desenvolvimento Institucional, o terceiro Eixo falando das Políticas Acadêmicas, o quarto falando da Gestão de Pessoas na Instituição e o último Eixo falando da Infraestrutura Física.

As questões foram respondidas pelos alunos utilizando sistema informático com as possibilidades de resposta: Excelente, Muito Bom, Bom, Insuficiente / Ruim, e Não Existente / Péssimo.

A seguir são apresentadas as questões de cada Eixo da CPA 2014:

Questões do Eixo 2: **Desenvolvimento Institucional** (Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional; e, Dimensão 2: Responsabilidade Social da IES)

1. Tenho conhecimento da Nota do meu curso atribuída pelo MEC por ocasião da visita dos profissionais à Faculdade.
2. Percebo que as minhas sugestões, ou dos meus colegas de turma, encaminhadas para a coordenação de curso são ouvidas e implementadas, de maneira:
3. Tenho a percepção de que a FNC é reconhecida na comunidade local e regional como uma Faculdade:
4. Tenho conhecimento dos resultados da CPA – Comissão Própria de Avaliação de maneira:
5. Tenho conhecimento da Missão da FNC de forma:
6. Conheço o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da FNC de maneira:
7. Conheço a Matriz Curricular do meu curso de forma:
8. Tenho conhecimento das atividades de Solidariedade / Responsabilidade Social desenvolvidas pela FNC de forma:
9. Tenho conhecimento de que profissionais já formados pela FNC atendem às exigências do mercado de trabalho.

10. Tenho conhecimento de programas de Bolsa de Estudos e de Financiamento Estudantil existentes na FNC de forma:

Questões do Eixo 3: **Políticas Acadêmicas** (Dimensão 2: Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão; Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade; e, Dimensão 9: Políticas de Atendimento aos Discentes)

1. Os professores, de um modo geral, são vocacionados e comprometidos com a educação de qualidade desenvolvida na FNC de forma:
2. Percebo que a Faculdade desenvolve os quatro pilares da educação conforme a UNESCO: aprender a ser, aprender a fazer, aprender a conhecer, e aprender a viver junto, de maneira:
3. Tenho conhecimento de que o Núcleo de Pesquisa e Extensão – NUPEX, por meio do PIC – Programa de Iniciação Científica, desenvolve pesquisas para a comunidade local e/ou regional
4. O desenvolvimento de boas amizades, respeito e dignidade são características de nosso ambiente acadêmico.
5. Tenho conhecimento que os representantes de classe participam de algumas instâncias administrativas da Faculdade como representante dos alunos.
6. Percebo que o Núcleo de Atendimento Psicopedagógico – NAP que existe na Faculdade existe de forma:
7. A Faculdade oferece cursos de extensão relativos ao meu curso.
8. Meu conhecimento sobre o Projeto Político Pedagógico – PPC do meu curso é:
9. Utilização de laboratórios para o desenvolvimento de práticas pedagógicas e reforço da aprendizagem.
10. Costumo receber por email institucional informações importantes para a minha formação de maneira:
11. Considero a comunicação ente alunos e professores:

Questões do Eixo 4: **Políticas de Gestão** (Dimensão 5: Políticas de Pessoal; Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição)

1. A gestão do meu curso é democrática (todos têm possibilidade de participar, fazer sugestões para melhorar o curso).
2. A atuação do Núcleo Docente Estruturante – NDE é:
3. A atuação do Colegiado do Curso é:
4. Considero positivas as ações da Direção da Faculdade no desenvolvimento da infraestrutura para que ocorra um melhor ambiente para a aprendizagem.
5. A Revista da Faculdade “Delfos” é um espaço importante para a publicação de artigos de alunos e professores.
6. O meu coordenador de curso está, na maioria das vezes, disponível para atender os estudantes.
7. Percebo que a Qualificação Docente (Programa de Capacitação dos professores) melhora o desempenho dos professores em sala de aula.
8. Percebo que a Gestão de Pessoas em toda a Faculdade acontece de maneira:

Questões do Eixo 5: **Insfraestrutura Física** (Dimensão 7: Infraestrutura)

1. As informações que necessito sobre a minha relação acadêmica encontro na central do aluno (site) de forma:
2. Considero que a Biblioteca tem feito aquisição de livros atuais e importantes que melhoram a busca de conhecimento sobre o meu curso.
3. Atendimento realizado pelos funcionários da Biblioteca:
4. Atendimento realizado pelos funcionários das Cantinas:
5. Atendimento realizado pelos funcionários da Secretaria:
6. Tempo de espera para atendimento na Secretaria:
7. Atendimento dos funcionários do Departamento Financeiro:
8. Considero o Serviço de Portaria:
9. Os Laboratórios de Informática da FNC, quanto à qualidade das máquinas e acesso à internet atendem de forma:
10. Infraestrutura necessária para o bom desenvolvimento das competências e habilidades dos alunos do meu curso:
11. Considero o Serviço de Estacionamento da FNC:
12. Variedade de produtos nas Cantinas:
13. Faixa de preços dos produtos nas Cantinas:

14. Faixa de preços dos produtos na Copiadora:
15. A limpeza dos banheiros acontece de forma:
16. Considero as salas de aula no que tange aos quesitos: iluminação, ventilação e acústica:
17. Atendimento realizado pelos funcionários da Coordenação:
18. Considero o Atendimento Telefônico da FNC:
19. Os Laboratórios de Informática da FNC, quanto à quantidade de máquinas, atendem de forma:

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiros / Questionários de Pesquisa de Campo utilizados na construção do Objeto do Estudo de Caso:

a) Roteiro de Entrevista Corpo Diretivo - Perspectivas do corpo diretivo quanto aos propósitos e o crescimento da Instituição, do desenvolvimento do Mercado de Educação Superior na Região, bem como à avaliação de retorno dos investimentos em comunicação na Instituição

a.1) Diretoria Geral da IES

1. Identificação (nome e função ocupada na IES)
2. Qual a sua formação?
3. Há quantos anos o senhor trabalha na área de Educação Superior Privada?
4. Para que a FNC foi criada?
5. Há quantos anos a FNC foi criada?
6. Por que no Município de Carapicuíba?
7. Quais são os principais concorrentes da FNC?
8. Quais são os principais pontos fortes da FNC?
9. Quais são as principais fraquezas da FNC?
10. Quais são as principais ameaças da FNC na atualidade?
11. Quais são as principais oportunidades da FNC na atualidade?
12. Como o senhor vê o crescimento do setor de Educação Superior Privada na Região de Carapicuíba?
13. Como o senhor vê o crescimento do setor de Educação Superior Privada no Brasil?
14. Quais são os principais investimentos feitos na FNC?
15. De onde vêem os recursos para esses investimentos?
16. Como são construídos os prédios?
17. Como são definidos os investimentos em marketing?
18. Quais são as principais estratégias de marketing adotadas pela IES?
19. As estratégias de marketing adotadas têm surtido efeito?
20. O investimento tem gerado retorno financeiro para a FNC?
21. O investimento tem gerado retorno institucional para a FNC?
22. A FNC já encontrou o seu ponto de equilíbrio financeiro?
23. Qual é o ticket médio da FNC?
24. Quais são os percentuais médios de custo fixo, custo variável, folha de pagamento e retorno mínimo esperado pela FNC?
25. O crescimento do Campus tem acompanhado o crescimento da demanda / do mercado na região?
26. Quais são as principais características do ensino superior ofertado pela FNC?
27. Quais as perspectivas da FNC para o futuro?
28. Em uma escala de 1 a 5 (sendo que 1 é o menor investimento e 5 é o maior investimento), avalie as características abaixo quanto:

A FNC desenvolve atividades para:	1	2	3	4	5
Despertar a Consciência do aluno quanto ao ensino superior					
Chamar a Atenção para seus cursos					
Suscitar o Interesse em estudar na FNC					
Proporcionar Conhecimento sobre os propósitos da IES					
Garantir Identificação, Empatia com a IES					
Criar Desejo ou Suscitar Expectativa dos alunos					
Conseguir a Preferência perante a concorrência					
Levar o aluno à Decisão de estudar na FNC					
Efetivar a Ação da matrícula					
Garantir e Manter Satisfação Pós-Ação (pós-matrícula)					
Estabelecer Interação com os alunos matriculados					
Obter Fidelidade					
Gerar Disseminação					

a.2) Diretoria de MKT

1. Identificação (nome e função ocupada na IES)
2. Qual a sua formação?
3. Há quantos anos a senhora trabalha na área de Educação Superior Privada?
4. Para que a FNC foi criada?
5. Há quantos anos a FNC foi criada?
6. Por que no Município de Carapicuíba?
7. Quais são os principais concorrentes da FNC?
8. Quais são os principais pontos fortes da FNC?
9. Quais são as principais fraquezas da FNC?
10. Quais são as principais ameaças da FNC na atualidade?
11. Quais são as principais oportunidades da FNC na atualidade?
12. Como a senhora vê o crescimento do setor de Educação Superior Privada na Região de Carapicuíba?
13. Como a senhora vê o crescimento do setor de Educação Superior Privada no Brasil?
14. Quais são os principais investimentos feitos na FNC?
15. De onde vêem os recursos para esses investimentos?
16. Como é feita a definição de onde e como investir?
17. Como são definidos os investimentos em marketing? (em valores ou %)
18. Como é a estrutura do departamento de marketing da IES?
19. Quais são as principais estratégias de marketing adotadas pela IES?
20. O investimento tem gerado retorno financeiro para a FNC?
21. O investimento tem gerado retorno institucional para a FNC?
22. A FNC já encontrou o seu ponto de equilíbrio financeiro?
23. Quais são as principais características do ensino superior ofertado pela FNC?
24. O crescimento do Campus tem acompanhado o crescimento da demanda / do mercado na região?
25. Quais as perspectivas da FNC para o futuro?
26. Em uma escala de 1 a 5 (sendo que 1 é o menor investimento e 5 é o maior investimento), avalie as características abaixo quanto:

A FNC desenvolve atividades para:	1	2	3	4	5
Despertar a Consciência do aluno quanto ao ensino superior					
Chamar a Atenção para seus cursos					
Suscitar o Interesse em estudar na FNC					
Proporcionar Conhecimento sobre os propósitos da IES					
Garantir Identificação, Empatia com a IES					
Criar Desejo ou Suscitar Expectativa dos alunos					
Conseguir a Preferência perante a concorrência					
Levar o aluno à Decisão de estudar na FNC					
Efetivar a Ação da matrícula					
Garantir e Manter Satisfação Pós-Ação (pós-matrícula)					
Estabelecer Interação com os alunos matriculados					
Obter Fidelidade					
Gerar Disseminação					

a.3) Diretoria de Pedagógica

1. Identificação (nome e função ocupada na IES)
2. Qual a sua formação?
3. Há quantos anos a senhora trabalha na área de Educação Superior Privada?
4. Há quantos anos a senhora trabalha na FNC?
5. Para que a FNC foi criada?
6. Há quantos anos a FNC foi criada?
7. Por que no Município de Carapicuíba?
8. Quais são os principais fatos históricos da IES?
9. Quais são os principais concorrentes da FNC?
10. Quais são os principais pontos fortes da FNC?
11. Quais são as principais fraquezas da FNC?
12. Quais são as principais ameaças da FNC na atualidade?
13. Quais são as principais oportunidades da FNC na atualidade?
14. Como a senhora vê o crescimento do setor de Educação Superior Privada na Região de Carapicuíba?
15. Como a senhora vê o crescimento do setor de Educação Superior Privada no Brasil?
16. Qual é a avaliação do MEC para o credenciamento da IES hoje?
17. Quantos cursos de graduação a IES oferece atualmente?
18. Dos cursos já avaliados pelo MEC quais são essas avaliações?
19. Quais são os cursos com o maior número de matrículas semestralmente?
20. Quantos cursos de pós-graduação (lato sensu) a IES oferece hoje?
21. Quantos alunos a IES têm matriculados hoje na graduação? E na pós?
22. Quantos alunos a FNC já formou na graduação?
23. Como é a relação da IES com os programas de financiamento estudantil do Governo (PROUNI e FIES)?
24. Quanto esses Programas representam em número de alunos da IES?
25. Quantos funcionários a IES têm hoje?
26. Desses quantos são docentes?
27. Qual a de titulação dos docentes? (em %)
28. Qual é o regime de contratação dos docentes?
29. Como é o plano de carreiras docente da FNC?

30. Os docentes são incentivados à produção em pesquisa e extensão?
31. A IES auxilia os docentes nessas atividades? Como?
32. Quais são os principais investimentos feitos na FNC?
33. De onde vêem os recursos para esses investimentos?
34. Como é feita a definição de onde e como investir?
35. Quais são as principais estratégias de marketing adotadas pela IES?
36. As estratégias de marketing adotadas têm surtido efeito?
37. O investimento tem gerado retorno financeiro para a FNC?
38. O investimento tem gerado retorno institucional para a FNC?
39. A FNC já encontrou o seu ponto de equilíbrio financeiro?
40. Quais são as principais características do ensino superior ofertado pela FNC?
41. E quanto à relação professor-aluno?
42. O crescimento do Campus tem acompanhado o crescimento da demanda / do mercado na região?
43. Quais as perspectivas da FNC para o futuro?
44. Em uma escala de 1 a 5 (sendo que 1 é o menor investimento e 5 é o maior investimento), avalie as características abaixo quanto:

A FNC desenvolve atividades para:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Despertar a Consciência do aluno quanto ao ensino superior					
Chamar a Atenção para seus cursos					
Suscitar o Interesse em estudar na FNC					
Proporcionar Conhecimento sobre os propósitos da IES					
Garantir Identificação, Empatia com a IES					
Criar Desejo ou Suscitar Expectativa dos alunos					
Conseguir a Preferência perante a concorrência					
Levar o aluno à Decisão de estudar na FNC					
Efetivar a Ação da matrícula					
Garantir e Manter Satisfação Pós-Ação (pós-matrícula)					
Estabelecer Interação com os alunos matriculados					
Obter Fidelidade					
Gerar Disseminação					

b) Questionário de Entrevista Corpo Docente - Perspectivas do corpo docente quanto ao crescimento da Instituição e do Mercado de Educação Superior na Região e quanto ao Mercado de Trabalho

1. Identificação (nome e função ocupada na IES)
2. Qual a sua formação? (Especialista, Mestre, Doutor)
3. Há quantos anos o(a) professor(a) trabalha na área de Educação Superior Privada?
4. Há quantos anos o(a) professor(a) trabalha na FNC?
5. Ministra aulas em outras Instituições?
6. Como é o seu regime de contratação na FNC?
7. Como é o plano de carreiras docente da FNC?
8. Os docentes são incentivados à produção em pesquisa e extensão?

9. A IES auxilia os docentes nessas atividades? Como?
10. Como o(a) professor(a) vê o crescimento do setor de Educação Superior Privada na Região de Carapicuíba?
11. Como o(a) professor(a) vê o crescimento do setor de Educação Superior Privada no Brasil?
12. Como o(a) professor(a) vê o mercado de trabalho para os cursos que leciona?
13. Quais são as principais características do ensino superior ofertado pela FNC?
14. O que diferencia o ensino ofertado na FNC de seus concorrentes?
15. Quais as perspectivas da FNC para o futuro?
16. Em uma escala de 1 a 5 (sendo que 1 é o menor investimento e 5 é o maior investimento), avalie as características abaixo quanto:

A FNC desenvolve atividades para:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Despertar a Consciência do aluno quanto ao ensino superior					
Chamar a Atenção para seus cursos					
Suscitar o Interesse em estudar na FNC					
Proporcionar Conhecimento sobre os propósitos da IES					
Garantir Identificação, Empatia com a IES					
Criar Desejo ou Suscitar Expectativa dos alunos					
Conseguir a Preferência perante a concorrência					
Levar o aluno à Decisão de estudar na FNC					
Efetivar a Ação da matrícula					
Garantir e Manter Satisfação Pós-Ação (pós-matrícula)					
Estabelecer Interação com os alunos matriculados					
Obter Fidelidade					
Gerar Disseminação					

Link:
https://docs.google.com/forms/d/1oAqcvKGfKOE5fZO7RnzZxIMXz1PG9kE_ai8KTg1Hjpk/viewform?usp=send_form

c) Questionário de Entrevista Corpo Discente - Perspectivas do corpo discente quanto ao fortalecimento da Marca FNC e quanto às perspectivas para inserção no Mercado de Trabalho (alunos ingressantes e concluintes)

1. Identificação (nome, curso, se ingressante ou concluinte)
2. Por que escolheu a FNC?
3. Como você vê o mercado de trabalho para o curso que estuda?
4. Você já trabalha na área do curso que estuda?
5. Quais são as principais características do ensino superior ofertado pela FNC?
6. A FNC é uma Faculdade conceituada na região de Carapicuíba?
7. A FNC é uma Faculdade conhecida no mercado de trabalho?
8. O que significa para você ter um Diploma pela FNC?
9. O que diferencia o ensino ofertado na FNC de seus concorrentes?
10. Pretende fazer uma pós-graduação na FNC?

11. Em uma escala de 1 a 5 (sendo que 1 é o menor investimento e 5 é o maior investimento), avalie as características abaixo quanto:

A FNC desenvolve atividades para:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Despertar a Consciência do aluno quanto ao ensino superior					
Chamar a Atenção para seus cursos					
Suscitar o Interesse em estudar na FNC					
Proporcionar Conhecimento sobre os propósitos da IES					
Garantir Identificação, Empatia com a IES					
Criar Desejo ou Suscitar Expectativa dos alunos					
Conseguir a Preferência perante a concorrência					
Levar o aluno à Decisão de estudar na FNC					
Efetivar a Ação da matrícula					
Garantir e Manter Satisfação Pós-Ação (pós-matrícula)					
Estabelecer Interação com os alunos matriculados					
Obter Fidelidade					
Gerar Disseminação dos cursos e da Faculdade					

Link:

https://docs.google.com/forms/d/1RYZ2axiOkSTsV0maXTQbdLs_p6WDWeZLTtXJqnbgLbY/viewform?usp=send_form