

Wagner Alves Maciel

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE COMUNICAÇÃO
QUANTO AS AÇÕES DE MARKETING EDUCACIONAL DAS
FACULDADES SENAC DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetido(a) ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária da
Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
Mestre em Administração
Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio José
Amante

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Maciel, Wagner Alves

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE COMUNICAÇÃO QUANTO
AS AÇÕES DE MARKETING EDUCACIONAL DAS FACULDADES
SENAC DE SANTA CATARINA / Wagner Alves Maciel ;
orientador, Cláudio José Amante, 2018.

132 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de
Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

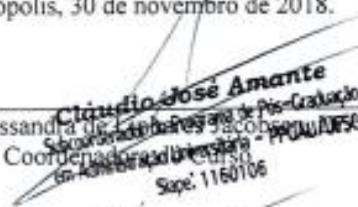
1. Administração Universitária. I. Amante,
Cláudio José . II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Wagner Alves Maciel

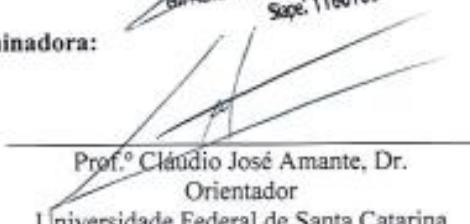
**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE COMUNICAÇÃO
QUANTO AS AÇÕES DE MARKETING EDUCACIONAL DAS
FACULDADES SENAC DE SANTA CATARINA**

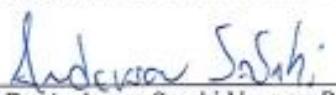
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de novembro de 2018.


Prof.º **Cláudio José Amante**
Secretaria de Pós-Graduação
Coordenador de Pós-Graduação em Administração Universitária
Setor: 1160106

Banca Examinadora:


Prof.º Cláudio José Amante, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina


Prof.º Dr. Anderson Sasaki Vasques Pacheco, Dr.
Centro Universitário de Brusque


Prof.º Dr. Maurício Rissi, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha mãe, Marta, à minha irmã, Welânia, e à minha sobrinha Jéssica, por serem o verdadeiro motivo de eu seguir em frente na minha carreira acadêmica e profissional.

AGRADECIMENTOS

Aos Diretores das Faculdades SENAC de Santa Catarina e Unidades Vinculadas, pela disponibilidade em contribuir para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Cláudio José Amante, pelo incentivo constante, pela atenção dedicada e pela disponibilidade em me orientar para elaboração desta dissertação.

A Marta Anjo Maciel, Welânia Alves Maciel e Jéssica Maciel de Sousa por acreditarem em meu trabalho e por compreenderem minha ausência nos momentos de dedicação ao curso. Sem vocês, eu não teria forças e motivos para continuar.

A Tarso Zilli Wahlheim, parceiro de todas as horas que acompanhou toda minha trajetória até aqui, pela colaboração e prestígio que foram fundamentais para construção desta dissertação.

A Samayk Henrique Ferro da Silva e Marina Pinho Tavares de Abreu, grandes colegas de profissão, pela colaboração, conselhos e até mesmo pela motivação para que eu concluísse essa pesquisa.

A Carla Cristina da Silveira Trilha, Fernando Pacheco, Manoela Müller de Oliveira, Natasha Giarola Fragoso de Oliveira e Raquel Matys Cardenuto, amigos especiais que ganhei no curso de mestrado e que me incentivaram até o último minuto para conclusão desta etapa acadêmica.

Em especial a Deus, por estar sempre ao meu lado e guiando meus caminhos na direção das escolhas certas.

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar as práticas de gestão de comunicação de marketing institucional das Faculdades SENAC de Santa Catarina. Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem predominantemente qualitativa. Quanto aos fins, classifica-se como descritiva e, quanto aos meios de investigação, é bibliográfica, documental e estudo de caso. O contexto de pesquisa inclui atores (pessoas e/ou setores) das Faculdades SENAC de Santa Catarina e de sua mantenedora, a Administração Regional do SENAC no estado, envolvidos no processo de comunicação e marketing institucional. Os dados primários serão coletados por meio de questionários semiestruturados, já a coleta de dados secundários será realizada por meio de pesquisa documental nos sites e arquivos da instituição. O método de análise interpretativa será utilizado para a análise dos dados coletados. Com relação aos resultados deste estudo, espera-se realizar uma avaliação formativa sobre as políticas de comunicação de marketing institucional que permita caracterizar a presença do SENAC em Santa Catarina, descrever o processo de gestão da comunicação e identificar suas limitações e possibilidades, a fim de elaborar proposição de melhorias que possam ser implementadas na gestão da instituição.

Palavras-chave: Marketing. Ensino Superior. Avaliação do Ensino Superior.

ABSTRACT

This research aims to analyze the communication management practices of institutional marketing of the Faculties SENAC of Santa Catarina. As for the methodological aspects, the research is applied in nature, with a predominantly qualitative approach. Regarding the ends, it is classified as descriptive and, as far as the means of investigation is concerned, it is bibliographical, documentary and case study. The research context includes actors (people and / or sectors) of the SENAC Faculties of Santa Catarina and its sponsor, the SENAC Regional Administration in the state, involved in the institutional communication and marketing process. The primary data will be collected through semi-structured questionnaires, and secondary data collection will be done through documentary research on the institution's websites and archives. The interpretive analysis method will be used to analyze the data collected. With regard to the results of this study, it is expected to conduct a formative evaluation on institutional marketing communication policies that will characterize the presence of SENAC in Santa Catarina, describe the process of communication management and identify its limitations and possibilities in order to elaborate proposals for improvements that can be implemented in the management of the institution.

Keywords: Marketing. Higher education. Evaluation of Higher Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Seis áreas de atuação da organização e da gestão da escola	50
Figura 2 – Composto de Marketing em IES.....	64
Figura 3 – Principais fatores para composição de um produto educacional	67
Figura 4 – Público de uma IES.....	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Consulta ao Portal de Periódicos da CAPES.....	26
Quadro 2 – Diversos cursos criados nos colégios jesuítas no Brasil Colônia	34
Quadro 3 – Instituições e Cursos Superiores do Império	34
Quadro 4 – Abrangência de cada eixo tecnológico.....	42
Quadro 5 – Comparação entre a ótica teórica e a prática na administração da IES	48
Quadro 6 – Evolução do composto de marketing	65
Quadro 7 – Percentual de repasse.....	72
Quadro 8 – Dados de produção	78
Quadro 9 – Primeiros cursos – 01/03/1948 a 31/12/1948	80
Quadro 10 – Lista de cidades e unidades do SENAC em Santa Catarina	82
Quadro 11 – Categorias, fatores de análise e instrumento de coleta e análise de dados.....	90
Quadro 13 – Lista das faculdades e cursos oferecidos pelo SENAC em Santa Catarina.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Atribuições dos respondentes na gestão da comunicação e marketing	95
Gráfico 2 – Posicionamento da instituição como ofertante de cursos superiores.....	96
Gráfico 3 – Meios de divulgação utilizados (mídia)	97
Gráfico 4 – Publicidade do SENAC em Santa Catarina.....	98
Gráfico 5 – Divulgação e promoção através de parceiros comerciais... ..	99
Gráfico 6 – Comunicação em relação aos concorrentes.....	100
Gráfico 7 – Cursos ofertados.....	101
Gráfico 8 – Linguagem utilizada.....	102
Gráfico 9 – Conhecimentos desenvolvidos x demandas do mercado .	103
Gráfico 10 – Objetivo da publicidade	104
Gráfico 11 – Percepção dos gestores e coordenadores.....	105
Gráfico 12 – Estratégias de comunicação	106
Gráfico 13 – Relação das estratégias de comunicação x a marca SENAC	107
Gráfico 14 – Visão clara da gestão da marca	108
Gráfico 15 – Imagem e reputação da marca.....	109
Gráfico 16 – Sucesso profissional dos egressos	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CPA	Comissão Permanente de Avaliação
CNC	Conselho Nacional do Comércio
CNI	Confederação Nacional da Indústria
EAD	Educação a Distância
IES	Instituição de Ensino Superior
IPC	Instituto de Pesquisa Catarinense
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária Federal de Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes
SESC	Serviço Social do Comércio
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social de Transporte
SINASE	Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	OBJETIVO GERAL	24
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
1.3	JUSTIFICATIVA.....	25
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	27
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	HISTÓRICO DO ENSINO SUPERIOR.....	29
2.2	O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	32
2.2.1	Cursos Superiores de Tecnologia e suas políticas recentes de regulação.....	36
2.3	PRÁTICAS DE GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	44
2.3.1	A ótica da administração aplicada à gestão universitária	47
2.3.2	As instituições universitárias e seus gestores	52
2.4	MARKETING EDUCACIONAL.....	56
2.4.1	O que é marketing educacional?.....	56
2.4.2	Marketing em instituições de ensino superior	59
2.4.3	Os 4 P's no marketing educacional.....	63
2.5	O SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC): HISTÓRICO E ATIVIDADES... 69	
2.5.1	O Sistema “S”	70
2.5.2	O SENAC no Brasil.....	75
2.5.3	O SENAC em Santa Catarina	79
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	85
3.1	CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA	85
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	86
3.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	88

3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	89
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	91
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO das faculdades SENAC em santa catarina.....	92
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS FACULDADES SENAC EM SANTA CATARINA	92
4.2	ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NO SENAC EM SANTA CATARINA	94
4.2.1	Descrição e análise das práticas de gestão da comunicação de marketing institucional.....	94
4.2.2	Descrição e análise da aplicabilidade das práticas de gestão da comunicação de marketing institucional	100
4.2.3	Descrição e análise da percepção dos gestores sobre as práticas de comunicação de marketing aplicadas.....	104
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
	REFERÊNCIAS.....	115
	APÊNDICES	126

1 INTRODUÇÃO

O marketing “é um processo social, no qual indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor uns com os outros” (KOTLER; KELLER, 2006). De forma mais simples, as pessoas querem adquirir benefícios e quanto mais as instituições agregam valor aos seus serviços, mais pessoas irão contratá-los. No entanto, para identificar esses valores e anseios, são necessárias boas estratégias de comunicação de marketing para saber o que as pessoas querem e procuram. As necessidades dos consumidores passaram a ser o ponto de partida para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

O processo de comunicação de marketing está em constante mutação, resultado da incorporação de novas tecnologias de comunicação, das mudanças de estratégias das organizações e das alterações do comportamento dos mercados. Nesse contexto, os gestores de comunicação têm como desafio construir e gerenciar marcas que possam gerar vantagem competitiva, maior participação de mercado e rentabilidade para a organização (CRESCITELLI; SHIMP, 2013).

De forma generalizada, percebe-se que até então as instituições de ensino não davam a devida importância para as ações de marketing e tão pouco encaravam essas estratégias como determinantes para sua consolidação no referido mercado. No entanto, diversas mudanças passaram a modificar esse cenário no país, como por exemplo os novos formatos de metodologias de ensino e o aumento da concorrência.

Segundo dados do Censo de Educação Superior, em 2016 foram ofertados 34.366 cursos de graduação em 2.407 instituições de educação superior (IES) no Brasil para um total de 8.052.254 estudantes matriculados, uma diminuição no ritmo de crescimento quando comparado aos últimos anos. Essa diminuição no ritmo de crescimento em 2016 se explica, em parte, pela queda do número de matrículas na rede privada. Em 2015, foram registradas 6,07 milhões de matrículas nessas entidades, número que caiu para 6,05 milhões em 2016 - uma queda de 0,2%. Diante desses fatores, o marketing passou a ser visto como um aliado das instituições, que hoje conseguem se entender mais como um negócio e buscam a saúde financeira em seus resultados.

Mesmo parecendo um mercado promissor, a educação vem passando por momentos de crise, onde o elevado número de gastos e resultados pouco atrativos vem tornando-se a realidade de diversas instituições. A crescente concorrência e a legislação vigente que orientam a prestação de serviços educacionais faz com que as instituições precisem

se adaptar a essa nova realidade, propondo novas estratégias para serem lembradas pelos alunos, que a partir desse momento passam ser vistos como clientes.

Diante das intempéries do mercado, um fator que permanece em evidência é a importância de uma comunicação de marketing inovadora e eficiente, capaz de converter a indecisão dos alunos em número de matrículas. De acordo com Kotler (1998), a avaliação das alternativas se dá, através de julgamentos dos produtos, com base emocional e racional. Isto é, o consumidor busca satisfazer uma necessidade e então procura benefícios a partir da solução oferecida pelo produto. Para conquistar uma fatia desse setor, definitivamente as instituições educacionais precisam investir em um novo marketing, mais inteligente e mais eficiente.

A realidade apresentada acima reflete o cenário nacional das instituições de ensino privadas e, considerando as informações mencionadas e o objetivo desta pesquisa, se faz necessário atribuir um olhar crítico ao mercado das instituições de ensino superior no estado de Santa Catarina, onde se estabelece a delimitação espacial do estudo. Em Florianópolis está situada a Administração Regional do SENAC em Santa Catarina, a mantenedora de todas as faculdades da instituição presentes no estado.

A partir das informações acima citadas, tem-se o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como as estratégias de comunicação institucional utilizadas pelo SENAC de Santa Catarina impactam na percepção da comunidade externa em relação a sua visibilidade como instituição de ensino superior?**

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram delineados o objetivo geral e os específicos, abordados na seção seguinte.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as práticas de gestão da comunicação de marketing institucional das Faculdades SENAC de Santa Catarina.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos formulados para este estudo são:

- a) Identificar as práticas de gestão da comunicação de marketing institucional do SENAC de Santa Catarina.
- b) Descrever a aplicabilidade das práticas de gestão da comunicação de marketing institucional do SENAC de Santa Catarina.

- c) Analisar a percepção dos gestores sobre as práticas de comunicação de marketing aplicadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para Roesch (2009), “é possível justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade”, de forma a “apresentar razões para a própria existência do projeto” (ROESCH, 2009, p. 98-99). Neste contexto, segundo a autora, melhorar uma prática ou política, além de ser sempre importante, consiste no objetivo do desenvolvimento das práticas administrativas (ROESCH, 2009).

Uma pesquisa encomendada pelo Núcleo de Inteligência Estratégica do SENAC de Santa Catarina e aplicada pelo IPC - Instituto de Pesquisa Catarinense, mostrou que 48% dos entrevistados conhecem a instituição apenas como ofertante de Cursos Técnicos e apenas 14% a reconhecem como instituição que oferece Cursos Superiores. As entrevistas foram realizadas por meio de contato pessoal, com pessoas de ambos os sexos, acima de 16 anos, residentes nos maiores municípios do Estado de Santa Catarina. A pesquisa foi realizada entre os dias 16 de maio e 03 de junho de 2016, totalizando 2.500 entrevistas, com margem de erro máxima de 2,0 pontos percentuais para mais ou para menos e nível de confiança de 95%.

Esse tipo de pesquisa funciona como um instrumento de acompanhamento contínuo para o aprimoramento dos produtos e serviços do SENAC de Santa Catarina. Assim, quanto à importância, destaca-se que este estudo se justifica por realizar uma avaliação formativa que visa a proposição de melhorias para a comunicação de marketing institucional das Faculdades SENAC de Santa Catarina, possibilitando que a partir de seus resultados a comunidade passe a reconhecer o seu posicionamento como instituição de ensino superior.

Para tanto, o SENAC de Santa Catarina precisa se posicionar quanto à sua marca, procurando ter ciência de quando sua manutenção será viável, ou em alguns casos, necessária. Nesse contexto, a proposta de pesquisa visa apresentar conceitos, definições e ferramentas necessárias às decisões de manutenção e/ou alteração da marca da instituição, baseando-se em princípios de marketing inovador, voltados às estratégias ligadas diretamente a comunicação institucional.

Além disso, esta pesquisa se propõe a contribuir teoricamente ao tema abordado, considerando que esse ainda é pouco explorado, pois conforme consulta realizada ao Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior (CAPES), em 03 de

novembro de 2017, mediante busca por palavras-chave em português e inglês, verificou-se a carência de estudos nessa área, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Consulta ao Portal de Periódicos da CAPES

Filtros	Palavras-chave	Resultados	Palavras-chave	Resultados
Qualquer / é (exato)	“marketing educacional”	24	“educational marketing”	805
	“marketing institucional”	33	“institutional marketing”	715
	“percepção da marca”	19	“brand awareness”	16.905
	“SENAC Santa Catarina”	4	“SENAC Santa Catarina”	4
	“instituições de ensino”	2.357	“educational institutions”	89.748

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Cabe destacar que, embora exista um número significativo de estudos envolvendo os termos “percepção da marca” e “instituições de ensino”, percebe-se que não são publicações no idioma português e quando estes termos são pesquisados individualmente, a busca combinada deles evidenciou, conforme exposto no Quadro 1, que existem poucos estudos relativos à “marketing educacional”, “marketing institucional” e “SENAC Santa Catarina”.

Diante dessa perspectiva, essa pesquisa tem como oportunidade contribuir para a melhoria nos processos de comunicação institucional das Faculdades SENAC de Santa Catarina e trazer conhecimento mais aprofundado sobre marketing educacional e desenvolvimento da marca institucional, o que poderá servir de base para estudos futuros relativos a outras proposições de melhorias, desta ou de outras faculdades e universidades, ou ainda, de outras instituições.

A pesquisa é viável, pois além de integrar o quadro efetivo do SENAC de Santa Catarina e acompanhar as dificuldades de posicionamento da marca como instituição de ensino superior, o pesquisador exerce atividades profissionais no Eixo de Gestão e Negócios do Núcleo de Educação, tendo fácil acesso aos documentos e setores envolvidos na gestão da comunicação de marketing institucional.

Por fim, cabe registrar que a pesquisa mantém aderência à área de concentração delineada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina

(PPGAU/UFSC) e, mais precisamente, à linha de pesquisa denominada Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, é apresentada a introdução com a apresentação do problema de pesquisa, dos objetivos pretendidos com a realização do trabalho, a sua justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta os principais conceitos que fundamentam a pesquisa, tendo como principal tema o ensino superior no Brasil, seu surgimento, evolução histórica, periodização, programas de avaliação e de regulação do sistema, o surgimento dos cursos superiores de tecnologia e por fim, políticas recentes de regulação do ensino superior no Brasil.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos previstos para a realização da pesquisa, incluindo a caracterização, classificação, delimitação, técnicas e instrumento de coleta de dados bem como limitações da pesquisa.

Na sequência, no quarto capítulo, o autor faz uma descrição e análise das práticas de gestão das Faculdades SENAC em Santa Catarina e também faz a apresentação dos resultados da pesquisa aplicada, onde descreve a percepção dos envolvidos nessas práticas.

Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações dessa pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, faz-se uma revisão bibliográfica com vistas a apoiar o alcance dos objetivos propostos para este estudo. Inicialmente, são abordados aspectos teóricos sobre a história do ensino superior no Brasil e o surgimento dos cursos superiores de tecnologia, seguidos de uma abordagem sobre as práticas de gestão em instituições de ensino superior, abordando a história do SENAC em Santa Catarina e suas atividades para o desenvolvimento do comércio e das empresas de bens e serviços.

2.1 HISTÓRICO DO ENSINO SUPERIOR

O ensino superior é considerado o nível mais avançado dos sistemas educativos, sendo que o acesso à instrução técnico-profissional e à instrução superior está prevista no rol de direitos humanos básicos adotado pela Organização das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948, no artigo XXVI da sua **Declaração Universal dos Direitos Humanos**:

1. Todo ser humano tem direito à instrução. A instrução será gratuita, pelo menos nos graus elementares e fundamentais. A instrução elementar será obrigatória. A instrução técnico-profissional será acessível a todos, bem como a instrução superior, está baseada no mérito.
2. A instrução será orientada no sentido do pleno desenvolvimento da personalidade humana e do fortalecimento do respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais. A instrução promoverá a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e grupos raciais ou religiosos, e coadjuvará as atividades das Nações Unidas em prol da manutenção da paz.

A ascensão do acesso à educação de nível superior a **direito humano**, reconhecido internacionalmente, foi sucedida por ampla discussão internacional. Embora a Declaração Universal dos Direitos Humanos não seja um documento que detenha obrigatoriedade legal, ele deu origem a dois tratados internacionais sobre direitos humanos: o **Pacto Internacional dos Direitos Cívicos e Políticos** e o **Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos e Sociais**.

Sabe-se que os direitos humanos são aplicados a todos os indivíduos, que detêm uma dignidade que lhes é inerente e decorre da própria condição de ser humano, sem a necessidade do estabelecimento qualquer outro critério para a garantia destes direitos. Além de prever o acesso à instrução técnico-profissional como um **direito humano**, a Declaração Universal dos Direitos Humanos também definiu que a educação, na condição de **direito social**, não pode ser dissociada dos demais direitos previstos na aludida declaração, devendo ser aplicado em conjunto com os demais direitos sociais, direitos civis, políticos, econômicos e culturais.

Com isso, o Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos e Sociais – adotado pela XXI Sessão da Assembleia-Geral das Nações Unidas, em 19 de dezembro de 1966 – regulamentou o acesso ao ensino superior e proclamou a importância do direito ao trabalho, e a necessidade dos Estados de assegurar tal direito aos cidadãos, por meio da inclusão de “orientação técnica e profissional, a elaboração de programas, normas e técnicas apropriadas para assegurar um desenvolvimento econômico, social e cultural e o pleno emprego produtivo”, garantindo sempre as liberdades fundamentais (artigo 6º).

O Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos e Sociais foi além, ao dedicar a íntegra do artigo 13 à **educação**, reconhecendo-a como um direito “*de toda pessoa*” e estabelecendo como seu objetivo primordial o “pleno desenvolvimento da personalidade humana e do sentido de sua dignidade”, bem como o fortalecimento do “respeito aos direitos humanos e liberdades fundamentais”. Com o objetivo de assegurar o pleno exercício do direito à educação, o artigo determinou a obrigatoriedade do acesso à instrução superior a todos os cidadãos:

2. Os Estados Partes do presente Pacto reconhecem que, com o objetivo de assegurar o pleno exercício desse direito:

[...]

c) A educação de nível superior deverá igualmente torna-se acessível a todos, com base na capacidade de cada um, por todos os meios apropriados e, principalmente, pela implementação progressiva do ensino gratuito;

Nesse contexto, embora a Declaração Universal dos Direitos Humanos tenha incluído o acesso ao ensino técnico-profissional em seu rol de direitos humanos, o Pacto Internacional sobre os Direitos

Econômicos e Sociais reiterou o caráter fundamental do direito à educação e elevou-o à condição de **política pública**, ao dispor que os Estados que aderissem ao referido pacto teriam a **obrigação** de garantir o acesso de sua população ao ensino superior – inclusive pela implementação progressiva do ensino gratuito.

Assim, após a adoção do Pacto Internacional sobre os Direitos Econômicos e Sociais pela Organização das Nações Unidas, outras iniciativas globais passaram a prever a educação como uma política pública, ao exigir dos Estados o desenvolvimento de ações concretas para garantir o acesso da população ao ensino profissionalizante. É o caso, por exemplo, da Convenção Americana de Direitos Humanos de 1969, também conhecida como **Pacto de San José da Costa Rica**, que assim instituiu:

Capítulo III - DIREITOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS

Artigo 26 - Desenvolvimento progressivo

Os Estados-partes comprometem-se a adotar as providências, tanto no âmbito interno, como mediante cooperação internacional, especialmente econômica e técnica, a fim de conseguir progressivamente a plena efetividade dos direitos que decorrem das normas econômicas, sociais e sobre educação, ciência e cultura, constantes da Carta da Organização dos Estados Americanos, reformada pelo Protocolo de Buenos Aires, na medida dos recursos disponíveis, por via legislativa ou por outros meios apropriados.

Ainda que a República Federativa do Brasil tenha aderido ao Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais apenas em 24/01/1992 (promulgado pelo Decreto n. 591/1992), e à Convenção Americana sobre Direitos Humanos o Pacto de San José da Costa Rica somente em 25/09/1992 (promulgada pelo Decreto n. 678/1992), a adoção das prerrogativas previstas nos referidos instrumentos internacionais se deu, em âmbito interno, com a promulgação da **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

2.2 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Se formos analisar o Ensino Superior no Brasil, é necessário realizar uma retrospectiva histórica que remonta uma época em que a dependência política, econômica, religiosa e organizacional era totalmente voltada para à metrópole portuguesa. Além do mais enquanto muitos outros países europeus já possuíam suas universidades instaladas, o Brasil passava por uma época em que a Coroa Portuguesa utiliza a colônia para complementar a economia de Lisboa (STELZER; DELIGDISCH; GONÇALVES, 2011; ARAÚJO; IDE, 2016).

Nesse sentido, a educação em seu sentido amplo era dependente da vontade de Portugal, ou seja, os interesses da Coroa vinham em primeiro lugar em relação a concretização de um ensino eficiente e eficaz por parte da colônia. Outro ponto que garantia a exploração colonial por parte dos portugueses, era o apoio da igreja católica com sua missão jesuíta de educar todos os índios através de suas aulas utilizando o método *Ratio Studiorum*, reforçando assim o poder de Portugal (PAIVA; PUENTES, 2000; ARAÚJO; IDE, 2016)

Os jesuítas empreenderam no Brasil uma significativa obra missionária e evangelizadora, especialmente fazendo uso de novas metodologias, das quais a educação escolar foi uma das mais poderosas e eficazes. Em matéria de educação escolar, os jesuítas souberam construir a sua hegemonia. Não apenas organizaram uma ampla 'rede' de escolas elementares e colégios, como o fizeram de modo muito organizado e contando com um projeto pedagógico uniforme e bem planejado, sendo o *Ratio Studiorum* a sua expressão máxima (SANGENIS, 2004, p. 93).

O *Ratio Studiorum* era o método de ensino que estabelecia o currículo, a orientação e a administração do sistema educacional, instituído por Inácio de Loyola, em 1534, e que fora publicado em 1599, onde direcionava todas as ações educacionais dos padres jesuítas em suas atividades educacionais, tanto na colônia quanto na metrópole, ou seja, em qualquer localidade onde os jesuítas desempenhassem suas atividades (SHIGUNOV NETO; MACIEL, 2008).

Esse sistema educacional foi mantido na colônia e em Portugal até meados de 1750, quando houve a expulsão dos padres jesuítas e de seus

métodos de ensino pelo Marquês de Pombal. Conforme destaca Souza (1996, p. 47),

Em 1759 foi feito ministro do rei de Portugal Sebastião José de Carvalho e Mello, Marquês de Pombal, que combateu duramente o monopólio da educação, na Metrópole e na Colônia, pelos jesuítas. Nessa luta o Marquês de Pombal foi muito influenciado pelos trabalhos e pelas idéias do educador Luiz Antônio Verney. “Tendo vivido na Itália desde os 23 anos de idade, influiu sobremaneira na evolução do pensamento de sua pátria (Portugal) ao criticar, em suas famosas cartas (que foram reunidas sob a denominação de “O verdadeiro método de estudar”), todo o sistema pedagógico dos jesuítas, arrastando a intelectualidade portuguesa a um debate prolongado e que prepararia a reforma pombalina da Universidade”. Verney combatia os métodos de ensino e o humanismo dos jesuítas, propondo um novo método baseado na ciência operativa com o saber assumindo uma característica civil e social.

Até a chegada da família real portuguesa em 1808, a colônia possuía diversos com de ensino superior e outros menores, todos utilizavam o método jesuíta de aprendizagem. Além disso, todo o ensino era trabalhado através do conteúdo clássico e que não contribuía para os avanços de metrópole. Dessa maneira, a expulsão dos jesuítas trouxe mudanças que provocariam uma reviravolta na educação da colônia com a “Reforma Pombalina”, mas, o objetivo principal do Marquês de Pombal era o de colocar Portugal num país com comércio forte como era a Inglaterra na época (SOUZA, 1996; ARAÚJO; IDE, 2016).

A reforma pombalina atingiu profundamente o sistema educacional. No lugar dos jesuítas, assumiram o ensino “mestres e capelães de engenho”. O ensino superior se resumiu a disciplinas isoladas e a cursos superiores no Rio de Janeiro e em Olinda. A universidade de Coimbra continuou, no período pombalino, sendo a “universidade brasileira” (ARAÚJO; IDE, 2016, p. 160).

Abaixo (Quadro 2) segue alguns cursos que foram criados durante os anos em que os jesuítas ficaram no Brasil, lembrando que, os cursos superiores que existiam à época eram somente para as carreiras eclesiais, ou seja, nas áreas de teologia e ciências sagradas.

Quadro 2 – Diversos cursos criados nos colégios jesuítas no Brasil Colônia

Curso	Ano da criação	Localização do colégio
Artes	1572	Bahia
Filosofia	1638	Rio de Janeiro
Cursos Superiores	1687	Olinda
Teologia	1688	Maranhão
Artes	1695	Pará
Filosofia e Teologia	1708	São Paulo
Filosofia e Teologia	1753	Mariana

Fonte: Sousa (1996, p. 47)

Com a “Reforma Pombalina” e o fechamento de todas as escolas na colônia, foram adotadas medidas de aulas autônomas e isoladas que eram baseadas no ensino enciclopédico com apenas um professor em sala para ensinar todos os conteúdos, o que antes era feito de forma disciplinar por padres de áreas específicas, esse sistema foi denominado de **aulas régias** (CHAGAS, 1980).

Em 1808, com a chegada da coroa portuguesa ao Brasil, houve um avanço no aparato burocrático para garantir o funcionamento do Estado Nacional e, a sobrevivência da monarquia recém instalada, assim como seu bem-estar com a nova terra. Além do mais, foram criadas algumas principais escolas no intuito de formar os especialistas, a produção de bens e os burocratas que a coroa necessitava. Desta maneira, foram criados os primeiros cursos de Ensino Superior para “[...] a qualificação da elite para o exercício do poder, a aristocratização do saber, profissionalização técnico-operativa e transplante de modelos europeus”. (SOUZA, 1996, p. 48).

Quadro 3 – Instituições e Cursos Superiores do Império

Ano	Instituição	Curso	Localização
1808	Academia Real Militar Academia Medicina e Cirurgia	Anatomia	Rio
		Cirurgia	Rio e Bahia
		Economia Política	Rio

(continua)

(continuação)

Quadro 3 – Instituições e Cursos Superiores do Império

Ano	Instituição	Curso	Localização
1810	Academia Real Militar Academia Medicina e Cirurgia	Engenharia Bélica e Civil	Rio
1813		Medicina e Cirurgia	Rio
1817		Química	Bahia
1818		História	Ouro Preto
		Música	Bahia
1824	Academia Belas Artes	Belas Artes	Rio
1827		Jurídico	São Paulo e Olinda
1832	Faculdade Medicina e Cirurgia	Medicina, Cirurgia, Farmácia e Obstetrícia	Bahia
1841	Conservatório de Música	Música	Rio
1854	Faculdade de Direito	Direito	São Paulo e Recife
1858	Escola Central	Engenharia Civil e Geográfica	Rio
1874	Escola Politécnica	Engenharia Civil, Minas, Geográfica e Industrial	Rio
		Bacharelado em Ciências Físicas e Matemáticas	Rio
		Minas e Engenharia Civil	Ouro Preto

Fonte: Souza (1996, p. 48).

Dom João VI, que reinou até 1820, deixou sua contribuição para o ensino superior brasileiro criando vários cursos, apesar dos objetivos de cunho econômico. Segundo Mendonça (2000, p. 134), esses cursos “dariam origem às escolas e faculdades profissionalizantes que vão constituir o conjunto das [...] instituições de ensino superior até a República”. Entretanto, a universidade ainda não foi uma prioridade nesse período.

Até o ano de 1920, o ensino superior no Brasil se expandiu de forma considerável, sendo que naquela década o país já detinha aproximadamente 150 escolas isoladas e duas universidades, uma situada no Paraná e outra no Rio de Janeiro. O governo de Getúlio Vargas (1930 a 1945) reformou a educação em 1931, ao permitir e regulamentar a

operação das universidades, bem como permitindo o funcionamento de instituições isoladas e privadas (MARTINS, 2002; CALDERÓN; TRAINA-CHACON, 2015 p. 81).

Segundo Stelzer, Deligdisch, Gonçalves (2011, p. 4), a reforma do ensino superior

[...] surgiu com o Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931, denominado de Estatuto das Universidades Brasileiras, pelo qual se estabelecia o padrão de organização do ensino superior em todo o país. Até a edição do mencionado Decreto não existia imposição legislativa atinente aos modelos organizacionais das Universidades a serem criadas que, fundamentalmente, deviam seguir os traços da Universidade do Rio de Janeiro. Contudo, a partir do Estatuto das Universidades Brasileiras, passaram a ser admitidas duas formas de organização do ensino superior: a universidade (com forma própria) e o instituto isolado.

Posteriormente sobrevieram a Constituição da República de 1946 e a sanção do Decreto n. 8.393, de 17 de dezembro de 1945, o qual concedeu à Universidade do Brasil autonomia administrativa, financeira, disciplinar e didática. Com isso, a dita instituição passou a se dedicar à pesquisa, utilizando-se do auxílio de outros órgãos, como o Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq), Fundação Rockefeller, Conselho Britânico e Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) (STELZER; DELIGDISCH; GONÇALVES, 2011, p. 5).

2.2.1 Cursos Superiores de Tecnologia e suas políticas recentes de regulação

Com o golpe de Estado de 1964 e a Constituição de 1967, bem como com a reforma educacional implementada pela Lei n. 5.540/1968, o Estado brasileiro passou a realizar um controle direto das atividades, mediante utilização de técnicas repressivas, com o intuito de evitar críticas e manifestações contrárias ao regime militar autoritário. O Regime expulsou professores das universidades, realizou triagem político-ideológica dos novos docentes e reprimiu os movimentos estudantis (CUNHA, 1983; STELZER; DELIGDISCH; GONÇALVES, 2011).

A referida legislação previu, pela primeira vez, em seu artigo 23, §1º, a possibilidade de criação de “cursos profissionais de curta duração, destinados a proporcionar habilitações intermediárias de grau superior”. Segundo Toledo (2010), a referida legislação pode ser considerada a norma legal que permitiu o surgimento dos cursos superiores de tecnologia no Brasil – objeto deste estudo.

No entanto, a já mencionada Constituição Federal de 1988, promulgada no período de redemocratização do Estado Brasileiro, inovou com relação às constituições anteriores ao apresentar a educação como um **dever do Estado**, definindo-a como **política pública** em seu artigo 205: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

No âmbito do ensino superior, o artigo 208 da Constituição Federal também instituiu que o dever do Estado com a educação deverá ser concretizado mediante garantia de “acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um”, em consonância com as normas previstas nos pactos internacionais já mencionados, aos quais o Brasil aderiu no ano de 1992.

Assim, durante a vigência da Constituição Federal de 1988, no governo de Fernando Henrique Cardoso, foi sancionada a Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabeleceu as **diretrizes e bases da educação nacional**, na qual reiterou-se o caráter de política pública da educação nacional, ao dispor que a **educação é dever do Estado** (artigo 2º e 4º, caput, da referida legislação), que, no âmbito do ensino superior, deve ser efetivado por meio do “acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um” (artigo 4º, V).

Nesse contexto, a Lei de Diretrizes Básicas da Educação (Lei n. 9.394/1996) passou a prever expressamente a existência de Cursos Superiores de Tecnologia, regulamentando a educação profissional e tecnológica no âmbito do Estado Brasileiro, destacando, em seu artigo 39, que:

Art. 39. A educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.

§1º. Os cursos de educação profissional e tecnológica poderão ser organizados por eixos tecnológicos, possibilitando a construção de diferentes itinerários formativos, observadas as normas do respectivo sistema e nível de ensino.

§2º. A educação profissional e tecnológica abrangerá os seguintes cursos:

I – de formação inicial e continuada ou qualificação profissional;

II – de educação profissional técnica de nível médio;

III – de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.

§3º. Os cursos de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação organizar-se-ão, no que concerne a objetivos, características e duração, de acordo com as diretrizes curriculares nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação.

Ocorre que a Educação Superior Tecnológica não surgiu com a edição da Lei n. 11.741/2008, que alterou dispositivos da Lei de Diretrizes Básicas da Educação. De acordo com Toledo (2010, p. 3) “No Brasil, o Governo Federal já mantinha os Centros Federais de Tecnologia (CEFET) e os Governos Estaduais mantinham as Faculdades de Tecnologia (FATEC)”, mas com o fenômeno da internacionalização, da globalização e da revolução tecnológica, as universidades privadas também passaram a assumir essa modalidade de ensino superior.

O antigo texto dos artigos 39 a 41 da Lei de Diretrizes Básicas da Educação foi regulamentado inicialmente pelo Decreto n. 2.208, de 17 de abril de 1997, que previu como um dos objetivos da educação profissional a promoção de formação de profissionais “aptos a exercerem atividades específicas no trabalho, com escolaridade correspondente aos níveis médio, superior e de pós-graduação” (artigo 1º, II). O decreto dispôs que a educação profissional compreenderia os níveis básicos, técnicos e **tecnológico**, este último “correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico” (artigo 3º, III).

O Decreto n. 2.208/1997 dirigiu muitas críticas a esse modelo, para Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005, p. 4):

O documento é fruto de um conjunto de disputas e, por isso mesmo, é um documento híbrido, com contradições que, para expressar a luta dos setores progressistas envolvidos, precisa ser compreendido nas disputas internas na sociedade, nos estados, nas escolas. Sabemos que a lei não é a realidade, mas a expressão de uma correlação de forças no plano estrutural e conjuntural da sociedade. Ou interpretamos o decreto como um ganho político e, também, como sinalização de mudanças pelos que não querem se identificar com o *status quo*, ou será apropriado pelo conservadorismo, pelos interesses definidos pelo mercado.

Diante de tais críticas, em 23 de julho de 2004 foi publicado o Decreto n. 5.154, que modificou a regulamentação dos antigos artigos 39 a 41 da Lei de Diretrizes Básicas da Educação. Segundo Frigotto Ciavatta e Ramos (2005a, p. 11), o Decreto n. 5.154/2004 restabeleceu “[...] as ‘condições jurídicas, políticas e institucionais’ que se buscava na década de 1980”.

Segundo os mesmos autores, a publicação do referido decreto foi possível por uma série de fatores:

[...] as políticas públicas no governo do Presidente LULA a partir de 2003; o diálogo da Secretaria de Educação Média e Tecnológica do Ministério da Educação – SEMTEC/MEC com profissionais que militam no campo da Educação e Trabalho e a realização de Seminários nacionais para discutir as novas diretrizes para a educação profissional e tecnológica (2005).

Diante do crescimento e das modificações ocorridas na educação superior brasileira, e com o avanço da globalização e da oferta de cursos superiores tecnológicos, foi publicado o Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispôs sobre **o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino**.

Neste sentido, o Ministério da Educação (MEC) publicou a Portaria n. 1.024/2006 criando assim, o **Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia** (CNCST), onde são atualizados de forma periódica a oferta de cursos e a formação dos tecnólogos. Sua finalidade é acompanhar a dinâmica do setor produtivo e das demandas da sociedade

em detrimento dos profissionais que irão aprender as técnicas dessas exigências do mercado.

Conforme está escrito no próprio Catálogo

Com o propósito de aprimorar e fortalecer os Cursos Superiores de Tecnologia - CST, o Ministério da Educação encarrega-se, periodicamente, da atualização do Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia – CNCST. Essa atualização, prevista no art. 5º, § 3º, inciso VI do Decreto nº 2006/5.773, e na Portaria nº 2006/1.024, é imprescindível para assegurar que a oferta desses cursos e a formação dos tecnólogos acompanhem a dinâmica do setor produtivo e as demandas da sociedade (PORTARIA n. 413, 2016, p. 7).

Este aprimoramento possibilitou uma série de informações que orientou muitas instituições que ofertam esses cursos tecnológicos. Além do mais, o Catálogo ainda trouxe uma de forma mais ampla e densa um conjunto de oito descritores principais que permeiam a formação tecnológica em relação a cada curso oferecido.

- Denominação do curso: corresponde à denominação pela qual devem ser identificados os Cursos Superiores de Tecnologia ofertados pelas Instituições de Educação Superior.
- Eixo tecnológico: corresponde aos 13 eixos tecnológicos que estruturam a organização dos Cursos Superiores de Tecnologia.
- Perfil profissional de conclusão: corresponde ao elenco de ações que o egresso do Curso Superior de Tecnologia, no seu exercício profissional, é capaz de realizar.
- Infraestrutura mínima requerida: corresponde à infraestrutura mínima necessária para o funcionamento do curso.
- Carga-horária mínima: corresponde à carga horária mínima do curso, que no caso dos CST é estabelecida em 1.600, 2.000 e 2.400 horas.

- Campo de atuação: corresponde aos locais em que o profissional poderá desempenhar suas atribuições.
- Ocupações CBO associadas: corresponde às ocupações constantes na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) associadas aos cursos oferecidos no catálogo. Trata-se de ocupações que o profissional graduado no Curso Superior de Tecnologia pode exercer ou tem relação direta com o perfil profissional do egresso, fornecendo perspectivas de inserção profissional.
- Possibilidades de prosseguimento de estudos na Pós-Graduação: corresponde às possibilidades de continuidade de estudos em cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, coerentes com o itinerário formativo do graduado. Nesta proposta foram indicadas as áreas de pós-graduação definidas pela CAPES. As possibilidades sinalizadas no Catálogo, no entanto, são meramente indicativas e não esgotam todo o leque de possibilidades de verticalização possíveis (PORTARIA n. 413, 2016, p. 7-8).

Esses critérios presentes no Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia, orientam e subsidiam todas as instituições que irão ofertar ou já ofertam os cursos superiores tecnológicos através do perfil profissional, denominação do curso, ocupação após a formação, campo de atuação e a possibilidade de prosseguir os estudos com especializações nas áreas afins. Além disso, o CNCST subsidia “[...] os procedimentos de regulatórios referentes aos CST e, por outro, orientar estudantes, educadores, sistemas e redes de ensino, instituições ofertantes, entidades representativas de classe, empregadores e o público em geral acerca desses cursos” (PORTARIA n. 413, 2016, p. 8).

No quadro abaixo, podemos ver o eixo tecnológico e sua compreensão acerca do perfil do profissional de cada área de formação no Curso Superior de Tecnologia (CST), onde cada linha trabalha com diversos cursos.

Quadro 4 – Abrangência de cada eixo tecnológico

Eixo tecnológico	Abrangência da linha
Ambiente e saúde	compreende tecnologias associadas à melhoria da qualidade de vida, à preservação e utilização da natureza, desenvolvimento e inovação do aparato tecnológico de suporte e atenção à saúde.
Controle e processos industriais	compreende tecnologias associadas à infraestrutura e processos mecânicos, elétricos e eletroeletrônicos, em atividades produtivas.
Desenvolvimento educacional e social	compreende tecnologias relacionadas a atividades sociais e educativas.
Gestão e negócios	compreende tecnologias associadas a instrumentos, técnicas, estratégias e mecanismos de gestão.
Informação e comunicação	compreende tecnologias relacionadas à infraestrutura e aos processos de comunicação e processamento de dados e informações.
Infraestrutura	compreende tecnologias relacionadas à construção civil e ao transporte.
Militar	compreende tecnologias relacionados à infraestrutura e processos de formação do militar, como elemento integrante das organizações militares que contribuem para o cumprimento da missão constitucional das Forças Armadas - Marinha do Brasil, Aeronáutica e Exército - de defesa da Pátria e a garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem.
Produção alimentícia	compreende tecnologias relacionadas ao beneficiamento e à industrialização de alimentos e de bebidas.
Produção cultural e design	compreende tecnologias relacionadas com representações, linguagens, códigos e projetos de produtos, mobilizadas de forma articulada às diferentes propostas comunicativas aplicadas.
Produção industrial	compreende tecnologias relacionadas a sistemas de produção, técnicas e tecnologias de processos físico-químicos e relacionados à transformação de matéria-prima e substâncias, integrantes de linhas de produção.

(continua)

(continuação)

Quadro 4 – Abrangência de cada eixo tecnológico

Eixo tecnológico	Abrangência da linha
Recursos naturais	compreende tecnologias relacionadas à extração e produção animal, vegetal, mineral, aquícola e pesqueira.
Segurança	compreende tecnologias relacionadas à infraestrutura e aos processos de prevenção e proteção de indivíduos e patrimônio.
Turismo, hospitalidade e lazer	compreende tecnologias relacionadas aos processos de recepção, viagens, eventos, gastronomia, serviços de alimentação e bebidas, entretenimento e interação.

Fonte: Adaptado do CNCST (2016).

Os eixos tecnológicos (Quadro 4) oferecem os cursos de Agroecologia, Agroindústria, Agronegócio, Alimentos, Análise e desenvolvimento de sistemas, Análise e desenvolvimento de Sistemas, Automação industrial, Automação industrial, Banco de dados, Cafeicultura, Comércio exterior, Comunicação assistiva, Comunicação institucional, Conservação e restauro, Construção de edifícios, Construção naval, Controle de obras, Design de animação, Design de interiores, Design de moda, Design de produto, Design de produto, Design gráfico, Eletrônica industrial, Eletrotécnica industrial, Energias renováveis, Estética e cosmética, Estradas, Eventos, Fabricação mecânica, Fotografia, Gastronomia, Geoprocessamento, Gestão ambiental, Gestão comercial, Gestão comercial, Gestão da produção industrial, Gestão da produção industrial, Gestão da qualidade, Gestão da tecnologia da Informação, Gestão de cooperativas, Gestão de recursos hídricos, Gestão de recursos humanos, Gestão de resíduos sólidos, Gestão de segurança privada, Gestão de telecomunicações, Gestão de turismo, Gestão de turismo, Gestão desportiva e de lazer, Gestão financeira, Gestão financeira, Gestão hospitalar, Gestão portuária, Gestão pública, Horticultura, Hotelaria, Hotelaria, Irrigação e drenagem, Jogos digitais, Laticínios, Logística, Manutenção de aeronaves, Manutenção industrial, Manutenção industrial, Marketing, Material de construção, Mecatrônica industrial, Negócios imobiliários, Obras hidráulicas, Papel e celulose, Petróleo e gás, Pilotagem profissional de Aeronaves, Polímeros, Processamento de carnes, Processos gerenciais, Processos gerenciais, Processos metalúrgicos. Processos químicos, Produção audiovisual, Produção cênica, Produção cultural, Produção de vestuário, Produção

fonográfica, Produção gráfica, Produção joalheira, Produção moveleira, Produção multimídia, Produção pesqueira, Produção publicitária, Produção sucroalcooleira, Produção têxtil, Radiologia, Recursos naturais, Redes de computadores, Redes de telecomunicações, Rochas ornamentais, Saneamento ambiental, Secretariado, Segurança da informação, Segurança no trabalho, Segurança no trânsito, Segurança pública, Silvicultura, Sistemas automotivos, Sistemas biomédicos, Sistemas de navegação fluvial, Sistemas de telecomunicações, Sistemas elétricos, Sistemas para internet, Sistemas para internet, Soldagem, Telemática, Transporte aéreo, Transporte terrestre.

Desta maneira, o MEC contribui para uma qualificação cada vez maior dos CST's, com uma formação que seja mais adequada para o mercado trazendo inovações e uma maior criticidade para os alunos que fazem esses cursos. E ainda, possibilita o profissional depois de ter concluído sua formação, a desenvolver uma relação produtiva e de ser humano em relação ao ambiente e a sociedade que ele faz parte.

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As práticas de um gestor universitário precisam sempre estar relacionadas ao contexto onde a instituição estiver atuando. Conforme Severino (2008, p. 74), “no contexto da cultura brasileira contemporânea, o ensino universitário tem sua importância proclamada tanto pela retórica oficial como pelo senso comum predominante no seio da sociedade”. Partindo disto, podemos destacar que o ensino superior no Brasil possui suas especificidades culturais em relação ao restante do mundo. Desde da criação das primeiras universidades no país, as instituições sempre foram consideradas lugares onde o conhecimento era discutido para melhorar a vida dos cidadãos e a economia que gira em torno deles.

Para Libâneo et. al (2007), a definição sobre quais são os objetivos da educação provém das demandas e necessidades econômicas, políticas e culturais que a sociedade apresenta, também está diretamente relacionada ao avanço de pesquisas científicas sobre métodos de ensino, das imposições sociais e pessoais dos alunos, das práticas culturais, do mercado de trabalho e do exercício da cidadania etc. Então, os objetivos educacionais expressam interesses dos indivíduos e concretizam-se nas instituições de ensino, o qual, por sua vez, é efetivado por meio de atividades que visam atingir resultados em termos de qualidade cognitiva, operativa e social das aprendizagens (LIBÂNEO et al, 2007).

Atualmente a sociedade vem passando por mudanças rápidas e imprevisíveis, só se pode estar preparado para essas mudanças por meio do desenvolvimento das organizações e de uma cultura permanente de aprendizado, de forma que cada indivíduo procure desenvolver cada vez mais a sua inteligência. As mudanças, sejam elas econômicas, políticas, tecnológicas ou culturais estão influenciando as organizações, em suas estruturas e na maneira como produzem e distribuem seus produtos e serviços ou até na maneira como combinam recursos escassos e se aventuram a competir no mercado, finalmente como estas organizações servem à sociedade (MEYER JR; MURPHY, 2003).

Ainda de acordo com os autores,

O sistema de ensino superior se expande como resultado do crescimento da demanda, da necessidade de profissionais qualificados, sob o ponto de vista de inteligência, cultura, competência e criatividade, das expressões do governo, da busca de maior qualidade de ensino, da expansão do acesso ao ensino superior e da necessidade de se prestar contas à sociedade pelo uso de recursos públicos e privados escassos. Há novos tipos de instituições oferecendo serviços educacionais diversificados a diversificados segmentos de estudantes. Além disto, a tecnologia da informação desafia os métodos tradicionais de ensino. Esses são, dentre outros, apenas alguns exemplos de forças que estão influenciando as instituições de ensino superior em todo o mundo (MEYER JR; MURPHY, 2003, p. 15-16).

As Instituições de Ensino Superior (IES) são organizações complexas e diferem de outras organizações por conta de sua estrutura e de seus objetivos diferenciados. Atualmente, essas instituições enfrentam diversos desafios, como por exemplo a ampla concorrência, as exigências legais e normas de entidades reguladoras. Dentre estes desafios, podemos destacar algumas características que fazem as IES serem consideradas como organizações com alta complexidade de serem administradas: a relativa autonomia dos profissionais, a multiplicidade de objetivos, a fragmentação da estrutura, a complexidade tecnológica e, por fim, se não uma das mais importantes, é a disseminação das decisões ao longo de um grande número de unidades e de atores (ANDRADE, 2002; ROSA, 2008).

Nesta mesma discussão, sobre a gestão das IES, as formas estratégicas de administrar vêm sendo amplamente discutidas por diversos estudiosos, principalmente, por não existir um modelo de gestão para essas organizações que seja considerado como conclusivo ou mais apropriado. Porém, existe um consenso sobre a aplicabilidade de modelos adotados por diversas instituições, onde alguns dirigentes atuam conforme sua intuição e experiência além de se utilizarem de alguns princípios das teorias administrativas (MEYER, 2001; ANDRADE, 2002; MASTELLA; REIS, 2008).

É importante ressaltar que, muitas IES necessitam considerar estes os princípios gerenciais modernos, valorizando o planejamento estratégico, para que seja definida todas as metas da organização, o orçamento anual, a administração de projetos etc. Partindo desde princípio, muitas dessas instituições acabam por apresentar modelos de Gestão Universitária orientados pelas teorias de recursos e capacidades, que por sua vez garante maior probabilidade de sucesso em relação à gestão com enfoque externo. Suas estratégias são focadas muitas vezes nos recursos que são apresentados para determinadas capacidades que garantem a vantagem competitiva às instituições de ensino e, por sua vez garantem uma posição mais significativa no mercado. (ROCHA; GRANEMANN, 2003; ANDRADE, 2006; MASTELLA; REIS, 2008).

Para Las Casas (2008), o que torna o ensino nas instituições de boa qualidade é resultado de uma série de fatores. Normalmente, observa-se o lado de fora do ensino, deixando outros atores que também são fundamentais no processo estratégico, como por exemplo, os alunos, os professores e os dirigentes dessas instituições. Ainda segundo o autor, existe uma preocupação em manter todas as instituições do mercado nacional dentro dos padrões de excelência, de forma que estejam direcionados para o tripé ensino, pesquisa e extensão, consistindo principalmente no desenvolvimento de projetos pedagógicos adequados, corpo docente qualificado e infraestrutura que permitam aos alunos boas condições de aprendizagem.

A origem da educação não propõe que ela tenha sido pensada como empresa, ou melhor, como forma de atividade lucrativa. No entanto, conseguir recursos para sua existência e manutenção acabou sendo imprescindível. A partir do momento em que a administração pública não conseguiu atender todas as necessidades existentes na área do ensino, as instituições privadas ocuparam esse espaço, sendo que, atualmente podemos encontrar instituições com objetivos empresariais ou não. Todavia, para se manter no mercado, ambas necessitam gerar recursos, os

quais advêm das mensalidades pagas pelos alunos, que passam a ser vistos como clientes (COLOMBO, 2005).

Por fim, o modelo de gestão é formado pelas crenças e valores dos principais gestores que orientam e influenciam todas as atividades, principalmente o processo de gestão. Segundo o autor, a partir desse modelo também são estabelecidas as diretrizes e regras que norteiam a busca de objetivos e resultados da organização. Desta maneira, definir um modelo de gestão em instituições de ensino superior é necessário, primeiramente, definir se esta optará por ser uma entidade mais ou menos centralizadora, se possui planejamento estratégico bem definido e ainda determinar medidas de eficiência e eficácia (BENEDICTO, 1997; PELEIAS, 2002).

No próximo tópico iremos descrever a ótica das teorias administrativas junto as Instituições de Ensino Superior, e quais os fatores e características que influenciam na tomada de decisão junto a Gestão Universitária.

2.3.1 A ótica da administração aplicada à gestão universitária

As instituições de ensino superior são importantes para o desenvolvimento social e têm imbuídas em suas estruturas, complexas responsabilidades, logo, quando se fala em gestão de instituições de ensino é preciso pensar em um cenário desafiador, que requer preparo para atuação em um mercado em expansão e cada vez mais competitivo.

Sabe-se que grande parte da responsabilidade do desempenho destas organizações está nos ombros dos seus administradores. No caso, das instituições universitárias, são seus administradores os reitores, pró-reitores, diretores de centros, institutos ou faculdades, chefes de departamento, coordenadores de curso, diretores de unidade administrativas, enfim todos aqueles responsáveis pelas ações nas áreas acadêmica e administrativas na instituição (MEYER Jr., 2003, p. 173).

Um dos primeiros desafios enfrentados por muitos administradores, é a complexidade de se gerir esse tipo de negócio, pois o primeiro obstáculo são os comportamentos de seus atores (pedagógicos e administrativos). Outro ponto, é o ambiente onde se encontram essas IES, que são as várias ameaças e oportunidades. Em seguida, o segundo desafio, é a própria administração, que é responsável por promover a

captação e integração de recursos e utilizá-los de forma que a instituição cumpra sua importante missão educacional e social, através de atividades intelectuais, de produção e de transmissão de conhecimento (MASTELLA; REI, 2008; MEYER Jr., 2014).

Para que a gestão de uma IES seja efetivamente realizada, ela precisa ser flexível a um tal ponto que possa oferecer sempre o melhor à sua comunidade. Dessa maneira, os gestores não poderão ser passivos a ponto de ficarem na inércia, eles precisarão se relacionar com todas as atividades administrativas e pedagógicas da instituição, para que o propósito de uma educação de qualidade se faça constante. Neste sentido, as diferenças administrativas entre as Instituições de Ensino Superior e empresas são manifestadas através dos métodos de gestão e que são refletidas nas características do *design* organizacional (NIMTZ et al, 1995; TAVARES, 2009).

Além disso, para Tavares (2009) a gestão pedagógica se converge para uma gestão administrativa, pois ela também tem alguns processos que envolvem o ato de gerir uma organização, pois o gestor necessita ter visão integrada, na qual faça valer a pena o compartilhamento de algumas informações e, também, as tomadas de decisão com o intuito de produzir melhores resultados. Ou seja, “a complexidade requerida pela estrutura sistêmica da educação superior contemporânea determina o aporte significativo de recursos no contexto gerencial das instituições” (FRANCISCO et al., 2013, p. 96).

Para que possamos compreender a gestão universitária sob a ótica da administração é necessário resgatar na literatura os conceitos sobre as funções do administrador em seu aspecto puro, o Planejamento, a Organização, a Direção e o Controle. No Quadro 5, podemos ver a comparação das quatro funções administrativas em relação a administração adotadas por muitas universidades.

Quadro 5 – Comparação entre a ótica teórica e a prática na administração da IES

Função Administrativa	Sob a ótica da Teoria da Administração	Sob a ótica da Administração Universitária
Planejar	Representa o estabelecimento de um conjunto de providências que o gestor deverá tomar pensando no futuro em detrimento do passado.	O planejamento no ensino superior se faz necessário para construção de indicadores capazes de posicionar as instituições no ambiente mercadológico e devem ser orientados pela contribuição estratégica do PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional.

(continua)

(continuação)

Quadro 5 – Comparação entre a ótica teórica e a prática na administração da IES

Função Administrativa	Sob a ótica da Teoria da Administração	Sob a ótica da Administração Universitária
Organizar	É o processo de estruturação de uma organização por meio da distribuição do poder, das tarefas, das responsabilidades e da prestação de contas.	a organização é formada por um conjunto de culturas, e por isso, o gerente deve ser flexível em seu comportamento, de modo a se ajustar a cada uma destas culturas, mas sem perder sua identidade.
Dirigir	Envolve o estilo de liderança entre os objetivos esperados e resultados alcançados.	A função direção se dá por intermédio da gestão por competências, constituindo esforços que permitem identificar os grupos de comportamentos que determinam o posicionamento orgânico da instituição, determinando as bases funcionais das atividades gerenciais.
Controlar	É a harmonia entre todos os atos de uma organização de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso.	é a obrigação de executar as tarefas designadas, é o compromisso pessoal de realizar um trabalho com o melhor de sua capacidade. Os gerentes responsáveis são um pré-requisito para o êxito do sistema administrativo

Fonte: Com base nos autores: Handy (1978), Certo (2003), Andrade; Amboni (2011) e Francisco et al. (2013).

O Quadro 5 faz essa comparação no intuito de resgatar essa relação entre as funções administrativas descritas na teoria geral da administração com as práticas de gestão em instituições de ensino superior, pois de acordo com Rosa (2008, p. 51) podemos perceber que a “forma de administrar está ligada às exigências momentâneas da organização que, não sendo estanque, mudará de acordo com as novas necessidades”. Dessa forma a função das IES é dar direção através do intermédio da gestão por competências, constituindo esforços que permitem identificar os grupos de comportamentos que determinam o posicionamento orgânico da instituição, determinando as bases funcionais das atividades gerenciais.

Neste sentido, surgem as principais “áreas-meios”, onde as atividades são compostas em setores para algumas instituições ou departamento para outras isto irá depender da forma organizacional que cada IES adota em seu corpo administrativo interno. Cada setor está dividido por área de conhecimento como, por exemplo, Financeiro, Qualidade, Marketing, Recursos Humanos, Compras e Almoxarifado, Diretoria, etc. (ROSA, 2008).

As Instituições Ensino Superior precisam entender que suas “áreas-meio” não podem ser confundidas com suas “áreas de atuação básicas”, pois uma está falando de setores que trabalham em prol de atividades de funcionamentos administrativos e a outra identifica e assegura o apoio aos professores em seus trabalhos pedagógicos (LIBÂNEO, 2007; ROSA, 2008).

Figura 1 – Seis áreas de atuação da organização e da gestão da escola



Fonte: Libâneo (2007, p. 356).

A Figura 1 reforça que existem diferenças que podem ser diferenciadas, onde no balão de cima ficam todas as áreas que fazem a IES ter seus estudos e pesquisas educacionais desenvolvidas, na parte de baixo está presente a estrutura administrativa com as práticas de gestão e o desenvolvimento profissional dos gestores.

Libâneo (2007, p. 355) ainda sugere seis áreas para atuação da gestão escolar que podem ser considerados fatores determinantes para que

haja uma eficácia escolar, tanto para aprendizagem quanto para a gestão da organização. São eles:

- a) o planejamento e o projeto pedagógico-curricular;
- b) a organização e o desenvolvimento do currículo;
- c) a organização e o desenvolvimento do ensino;
- d) as práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógico-curriculares;
- e) o desenvolvimento profissional;
- f) a avaliação institucional e da aprendizagem.

Se pegarmos como base as sugestões acima citadas, iremos perceber que há uma certa “apatia” de gestores universitários em relação aos desafios do ambiente externo para gerir as IES, muito disso acontece por conta da materialização através de comparações de status quo vigente e do comportamento conformista. Para Meyer Jr. (2003), existem fatores que podem ser relacionados a esse tipo de comportamento como, por exemplo, as políticas educacionais equivocadas; crença exagerada; obsolescência estrutural das IES; baixa produtividade acadêmica; descontinuidade administrativa de projetos efetuados por gestores anteriores; pouca preocupação com a qualidade do ensino; reduzida relevância da pesquisa; resistência à mudança; corporativismo e; uma gestão ineficiente.

Outro autor que trata desse aspecto fazendo uma analogia do ambiente dessas instituições com os gestores nelas presentes através da comparação entre “dinossauros e gazelas”. Para Castro (2003), fazer essa alusão comparativa é feita para destacar o ponto de vista da capacidade de adaptação ou não dessas universidades e, principalmente, dos seus gestores.

Houve um tempo em que os dinossauros eram imbatíveis. Sua força era incomparável. Mas mudou o mundo – esses animais não souberam se adaptar às novas condições e desapareceram. O mesmo pode estar acontecendo com muitas universidades nos dias que correm: seu modelo era também robusto, mas por terem ficado pesadas, caras e pouco flexíveis, não conseguem se adaptar agilmente aos novos tempos (p. 23).

Essa analogia reforça a ideia de que a maneira de administrar dos gestores universitários irá demonstrar a capacidade de adaptação das instituições, seja pública ou privada. Dessa forma, o gestor universitário deve desenvolver competências para que possa se tornar um agente de transformação, desenvolvimento e inovação, pois IES atuam num ambiente em que as mudanças são constantes e rápidas. Além do mais, as características econômicas, sociais, político-legais, tecnológicas, ecológicas devem sempre com os objetivos estratégicos da instituição a fim de aumentar suas forças e oportunidades frente suas fraquezas e ameaças (CASTRO, 2003; MEYER Jr., 2003; LIBÂNEO, 2007).

No próximo tópico irá detalhar a relação do gestor com sua Instituição de Ensino Superior. Além disso, serão demonstradas algumas características do gestor neste cenário atual do mercado onde essas IES estão instaladas.

2.3.2 As instituições universitárias e seus gestores

O atual cenário onde as Instituições de Ensino Superior estão presentes nas últimas décadas, é possível observar uma forte presença de tendências inovadoras e de fatores tecnológicos que se relacionam diretamente com as estratégias e objetivos organizacionais. Esses fatores muitas vezes, podem ajudar ou não a IES a se desenvolver, dentre estes, a inovação tecnológica, a globalização e a alta taxa de crescimento e importância do conhecimento são os pontos que muitos gestores universitários precisam estar atentos, pois estes acarretam em mudanças de pensamento por parte da administração dessas instituições (BETTIZ; HITT, 1995; TREVIZAN, 2004).

Se consideramos o que a teoria organizacional destaca que todas as organizações, seja com ou sem fins lucrativos devem possuir os elementos essenciais (objetivos, processos, pessoas, etc.) para criação de sua estrutura organizacional, iremos perceber que o papel do gestor universitário é essencial para a manutenção da IES, principalmente quando se trata da concorrência. Ainda assim, o funcionamento das IES de forma adequada só acontece quando seus elementos essenciais, ações e resultados trabalham em conjunto em prol de um único objetivo (MEYER Jr., 2003; PALACIOS, 2014).

Diante deste cenário competitivo, o papel do gestor universitário junto as IES precisa ser tão ativo. Seu desempenho será fundamental para o sucesso da instituição que ele atua em relação as demais concorrentes. O aumento da importância dos gestores universitários em relação ao crescimento das organizações e a própria evolução das empresas, justifica

a adoção de estratégias “mirabolantes” para o alcance das metas e objetivos traçados pela organização (SANTANA; MAIA, 2014).

Conforme cita Meyer Jr. (2003, p. 178),

No caso da administração universitária há duas posições antagônicas: a primeira destaca que nas instituições de ensino superior não existe correlação entre administração e desempenho. O sistema seria tão frouxamente articulado, que decisão e ação concreta estão distante e pouco controladas que não há integração entre elas. A segunda posição parte do pressuposto que o sucesso das organizações depende, em grande parte, do sucesso de sua administração.

[...]

O papel da administração na instituição universitária é o mesmo daquele desempenhado pela administração de outros tipos de organização. Cabe à sua administração a tarefa de integrar os recursos materiais e financeiros que, somados ao trabalho cooperado das pessoas, permitem às instituições produzir os serviços educacionais demandados, de maneira a cumprir suas principais funções junto à sociedade.

Dessa maneira, que o gestor universitário ganha destaque, pois ele é um dos principais responsáveis por traçar e alcançar as metas e objetivos propostos para o desenvolvimento da IES. É importante ressaltar que, o gestor universitário deve sempre identificar e desenvolver competências administrativas que lhe possibilite uma eficácia na gestão, que garanta superar os desafios apresentados pelo o mercado enquanto sua administração estiver acontecendo.

Para outro autor, Grillo (2001), o sucesso de uma IES irá depender essencialmente do desempenho eficiente que o gestor realiza diante das pessoas que trabalham com ele, principalmente, aquelas às quais cabe a incumbência de liderar os diversos grupos que compõem a estrutura da instituição. Para Cardim (2004, p. 224), “[...] questão da organização universitária e seu processo de gestão e decisão é assunto constante na pauta das discussões que vêm preocupando as mantenedoras e administradores de instituição de Ensino Superior”.

Desta maneira, o gestor irá desenvolver um perfil de competências administrativas-gerenciais que irá possibilitar uma maior eficácia para enfrentar os desafios atuais e futuros que podem acometer a instituição. Andrade (1999) corrobora com essa ideia, afirmando que na maioria das IES, os gestores universitários vieram da docência, ou são pessoas que possuem formação em outras áreas, sendo poucos os que possuem competência na área específica de gestão de IES.

A partir disto, para Cury (2001):

O administrador da educação deve ser contemplado com processos de formação geral iguais a todo e qualquer educador. Ao mesmo tempo, ele deve receber uma formação específica que o credencie às inúmeras tarefas e funções que se lhe são exigidas. (CURY, 2001, p. 16).

Sendo assim, o gestor universitário deve ter uma preocupação constante com o desenvolvimento de suas competências gerenciais e também as competências de sua equipe, pois sua responsabilidade pelo futuro da instituição é muito grande, principalmente num mercado em constante mudança, suas decisões podem ser determinantes para o sucesso ou fracasso da Instituição em que está inserido (MAISTELLA; REIS, 2008; SANTANA; MAIA, 2014).

Na visão de Finger (1997, p. 6) para que o gestor universitário possa desempenhar seus papéis como representando administrativo, é importante que ele cumpra algumas funções:

- fazer cumprir as decisões tomadas pelos órgãos colegiados superiores da universidade;
- incentivar a pesquisa e tentar conseguir meios para sua realização; •manter um staff operante e bem articulado;
- promover uma constante reflexão sobre os problemas acadêmicos e os meios de realização da universidade;
- criar um sistema de comunicação eficiente;
- estabelecer um processo onde todos os escalões da universidade tenham condições de contribuir e participar;
- estabelecer e incentivar as atividades culturais da universidade;

- criar facilidades para o aperfeiçoamento do corpo docente da universidade;
- estabelecer os objetivos específicos da universidade;
- estabelecer um quadro geral de referência onde ele tome somente as decisões mais importantes.

Já Carvalho (1997, p. 141) reforça que é essencial que o gestor universitário desenvolva as seguintes atitudes na instituição:

- definir (e rever periodicamente) valores, missão, visão, políticas, diretrizes, objetivos estratégicos e específicos da instituição e fazer com que ela funcione e função disto;
- coordenar e orientar a adequação de estruturas, sistemas, recursos, processos e procedimentos;
- ajustar e adequar a instituição às mudanças e influências externas;
- promover um mapeamento, análise e tratamento das disfunções e deficiências institucionais;
- contribuir para harmonizar os interesses da instituição, profissionais universitários, mercado e clientes;
- acompanhar, avaliar e orientar o desempenho institucional;
- administrar os conflitos, as comunicações entre departamentos, setores e pessoas, o comportamento, o moral e a motivação dos profissionais universitários.

Nesse sentido, os gestores universitários possuem algumas atitudes para alcançar os resultados junto a IES que trabalha. Para isso, eles também precisarão formar times de trabalho que sejam essenciais para exercer seus papéis educador, líder educacional, representante da universidade perante o público em geral, coordenador-geral das atividades e líder administrativo (MEYER Jr., 2003; CARDIM, 2004; SANTANA; MAIA, 2014).

Por fim, é necessário que o gestor universitário tenha uma visão realista do contexto, assim como capacidade de gerir, pois administrar uma instituição universitária, não é uma tarefa simples, mas, que exigirá

cumprir tarefas que envolverão um conjunto de faculdades, centros universitários e universidades. Além disso, os gestores deverão sempre apresentar uma confluência dos objetivos organizacionais com os vários fatores externos.

2.4 MARKETING EDUCACIONAL

Neste capítulo são apresentados os pontos sobre qual o Marketing Educacional, ponto chave dessa dissertação, pois serão expostos aqui seu significado com alguns recortes históricos. No próximo ponto será comentado sua aplicação em Instituições de Ensino Superior (IES), finalizando com um pequeno comparativo com os 4P's do marketing.

2.4.1 O que é marketing educacional?

Para entendermos o que é Marketing Educacional, necessariamente precisamos saber que ele está ligado diretamente com as bases e conceitos do marketing. É importante salientar que seu conceito está relacionado com a troca para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Sua definição pode ser encontrada em várias obras de diversos autores, dentre estes podemos destacar, Kotler e Fox (1994); Kotler (1998, 2000); Kotler, Keller e Armstrong (1998). Sendo assim, o mesmo pensamento pode ser encontrado dentro da área educacional com por autores que investigam o marketing na educacional como por exemplo: Ivy (2001), Nguyen e LeBlanc (2001), Klassen (2002), Maringe e Foskett (2002), Binsardi e Ekwulugo (2003) dentre outros.

A área de Marketing tem muitas definições técnicas e até variadas na tentativa de traduzi-la para o português. Neste sentido, vários estudiosos da área explicam como um conjunto de atividades de planejar, descobrir, conquistar, realizar e manter os clientes com a satisfação de suas necessidades e desejos, tanto presentes quanto futuras, através de produtos e/ou serviços existentes, novos ou inovadores (GODRI, 1998; MENDES, 2013).

Durante o século XX, as Instituições de Ensino Superior passaram por diversos problemas administrativos e pedagógicos no sentido de dialogar com a realidade e com seu público consumidor, dessa forma suas preocupações eram voltadas somente para questões internas sem se preocupar com as mudanças externas, ou seja, não estavam com seus olhares focadas nas mudanças do ambiente externo. Em sua maioria, essas IES estavam baseadas em modelos tradicionais de ensino, com modelos antiquados de formação intelectual sem se preocuparem com o que seus

alunos estavam exigindo. No Brasil este modelo ganhou destaque principalmente na década de 1970, quando houve um aumento no número de Instituições de Ensino Superior nesse modelo (BRAGA, 2004; COLOMBO et al., 2005).

A partir da década de 1990, os problemas administrativos dessa IES se agravaram fazendo com que grande parte delas mudassem o formato da gestão, pois seu foco agora eram as mudanças de mercado que estava acontecendo, principalmente devido a abertura de mercado no país durante o governo de Fernando Collor. Apesar desses problemas, nesta mesma década houve um crescimento de IES e um aumento de redes de ensino privado que ajudaram a alavancar os índices educacionais da população brasileira (COLOMBO et al., 2005; RAMEZANILI, 2013).

Com o crescimento dos índices educacionais, as IES passaram a enfrentar uma acirrada competição entre si tornando o mercado educacional competitivo e dando início as práticas de marketing dentro da educação. Durante a segunda metade da década de 1990, as IES passaram a se preocupar mais com o ambiente externo e aumentaram sua participação no mercado, originando assim um período ascendente do Marketing Educacional (DELUIZ, 2001; MASSUCHETTO, 2001; MOTTA; BUS; NUNES, 2001; BRAGA, 2004; COLOMBO et al., 2005).

Segundo Cobra (1998) o marketing contribui de certa forma com a missão educacional das IES, pois desenvolve atividades e programas que consistem em geração de produtos e/ou serviços para os consumidores potenciais e existentes. Além disso, sua aplicabilidade na educação é realizada de forma integrada as funções e processos da IES com o intuito de satisfazer seu público-alvo (SHETH; GARDNER; GARRET, 1988).

De acordo com Manes (1997, p. 45), a definição de Marketing Educacional como sendo “O processo de investigação das necessidades sociais de aprendizagem, de modo a orientar e desenvolver programas educativos que as satisfaçam”. Complementando este conceito, Carvalho e Berbel (2001, p. 8), diz que o Marketing Educacional

A aplicação de conceitos e técnicas de marketing, como pesquisa e sistemas de informação, processos estratégicos de segmentação e posicionamento, além da administração do composto de marketing, visando manter e conquistar alunos nos mercados alvos selecionados, estabelecendo compromisso e ação responsáveis, coerentes com benefícios

sociais que a administração de toda e qualquer instituição de ensino deve promover.

O conceito de Marketing Educacional ainda possui contribuições de diversos autores brasileiros, dentre estes se destacam os estudos de Armoni (2004); Braga (2004); Bronnemann (2002), Carvalho; Berbel (2001); Werneck (2000); Cidral (1999); Manes (1997), dentre outros, que se assemelham ao aqui desenvolvido.

Dessa forma, os estudos sobre o Marketing Educacional destes autores acima citados deram início a uma série de discussões para implantação de uma nova gestão educacional em várias IES. Contudo, várias críticas foram surgindo no decorrer do processo que, segundo Kotler e Fox (1994), tais práticas foram apontadas por educadores quanto à aplicação do marketing nas instituições educacionais estão centradas na incompatibilidade do marketing com a missão educacional e na falta de necessidade de sua utilização.

As práticas utilizadas no Marketing Educacional sofreram e ainda sofrem relutância por parte dos educadores e gestores, pois grande parte deles ainda é contra a esse processo devido o foco da IES voltar principalmente para a o fator apenas mercadológico do que para a qualidade pedagógica do ensino. Para Las Casas e Las Casas, J. (2008), essas instituições educacionais devem procurar aplicar uma oferta adequada dos seus serviços sem, contudo, passar por cima da qualidade de ensino (fator pedagógico) em detrimento da satisfação e desejo de seu público-alvo.

Esse processo de Marketing Educacional é criticado por gestores mais conservadores em função de uma crença de que a IES não deve só focar em uma postura comercial mais agressiva como se fosse uma empresa. De acordo com Kotler e Fox (1994) as instituições que refletem um compromisso em educar e servir são, principalmente, aquelas que ofertam cursos e programas de acordo com suas missões, recursos e às necessidades de seus alunos (clientes).

Para Perfeito et al. (2004, p. 5),

Demonstrar à comunidade onde a IES está inserida, que há preocupação com o desenvolvimento social, por meio do desenvolvimento de ações e compromissos com uma sociedade melhor, traz ainda uma contribuição significativa para a fixação de uma imagem positiva da IES, perante os clientes reais e potenciais. Deste modo, o desenvolvimento de atividades que envolvam diversos segmentos da

comunidade também é visto com bons olhos para a consolidação da imagem da instituição, como organização social.

Com base nisto, podemos perceber que o Marketing Educacional não está somente focado em conquistar novos alunos, mas sua prática está focada na construção de uma relação baseada

[...] na capacidade de reter clientes e de estimular os relacionamentos a serem mais fortes. Isso pode ser feito sem investir um real sequer. [...] O forte envolvimento com os clientes permite desenvolver ideias inovadoras sobre produtos e serviços, aumenta a satisfação e gera a propaganda boca-a-boca (BERBEL, 2004, p. 63).

Complementando isto, Colombo et al (2005, p. 18) advertem que o “Marketing não é tábua de salvação: ele nada adianta se o serviço for essencialmente de qualidade ruim ou duvidosa, ou ainda se o problema da instituição de ensino for de cunho administrativo.” Se observa assim, que, a aplicação dos conceitos de marketing na educação não envolve somente de suas técnicas, mas, acima de tudo, a compreensão por partes dos alunos de que suas expectativas, desejos e necessidades foram atendidas na IES em que está cursando.

Neste sentido, podemos destacar que o Marketing Educacional está voltado para os pilares dos conceitos de marketing. Porém, “Não basta criar e implementar um bom plano de marketing. É preciso que toda a instituição tenha uma visão de marketing – do porteiro ao diretor ou reitor, todos devem pensar e agir estrategicamente em termos de marketing.” (COBRA; BRAGA, 2004, p. 9).

Através das definições expostas é possível passarmos para o próximo ponto, onde serão expostos algumas das crenças e paradigmas que envolvem a adoção do marketing educacional por parte das Instituições de Ensino Superior.

2.4.2 Marketing em instituições de ensino superior

Segundo Kotler e Fox (1994, p. 39) o conceito de Marketing está fundamentado na troca, onde “Marketing existe quando pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos através de troca”. Neste sentido, os interesses dos gestores das instituições de ensino superior, principalmente

nos últimos anos, estimulados pela globalização e pela acirrada competitividade do mercado educacional (CARNEIRO, 2015).

Com base nisto, os gestores das IES aplicam os princípios de marketing em suas gestões de acordo com o que é ensinado em sala de aula. Quando se trata do marketing educacional os mesmos autores Kotler e Fox (1994, p. 24) definem da seguinte maneira:

Marketing é uma atividade central das instituições modernas, crescendo em sua busca de atender eficazmente alguma área de necessidade humana. Para sobreviver e tornar-se bem-sucedidas, as instituições devem conhecer seus mercados, atrair recursos suficientes, converter esses recursos em programas, serviços e ideias apropriadas e distribuí-los eficazmente aos vários públicos consumidores. Estas tarefas são conduzidas em uma estrutura de ação voluntária por todas as partes interessadas. A instituição moderna está disposta principalmente em oferecer e trocar valores com diferentes participantes para obter sua cooperação, e assim, atingir as metas organizacionais.

De acordo com McCarthy (1960, p. 33) o “Marketing é o desempenho das atividades do negócio que direcionam os fluxos de bens e serviços do produtor ao consumidor”, ou seja, é uma ferramenta de grande ajuda para facilitar a venda de serviços devido a característica deste ser intangível.

Para Massuchetto (2001) as ferramentas de marketing são úteis a qualquer tipo de processo relacionado as atividades administrativas-educacionais, pois, apresentam, entre outras características, as principais vantagens:

- Seleção de um mercado-alvo, onde são distinguidos os melhores segmentos com potencial de mercado;
- Planejamento, que exige da instituição um marketing mais específico e eficiente com objetivos mais definidos e focados;
- Auxílio na melhoria do serviço oferecido pela IES, onde o atendimento está voltado para a satisfação e desejos dos clientes (alunos).

Se observarmos a complexidade dessas IES, a gestão perpassa por desafios mercadológicos cada vez mais difíceis, pois o com o aumento do número dessas IES os desafios aumentam proporcionalmente. Dessa

forma, os gestores buscam fatores de diferenciação de seus serviços, qualidade, imagem e o desenvolvimento das vantagens competitivas, além disso a fim de alcançar maiores retornos financeiros estes administradores buscam um maior investimento em mão de obra qualificada para satisfazer seus consumidores (RAMEZANALI, 2013; CARNEIRO, 2015).

Esse alto grau de inovação no serviço se deve pela característica de que o serviço educacional possui um contato muito próximo com o cliente (aluno) exigindo da IES uma maior eficiência na prestação do serviço, já em outras modalidades do mercado “[...] a relação cliente/empresa atinge o seu ápice no ato da compra ou aquisição do serviço, na escola é exatamente o contrário. No ato da assinatura do contrato, essa relação só está começando.” (PESTANA, 2008, p. 43).

O serviço educacional está baseado em ações intangíveis, pois seu foco é na mente e aprendizado dos alunos criando assim uma parceria entre organização (IES) e seus clientes (alunos). Desta forma, os alunos que procuram uma IES estão à procura de uma prestação de serviço duradoura o que significa que a instituição deve se preocupar com o relacionamento permanente para evitar evasão (LOVELOCK, 1983; LAS CASAS; LAS CASAS, J., 2008).

Segundo Martins (1989), a aplicação do marketing pelas Instituições de Ensino Superior possui a possibilidade de eliminar a distância existente entre as instituições que possuem uma estrutura mais conservadora e ultrapassada em relação ao pensamento dinâmico e progressista do meio universitário. A partir deste conceito, a colaboração é a palavra chave para que haja uma maior participação dos docentes e funcionários da IES, onde todos terão objetivos e metas de curto, médio e longo prazo em comum (KOTLER, 1994; CORTELAZZO, 2000).

Na visão de Braga e Cobra (2004) as IES apresentam quatro etapas implementadas em seu marketing educacional:

1. Equilíbrio nos campos da Informação e da Persuasão;
2. Superar a improbabilidade da comunicação (barreiras do acesso, do entendimento e da ação);
3. Participação nas redes sociais;
4. Mudança de foco: da influência para os relacionamentos, da transferência de informação para a mediação de tensões em espaços de diálogo.

Estes autores ainda destacam a aplicação dessas práticas de Marketing Educacional pelas IES com formas de ações “inteligentemente”. Complementa Cobra (1997), que é inegável que esse tipo de prática é essencial para a sobrevivência da maioria das instituições

educacionais, pois a razão delas existirem são seus alunos e sem eles muitas poderiam fechar as portas, principalmente num ambiente fortemente competitivo como o atual.

Sendo assim, o

Marketing é a possibilidade de satisfazer o consumidor, sob a forma de lucro e tem como objetivo captar novos clientes, prometendo-lhes mais valor. dessa forma, o lucro vem e tem como objetivo captar novos clientes, prometendo-lhes mais valor.

As organizações escolares para poderem apresentar eficácia, precisam satisfazer as necessidades dos seus públicos, nunca se afastando da sua missão e ter sempre em conta os recursos disponíveis. Essas organizações escolares não devem sobrepor o marketing à pedagogia, uma vez que a essência da organização escolar é ensinar (MENDES, 2013, p. 9).

Desta forma, as IES que possuem seus departamentos de marketing bem desenvolvidos precisam implantar com mais atenção os recursos no intuito de atrair e reter o público estudantil. A utilização do Marketing Educacional vai muito além da venda, ele dá possibilidade de satisfazer o aluno através da qualidade do serviço oferecido pelas instituições (DRUCKER, 1998; TAPP; HICKS; STONE, 2004; HAMMOND; WEBSTER; HARMOS, 2006).

Com base nesses conceitos sobre o Marketing Educacional dentro das Instituições de Ensino Superior, podemos destacar que sua aplicação auxilia os gestores na tomada de decisão de quando e onde ele deve ser utilizado sem que isto afete de maneira negativa os fatores pedagógicos das IES. Para Pimentel e Prates (2004), o marketing educacional estar envolvido em toda a estrutura da instituição escolar seja no local, no ambiente, nos professores e professoras, nos alunos, nos pais, na imagem da instituição ou em sua marca.

Desta maneira, as IES podem se utilizar do Marketing Educacional para se tornarem mais visíveis perante seus públicos (alunos e professores) e até mesmo a concorrência, pois com os objetivos bem desenvolvidos a satisfação dos desejos e necessidades irá acontecer de forma natural (MENDES, 2013; CANEIRO, 2015).

Dito isto, o próximo tópico irá tratar justamente destes pontos que podem ser utilizados no Marketing Educacional a partir dos conceitos dos 4P's: Produto, Preço, Praça e Promoção.

2.4.3 Os 4 P's no marketing educacional

Na atual situação mercadológica, é imprescindível que as IES se utilizem de estratégias de marketing para garantir que seus objetivos sejam alcançados de forma rápida e que possa atingir seu público-alvo tornando-o, assim, fiel a marca que está utilizando. De acordo com Lemos (2001, p. 27), “a organização educacional deve planejar como fazer a distribuição de seu produto e decidir qual o nível de conveniência que pode e deve oferecer a seu mercado-alvo.”

Na concepção de Kotler e Fox (1994, p. 24),

[...] marketing é uma análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais”. Ainda, para os mesmos autores, o marketing envolve “programas as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvos usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados.

Neste sentido, as IES que se utilizam das ferramentas de marketing em sua gestão tendem a analisar de forma contínua seus ambientes internos e externos de mercado. Dessa maneira, acabam por desenvolver uma metodologia de conhecimento de suas forças e fraquezas a fim de criar um posicionamento de mercado que seja eficiente na captação de cliente (alunos). Contudo, poucas instituições conseguem incorporar de larga uma abordagem de marketing sem que essa leve para o fator mercadológico (FROEMMING, 2002; LOPES, 2006; PANOSSO, 2016)

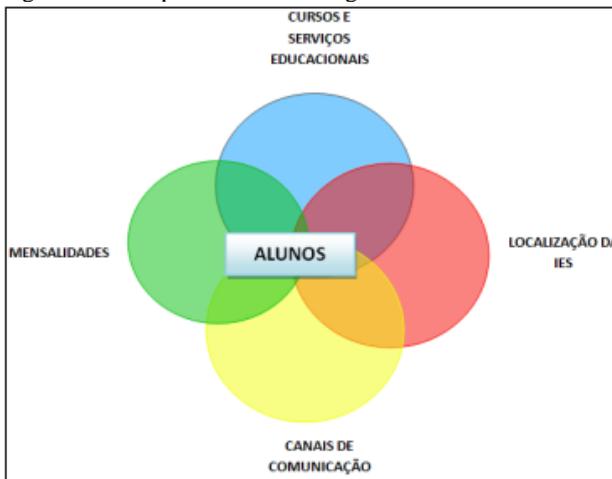
Para Kotler (1994, p. 30-31) o marketing foi desenvolvido para produzir quatro benefícios especiais:

– Maior sucesso no atendimento da missão da instituição: através do marketing, tem-se ferramentas para comparar o que a instituição está realmente fazendo em relação a sua missão e metas declaradas;

- Melhorar a satisfação dos públicos da instituição: para serem bem-sucedidas e bem-vistas, as instituições devem satisfazer às necessidades dos consumidores (alunos, doadores, entre outros); — Melhorar a atração de recursos de marketing: ao trabalhar para satisfazer os clientes, as IES devem atrair vários recursos. Nesse aspecto, destaca-se a melhora na atração de alunos para a IES no processo de captação;
- Melhorar a eficiência das atividades de marketing: maior efetividade na administração do desenvolvimento de programas, preços, comunicações e distribuição. Atividades de marketing descoordenadas podem falhar completamente ou dispersar públicos que pretendia atrair, como exemplo, alunos concluintes do ensino médio que pretendem cursar uma graduação.

Dessa forma, podemos destacar a utilização dos 4P's como a principal ferramenta para a produção do conjunto de instrumentos que qualquer organização possa utilizar para atingir seus objetivos. Para as IES, o composto de marketing como ferramenta estratégica serve como força motriz para desenvolver a marca da organização (CHIRCHILL; PETER, 2000).

Figura 2 – Composto de Marketing em IES



Fonte: Scaglione e Piza (2011).

Neste sentido, a Figura 2 desenvolvida pelas autoras Scaglione e Piza (2011) ilustra como é trabalhado o composto de marketing no que tange o gerenciamento em uma IES. Neste sentido, iremos trabalhar com estes conceitos cujos os nomes também são conhecidos como marketing mix, composto mercadológico entre outros, mas todos eles relacionados aos 4P's (Produto, Preço, Praça e Promoção) (KOTLER, 1997; FARIA; BARUCHI, 2000; SCAGLIONE; PIZA, 2011).

Atualmente, a dinamicidade do mercado alguns autores consideram que esses itens do composto de marketing vêm evoluindo. Para Costa (1998), o desenvolvimento do marketing pode ser desenvolvido para 8P's maximizando ainda mais as forças competitivas da IES.

Quadro 6 – Evolução do composto de marketing

Os 4 P's Tradicionais do Marketing
Produto – é o conjunto de bens tangíveis ou intangíveis que são oferecidos pelas empresas ou organizações no mercado para satisfazer as necessidades.
Preço – é uma variável que pode ter um impacto nas vendas e que leva em consideração o custo do produto.
Praça – se refere aos canais de distribuição
Promoção – é uma das principais variáveis e que considera os canais de distribuição e utiliza um conjunto de vários mecanismos para influenciar de alguma forma o consumidor com estratégias informacionais na tentativa de convencê-lo com informações rápidas.
Pesquisa Mercadológico – procura investigar as tendências do mercado e a sensibilidade dos consumidores no processo de tomada de decisão da compra de qualquer produto ou serviço.
Proteção – são todos os aspectos legais que envolver a compra e venda de produtos ou serviço.
Pessoal – se refere aos investimentos e mão de obra ou Recursos Humanos adequados para revender os produtos ou serviços.
Pós-venda – é o conjunto de atitudes que a empresa ou organização tem em relação ao momento após a venda do produto ou serviço. Esse por sua vez, se tornou um diferencial no processo de venda, pois atrai o consumidor.

Fonte: Adaptado de Costa (1998).

O Quadro 6 se refere aos conceitos evoluídos do composto de marketing que de acordo com Costa (1998) são definições relacionadas a dinamicidade do mercado e que muitas vezes não são separadas no processo por se tratar de P's que já estão inseridos os 4P's principais. Para Kotler e Armstrong (2007) o composto em seu aspecto geral é um

conjunto de ferramentas de marketing que apresenta táticas às empresas no intuito de combinar sua produção com o que o mercado-alvo deseja.

2.4.3.1 Produto

Churchill e Peter (2000, p. 20) referem-se ao produto como sendo: “o elemento que os profissionais de marketing oferecem ao cliente”, ou seja, o senso comum apenas observa o marketing como uma ferramenta que possa vender um produto tangível. Entretanto, essa não pode ser considerada quando se trata do tema educação.

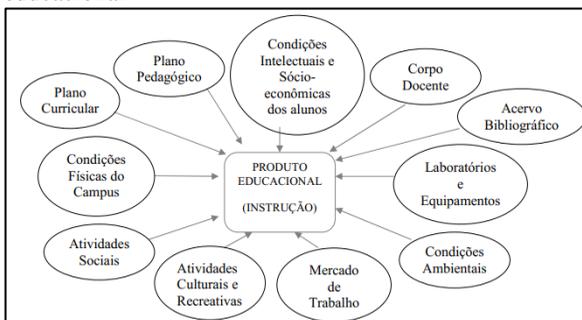
Para Kotler (2000), o marketing está a todo momento incorporando conceitos e responsabilidades novas no intuito de abranger cada vez mais aspectos intangíveis do mercado. Se consideramos, a troca de produtos acontecia devido o conceito de que o produto deveria ser tangível, ou seja, deveria ser algo que pudéssemos ver, tocar e consumir.

Atualmente, esse aspecto tangível vem se desfazendo devido o marketing ter uma preocupação primeiramente de apresentar um determinado produto (educação) ao cliente (aluno), como um benefício de que este serviço irá agregar e não se desgastará com o tempo (KOTLER, 2000; MENDES, 2013).

A educação é uma necessidade que toda a população possui, dessa maneira as IES vêm alinhando essas necessidades as expectativas para poder definir um produto mais adequado a realidade e oferecendo um serviço educacional cujo o valor está focado nas mudanças do ambiente e na excelência (SCAGLIONE; PIZA, 2011).

Dessa maneira, conforme nos apresenta Martins (1986), o produto de qualquer IES deve sempre envolver diversas variáveis que fazem do serviço oferecido uma ótima opção para o aluno (Figura 3).

Figura 3 – Principais fatores para composição de um produto educacional



Fonte: Martins (1986, p. 49).

Ele ainda destaca que estes fatores ainda podem acarretar em uma análise de estratégia equilibrada e alinhadas as expectativas do aluno. Além disso, essas variáveis irão tornar do curso ou IES uma referência no que tange o serviço oferecido, pois seus produtos são desenvolvidos em prol de uma necessidade real.

2.4.3.2 Preço

O preço é um fator sempre delicado devido sempre estar alinhada com os custos de se ter um serviço de ponta. Para Scaglione e Piza (2011), uma boa estratégia de preço deverá sempre estar alinhada ao objetivo geral da IES, pois depende muito do posicionamento que ela gostaria de ter no mercado.

As decisões de preço são importantes a medida que vai se acrescentando diferenciais que de certa maneira atrairá mais público, porém, deve-se tomar cuidado, pois, sempre que se cria uma mecanismos de atração de novos alunos a IES deverá sempre desenvolver ferramentas de incentivos financeiro. Segundo Faria e Baruchi (2009, p. 4), “[...] As táticas mais comuns para a concessão de desconto são para o pagamento antecipado das mensalidades, para alunos que voltam a freqüentar a graduação, irmãos dos alunos, aproveitamento escolar e dificuldades”.

Outro ponto que se deve levar em consideração é o valor do cliente, pois muitas vezes a IES deverá considerar o lucro sobre cada venda para realizar lucros de forma geral em cima de públicos maiores no intuito de fidelizar o cliente e equilibrar as fontes de recursos financeiros (KOTLER, 2000; LEMOS, 2001; FARIA; BARUCHI, 2009).

2.4.3.3 Praça

No atual contexto educacional, podemos perceber que a concorrência no mercado é muito grande e a IES deverá sempre prestar atenção no local onde será instalada sua sede ou espaço físico, pois para muitos alunos a distância pode ser um fator determinante na hora de escolher o curso que pretende realizar. Neste sentido, é importante que IES seja bem administrada para que seu mercado-alvo possa considerar o serviço de qualidade sem se preocupar com a localidade onde ela se encontra (LAS CASAS, 2002; BECKER, 2006).

Para Scaglione e Piza (2011),

A praça é outro importante ponto de uma estratégia de marketing, pois indica a maneira como ocorrerá distribuição de seus produtos e serviços. Refere-se à maneira pela qual a empresa vai tornar seus produtos e serviços disponíveis para uso ou consumo. A distribuição, na maior parte das vezes, é um fator estratégico para as empresas.

A localização é um fator que deve ser considerado, mas mesmo ele estará sempre ao lado de demais itens, mesmo quando se trata de cursos superiores oferecidos à distância (EAD) onde há mais facilidade de acesso ao sistema de ensino. Porém, “A indicação é uma das mais eficientes formas de captação de novos alunos” (COLOMBO, 2005, p. 98).

2.4.3.4 Promoção

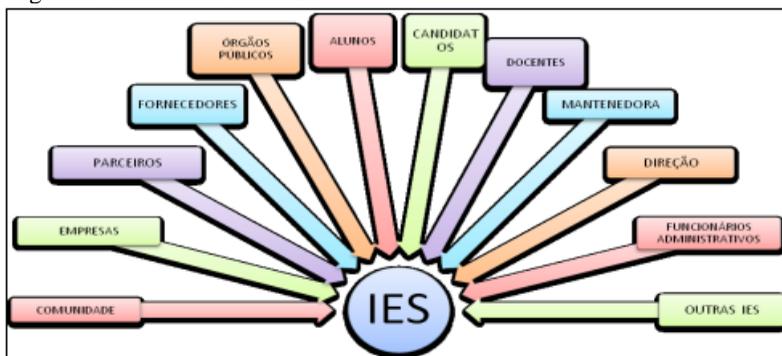
A promoção é um fator importante que a IES deve sempre considerar, pois para que se tenha uma boa comunicação é imprescindível que haja um bom conhecimento do público-alvo. Além disso, os profissionais que irão atuar na organização se tornam fundamentais para que interajam com o cliente (aluno) e que, dessa forma, o resultado dessa interação torne favorável para a IES (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; SCAGLIONE; PIZA, 2011).

Neste sentido, as IES precisam considerar as mudanças no que se refere a comunicação para seu público, pois o posicionamento irá ser “[...] independente do ramo, atividade ou porte, a organização, para sobreviver, deverá estar atenta a sua imagem” (NEVES; RAMOS, 2002, p.76). Sabe-se ainda que, a imagem da IES é uma vantagem competitiva e que necessita sempre ser revista e desenvolvida de forma adequada para atrair

e manter os alunos em seus mais variados cursos oferecidos (SCAGLIONE; PIZA, 2011).

Para Nguyen e Leblanc (2001), a satisfação tem um efeito direto na imagem da IES perante a satisfação dos seus alunos. Além disso, a satisfação positiva por parte do cliente só terá um grau evoluído caso a IES aumente sua participação no mercado através da sua relação com os stakeholders presente nesse processo (KOTLER, 1998; NICKELS; WOOD, 1999).

Figura 4 – Público de uma IES



Fonte: Scaglione e Piza (2011) com base em Kotler (2007).

A Figura 4 apresenta de forma gráfica quais os *stakeholders* presentes no mercado das IES, onde a satisfação leva ao processo de consumo do serviço oferecido por parte dos alunos dos mais variados setores da organização. Esse processo torna a satisfação um fator determinante para a promoção da organização, pois exigirá dos profissionais de marketing estratégias minuciosas que se adaptem as mudanças de mercado e que o composto tenha diferenciais (NICKELS; WOOD, 1999; KOTLER, 2007; SCAGLIONE; PIZA, 2011).

2.5 O SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC): HISTÓRICO E ATIVIDADES

Neste capítulo, são apresentados os pontos relevantes que deram origem ao sistema S, passando pela criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) no Brasil, onde são destacados os pontos históricos de sua criação. Por fim, é apresentado de forma sintética o surgimento do SENAC em Santa Catarina que traz um quadro com as

primeiras cidades que implantaram os primeiros cursos, assim como uma lista das unidades atuais e sua importância para a economia do estado.

2.5.1 O Sistema “S”

Em meados dos anos de 1940 a sociedade vivia momentos delicados por conta dos conflitos ocasionados pela Segunda Guerra mundial. Durante esse período, o Brasil passava por mudanças de caráter social e econômico na chamada Era Vargas (1930-1945) que foi marcado por diversos avanços no setor industrial voltados para as exportações (DUCATTI, 2008; FAVARO, 2010).

Conforme corrobora Fausto (1995, p. 227),

O Estado getulista promoveu o capitalismo nacional, tendo dois suportes: no aparelho do Estado, as Forças Armadas; na sociedade, uma aliança entre a burguesia industrial e setores da classe trabalhadora urbana. Foi desse modo, e não porque tivesse atuado na Revolução de 1930, que a burguesia industrial foi promovida, passando a ter vez e força no interior do governo. O projeto de industrialização, como exceção de nomes como o de Roberto Simonsen, foi aliás muito mais dos quadros técnicos governamentais do que dos empresários.

Durante a Era Vargas o Brasil passa por um grande processo de industrialização e expansão do aparelho estatal, seguido de um modelo administrativo baseado na burocracia, com o objetivo de proteger a indústria nacional. Esse intervencionismo na economia por parte do Estado contribuiu para o desenvolvimento do país durante o governo de Getúlio Vargas (FERREIRA; BITTAR 2008).

Após 15 anos da Era Vargas (1930-1945) e com o fim da Segunda Guerra Mundial, a economia brasileira começou a apostar em novas perspectivas abrindo o mercado para importações de bens de consumo e para uma economia liberal assim como, na formação de uma massa trabalhadora e, principalmente, em ações sociais voltadas para a indústria e o comércio em fase de crescimento. (HENRIQUE, 1964; BELLINTANI, 2002; WITIUK, 2004).

Com a criação dessas ações voltadas para a democracia e desenvolvimento do país, os objetivos foram voltados para a construção de um elo entre empregadores e empregados através do ensino técnico.

Conforme nos expõe Witiuk (2004, p. 37-38), em que “A II Guerra Mundial limitou o intercâmbio com a Europa, diminuiu a migração de trabalhadores, o que gerou a necessidade de preparação de técnicos e especialistas brasileiros para o mercado de trabalho.”.

Nesse sentido, a preocupação foi voltada para a reforma do sistema de ensino tendo como a formação de jovens com capacidade técnica suficiente para atender o crescente mercado emergente, que começava a exigir as competências que o atual sistema não dispunha. O então ministro da educação desta época, Gustavo Capanema, iniciou a implantação da reforma Capanema, como ficou conhecida e que perdurou até 1946, instituindo as “leis orgânicas do ensino” promovida através de uma série de decretos-leis, conforme nos traz a fala de Saviani (2003, p. 10):

Por essa via foram promulgadas em 1942 as leis orgânicas do ensino secundário (Decreto-Lei nº 4.244 de 09.04.42) e do ensino industrial (Decreto-Lei 4.073 de 30.01.42) tendo sido criado nesse mesmo ano através do Decreto-Lei 4.048 de 22.01.42 o SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, colocado sobre o controle da Confederação Nacional da Indústria (CNI), entidade representativa do empresariado industrial. Em 1943 foi a vez da lei orgânica do ensino comercial (Decreto-Lei nº 6.141 de 28.12.43). (...), tendo sido ainda criado o SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Decretos-Leis 8.621 e 8.622 de 10.01.46) que a exemplo do SENAI, foi também colocado sob o controle do empresariado correspondente.

A partir daí, foi sendo desenvolvida uma força tarefa em todo o território nacional para dar início a um dos trabalhos mais representativas, árduos e de condições “mínimas” para fomentar o desenvolvimento de jovens para o mercado de trabalho, a missão de capacitar pessoas para o mundo do trabalho em atividades do comércio de bens e serviços. Outra ação que ajudou a promover esse momento, aconteceu pelo primeiro presidente do órgão que viria a se consolidar e ajudar a criar o Sistema S o senhor João Daudt d’Oliveira, no Teatro Municipal do Rio de Janeiro, em 10 de janeiro de 1946, com a divulgação da Carta da Paz Social (SILVA, 2016).

Durante esta cerimônia, foi apresentada a “Carta Econômica de Teresópolis” e a fundação do Conselho Nacional do Comércio (CNC),

onde se criava a primeira diretoria e constava o direcionamento de todos os trabalhos e principais objetivos da instituição. Além disso, o documento também orientava a direção das atividades com uma visão política e econômica, que eram consideradas essenciais para o atingimento dos objetivos da felicidade social e à dignidade humana. Também foi considerado primordial a importância da educação profissional na orientação dos empregados assim como, sua cooperação dirigida igualmente aos empregadores (SENAC, 2014; SILVA, 2016).

A criação do Sistema S se dava a partir deste momento tendo como objetivo principal de qualificar e promover o bem-estar social, concedendo uma educação profissional. Além disso, se iniciava também muitas parcerias para a instalação do Departamento Nacional, que no início era responsável por nove delegacias, e sete Departamentos Regionais abrangendo 22 estados nacionais. (SENAC, 2014).

O termo segundo o site do Senado Federal brasileiro (2017, p. 1) é definido como

[...] o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Fazem parte do sistema S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Serviço Social do Comércio (Sesc); Serviço Social da Indústria (Sesi); e Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (Senac). Existem ainda os seguintes: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); e Serviço Social de Transporte (Sest).

No quadro 7 estão todos os órgãos que compõem o sistema S com o percentual de repasse que cada uma delas recebe do governo segundo dados do site do Senado Federal brasileiro.

Quadro 7 – Percentual de repasse

Instituição	Alíquota
Senai	1,0%
SESI	1,5%

(continua)

(continuação)

Quadro 7 – Percentual de repasse

Instituição	Alíquota
SENAC	1,0%
SESC	1,5%
SEBRAE	variável no intervalo de 0,3% a 0,6%
SENAR	variável no intervalo de 0,2% a 2,5%
SEST	1,5%
SENAT	1,0%
SESCOOP	2,5%

Fonte: Senado Federal (2017).

Abaixo segue o significado da sigla e seus objetivos enquanto membro do Sistema S conforme o site de cada instituição:

1. **SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial)** – objetivo principal é o da educação profissional e aprendizagem industrial, além da prestação de serviços de assistência técnica e tecnológica às empresas industriais.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) foi criado em 22 de janeiro de 1942, pelo Decreto-Lei 4.048 do então presidente Getúlio Vargas, com a missão de formar profissionais para a incipiente indústria nacional. O decreto estabelecia que a nova instituição de educação profissional seria mantida com recursos dos empresários e administrada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) (SENAI, 2017).

2. **SESI (Serviço Social da Indústria)** – promove a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes por meio de ações em educação, saúde e lazer.

Criado em 1º de julho de 1946, o Serviço Social da Indústria (SESI) é uma instituição aliada das empresas no esforço para melhorar a qualidade da educação e elevar a escolaridade dos brasileiros. O Decreto-Lei nº 9.403, assinado pelo presidente Eurico Gaspar Dutra, atribuiu à Confederação Nacional da Indústria (CNI) a tarefa de criar, organizar e dirigir o Serviço Social da Indústria (SESI, 2017).

3. **SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial)** – educação profissional para trabalhadores do setor de comércio e serviços.

O SENAC foi criado em 10 de janeiro de 1946 pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), por meio do Decreto-Lei 8.621, (SENAC, 2017).

4. **SESC (Serviço Social do Comércio)** – promoção da qualidade de vida dos trabalhadores do setor de comércio e serviços.

Em 13 de setembro de 1946, um ano após o surgimento da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). Ele é mantido pelos empresários do comércio de bens, turismo e serviços, o Serviço Social do comércio é uma entidade privada que tem como objetivo proporcionar o bem-estar e qualidade de vida aos trabalhadores deste setor e sua família (SESC, 2017).

5. **SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)** – promover a competitividade e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo.

O Sebrae é agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, mas não é uma instituição financeira, por isso não empresta dinheiro. Articula (junto aos bancos, cooperativas de crédito e instituições de microcrédito) a criação de produtos financeiros adequados às necessidades do segmento. Também orienta os empreendedores para que o acesso ao crédito seja, de fato, um instrumento de melhoria do negócio (SEBRAE, 2017).

6. **SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural)** – formação profissional rural, atividades de promoção social, ensino técnico de nível médio, presencial e a distância, e com um modelo inovador de Assistência Técnica e Gerencial.

Criado pela Lei nº 8.315, de 23/12/91, é uma entidade de direito privado, paraestatal, mantida pela classe patronal rural, vinculada à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA e administrada por um Conselho Deliberativo tripartite (SENAR, 2017).

7. **SEST (Serviço Social de Transportes) / SENAT (Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes)** – promover a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores do setor de transporte e seus dependentes, com responsabilidade socioambiental.

São entidades civis, sem fins lucrativos. Elas foram criadas em 14 de setembro de 1993, pela Lei 8.706, a partir de um processo de conscientização do setor e de entidades sindicais. As entidades têm se firmado com substanciais colaboradores para o desenvolvimento do setor de transporte do país, atuando na formação e na qualificação de profissionais para o mercado, aptos às novas tecnologias e às complexas formas de trabalho (SEST/SENAT, 2017).

8. **SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo)** – aprimoramento e desenvolvimento das cooperativas e capacitação profissional dos cooperados para exercerem funções técnicas e administrativas.

É integrante do Sistema Cooperativista Nacional. Foi criado pela Medida Provisória nº 1.715, de 3 de setembro de 1998, e suas reedições, regulamentado pelo Decreto nº 3.017, de 6 de abril de 1999 (SESCOOP, 2017).

O próximo tópico irá tratar de uma das instituições do Sistema S, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), pois sua trajetória é um marco para o ensino técnico e profissional de muitos jovens para o mercado de trabalho nacional.

2.5.2 O SENAC no Brasil

Durante os anos de 1939 a 1945, o mundo estava vivendo sob a influência dos regimes totalitários do nazismo na Alemanha e do fascismo na Itália. Durante esse período acontecia a Segunda Guerra Mundial, que teve seu fim em 1945 com a derrota dessas ditaduras, e a criação do Estado Novo brasileiro, que tinha como objetivo central avanços tecnológicos na indústria nacional com a produção desde de utensílios para o uso diários até a construção de navios para envios de tropas para o conflito pelo o governo (BARBOSA, 2006).

Um ano após o fim do governo getulista em 1945, sob a gestão do então presidente Eurico Gaspar Dutra, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) era fundado. Neste período diversos

setores da economia eram impulsionados devido o fim da Segunda Guerra, dentre eles o comércio crescia de forma significativa e a mão de obra da época precisa ser qualificada para atender a demanda do mercado de trabalho que estava em alta (BARBOSA, 2006; MODOLON, 2015).

No dia 10 de janeiro de 1946, a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) fundava o SENAC por meio do Decreto-Lei nº 8.621/46, como afirma o artigo primeiro da lei, “Art. 1º - Fica atribuído à Confederação Nacional do Comércio o encargo de organizar e administrar, no território nacional, escolas de aprendizagem comercial.” (BRASIL, 1946).

Após um ano de fundação, o SENAC passou a desenvolver um trabalho considerado, para o contexto da época, inovador, pois, para os empresários o SENAC tinha o principal papel de promover o trabalho e a justiça social igualitária garantido que todos os indivíduos que tivessem interesse em atuar no mercado de trabalho (REGO, 2011; MODOLON, 2015).

Conforme deixa claro em seu Art. 1º, Parágrafo único:

As escolas de aprendizagem comercial manterão também cursos de continuação ou práticos e de especialização para os empregados adultos do comércio, não sujeitos à aprendizagem.

[...]

Art. 3º – O SENAC deverá também colaborar na obra de difusão e aperfeiçoamento do ensino comercial de formação e do ensino imediato que com ele se relacionar diretamente, para o que promoverá os acordos necessários, especialmente com estabelecimentos de ensino comercial reconhecidos pelo Governo Federal, exigindo sempre, em troca do auxílio financeiro que der, melhoria do aparelhamento escolar e determinado número de matrículas gratuitas para comerciários, seus filhos, ou estudantes a que provavelmente faltarem os recursos necessários (BRASIL, 1946, p. 1).

Vale ressaltar que o Decreto de criação do SENAC, determina ainda nos dois incisos de seu art. 3º que,

§ 1o – As escolas do SENAC poderão ofertar vagas aos usuários do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (Sinase) nas condições a serem dispostas em instrumentos de cooperação celebrados entre os operadores do SENAC e os gestores dos Sistemas de Atendimento Socioeducativo locais.

§ 2o – Nas localidades onde não existir estabelecimento de ensino comercial reconhecido, ou onde a capacidade dos cursos de formação em funcionamento não atender às necessidades do meio, o SENAC providenciará a satisfação das exigências regulamentares para que na sua escola de aprendizagem funcionem os cursos de formação e aperfeiçoamento necessários, ou promoverá os meios indispensáveis a incentivar a iniciativa particular a criá-los (BRASIL, 1946, p. 1)

Além disso o SENAC deverá “[...] oferecer, em larga escala, educação profissional destinada à formação e à preparação de trabalhadores para o comércio. Na mesma data de sua criação foi promulgado o Decreto-Lei 8.622, que dispõe sobre a atuação da Instituição na aprendizagem comercial” (SENAC-DN, 2013, p. 1).

Nos anos que se seguiram a fundação do SENAC, foram sendo destacadas ainda as empresas-escolas ou empresas pedagógicas, conhecidas como hotéis-escola e restaurantes-escola. O SENAC proporcionou ainda, várias ações para levar educação profissional aos lugares mais distantes e para o interior do país através de cursos volantes, pois como não havia unidades SENAC nesses lugares era necessário tornar o acesso à educação profissional para todos aqueles que quisessem, desenvolvendo assim projetos sobre rodas, que atualmente é chamado de unidades móveis (SENAC-DN, 2013).

Na década de 1990, o SENAC cria a rede de Educação a Distância (EaD) para ampliar ainda mais o atendimento às pessoas que não possuíam acesso ou que não poderiam cursar de forma presencial os cursos ofertados pela instituição. De acordo com Departamento Nacional (2013), o Ministério da Educação (MEC) credenciou a instituição para oferecer cursos de pós-graduação *lato sensu* a distância, mas em meados da década 2000, os cursos EaD foram ampliados e se transformando no SENAC EaD.

Atualmente, o SENAC EaD oferece, além dos cursos de pós-graduação, os cursos livres e os cursos técnicos, que possuem característica de extensão universitária e de graduação tecnológica. Nessa mesma época, a instituição iniciou a produção de livros, vídeos e *softwares* na área de atuação, dando origem a Rede SESC-SENAC de Teleconferência para proporcionar conhecimento e debates em tempo real (SENAC-DN, 2013; MODOLON, 2015). Atualmente o programa radiofônico Espaço SENAC foi ampliado para o programa Sintonia SESC SENAC e, desde 2002 até os dias atuais, vem sendo transmitido aproximadamente por mil emissoras em todo Brasil. (SENAC-DN, 2013).

Os objetivos estratégicos do DN estão assim definidos: promover a **inclusão social** por meio da oferta de educação profissional de qualidade; fomentar a orientação mercadológica; incentivar as ações voltadas à inovação e ao gerenciamento do conhecimento; desenvolver gestão institucional integrada com foco em resultados e fortalecer a marca. (SENAC-DN, 2013, p. 1).

Para compreendermos o tamanho da administração do SENAC, é necessário entender que a instituição está presente nos 26 estados da federação mais o Distrito Federal, todas tendo como administração geral o Departamento Nacional (DN). Além disso, todos os anos, o DN apresenta relatórios do número de matrículas, carga horária, municípios atendidos, dentre outras informações (Quadro 8).

Quadro 8 – Dados de produção

Dados Estatísticos	
Atendimentos Realizados	2.123.337
Total de Matrículas	1.197.920
Participantes em Ações Extensivas	925.417
Matrículas PSG	441.151
Municípios Atendidos	2.263
Unidades Operativas (Total de unidades escolares exceto as unidades administrativas)	588
Empregados (Total de colaboradores quadro efetivo, prestadores de serviços, temporários, aprendizes e estagiários)	44.8872

Fonte: SENAC-DN (2016).

O Quadro 8 acima estão os números de produção do SENAC Departamento Nacional em 2016. Esses dados representam as ações

educativas executadas em todo o estado e reforçam o compromisso da Instituição com a educação profissional extensiva e de qualidade. Estes números são atualizados todos os anos e apresentado para a comunidade através do Relatório de Gestão, onde consta o número de todos os atendimentos que o SENAC realiza ao longo do ano.

O próximo tópico irá falar sobre a presença do SENAC no estado de Santa Catarina, tratando de sua origem e contribuição para a construção e progresso do comércio do estado ao dar oportunidade às pessoas para a realização dos seus cursos e capacitações. Ainda será abordado o reconhecimento da marca SENAC, sua visibilidade como instituição do ensino superior e também serão apresentadas as práticas de comunicação de marketing por ela praticada.

2.5.3 O SENAC em Santa Catarina

Em 1947 foi inaugurado o SENAC em Santa Catarina, na gestão do então governador Aderbal Ramos da Silva. Nesta época mesma época, após vários anos de ditadura getulista, o país passava por uma redemocratização, a nacionalização do ensino e sua socialização, assim como a abertura de várias escolas e faculdades públicas (SENAC-DR-SC, 2014)

A instituição abriu suas portas no endereço da rua João Pinto, nº 32, centro da cidade de Florianópolis na sala do Clube de Regatas Aldo Luz. O começo foi de improviso, pois o SENAC em Santa Catarina iniciou com poucas salas, mas, com o mesmo objetivo, o de profissionalizar jovens e adultos para o mercado de trabalhos. Conforme está registrado no livro Nossa História é sua História lançado em 2014 pela Departamento Regional do estado.

Aberto com duas salas, unem-se a classe empresarial do setor terciário e a iniciativa do SENAC Nacional em um único objetivo – oferecer melhores oportunidades aos jovens que se dedicam ao comércio em um pequeno universo, que traçará uma história de confiança e aprendizagem no âmbito educacional, com preocupações voltadas em estabelecer a ordem social (SENAC-DR-SC, 2014, p. 31).

Ainda que sua estrutura não fosse tão grande, o SENAC em Santa Catarina demonstrou que estava preparado para fixar seus objetivos

de profissionalização dos jovens. A primeira atitude do primeiro diretor (interino) da instituição, o professor Flávio Ferrari, foi o de “estabelecer e nomear seus componentes, para que juntos pudessem deliberar, em primeira sessão, a instalação do Conselho, avaliando o Plano de Ação para o último trimestre do ano, juntamente com o quadro de funcionários, que comporá a Agência Regional, e as regras de Regimento Interno.” (SENAC-DR-SC, 2014, p. 31).

Após as primeiras ações tomadas por parte da diretoria da “Delegacia” do SENAC no estado, os primeiros cursos foram sendo ofertados pela instituição conforme a demanda regional da época. Logo abaixo, no Quadro 9, podemos ver em quais regiões foram instaladas esses cursos e suas ementas.

Quadro 9 – Primeiros cursos – 01/03/1948 a 31/12/1948

Cidade	Cursos	Ementa dos cursos
Florianópolis	Fundamental; Balconista; Datilografia; Prática em Escritório.	Fundamental: português, caligrafia, aritmética, geografia, história do Brasil e Conhecimentos úteis.
Brusque	Balconista; Correspondente.	Fundamental: português, caligrafia, aritmética, geografia, história do Brasil e Conhecimentos úteis.
Mafra	Fundamental.	Balconista: português, aritmética, geografia, psicologia e relações humanas.
Lages	Fundamental.	Prática em Escritório: português, aritmética e estenografia.
Porto União	Prática em Escritório.	Correspondente: português, aritmética, geografia, estenografia e datilografia.
Laguna	Fundamental; Balconista.	Prática de Comércio: Português, matemática, prática de escritório, formação social, estenografia e datilografia.
Florianópolis	Fundamental; Balconista; Datilografia; Prática em Escritório.	Fundamental: português, caligrafia, aritmética, geografia, história do Brasil e Conhecimentos úteis.
Brusque	Balconista; Correspondente.	Fundamental: português, caligrafia, aritmética, geografia, história do Brasil e Conhecimentos úteis.

Fonte: SENAC-DR-SC (2014, 32).

Esses primeiros cursos ofertados pelo SENAC em Santa Catarina, são instalados com contribuição das escolas locais de cada região, pois como a instituição não possuía uma estrutura física adequada à época, as “[...] salas de aulas, essenciais para o funcionamento do curso na capital, quando são instituídas as primeiras classes e turmas de ensino comercial” (SENAC-DR-SC, 2014, p. 32).

No ano de 1948, no mês de outubro, o senhor Charles Edgar Moritz é escolhido como presidente do SENAC-SC e o endereço da instituição é alterado para a rua Arcipreste Paiva, nº 5, assim como, é criado o primeiro Conselho Regional. Desde então, a organização só cresceu devido ao turismo em ascensão em Florianópolis e o mercado de trabalho exigindo cada vez mais profissionais capacitados. Sendo assim, em 1949, o SENAC-SC inicia a oferta de dois novos cursos: Artes culinárias moderna e Comércio hoteleiro e similares, tendo suas primeiras turmas formadas no ano seguinte.

Nos anos que se passaram o SENAC em Santa Catarina, inicia uma busca por apoios para continuar a sequência de desenvolvimento econômico, social e cultural por todo o estado. Como nesta época o país estava saindo de um modelo econômico agroexportador para um modelo urbano-industrial, a população começa a exigir mais das instituições educacionais para poder ter a capacidade de entrar no mercado de trabalho mais capacitado, pois nesses anos parte da população migrava das áreas rurais para as grandes cidades em busca de melhores oportunidades (FORJAS, 1984; SENAC-DR-SC, 2014).

A industrialização e o comércio nas cidades catarinenses nas cidades catarinenses dividem o território em regiões que concentram populações de diferentes etnias, com formação industrial predeterminada pelo mercado e recursos da região (SENAC-DR-SC, 2014). E assim, “o Estado no comando dos processos modernizantes, realiza investimentos que modificam o perfil da cidade, aceleram a urbanização, reforçam o setor terciário e acrescentam novas funções à administração estadual e federal, dinamizando e implantando novos serviços” (PEREIRA, 2003, p. 115).

Com esse novo formato econômico crescendo em todo o estado de Santa Catarina, o SENAC iniciou sua jornada para estar presente em todas as regiões do estado com a sua Administração Regional na capital Florianópolis e, seus 28 pontos fixos presentes nas demais localidades sendo “16 unidades que ofertam ensino superior, dois centros especializados, além dos centros de educação profissional e Unidades Móveis” (SILVA, 2016, p. 66). No Quadro 10 abaixo, podemos ver a

relação de todas as unidades e o formato educacional que ela possui em relação a região, mais a unidade de Araranguá que é a mais nova.

Quadro 10 – Lista de cidades e unidades do SENAC em Santa Catarina

Cidade	Formato da unidade	Região do estado
Florianópolis	Departamento Regional	Região Sul
Florianópolis	Faculdade	Região Sul
Florianópolis	Saúde e Beleza	Região Sul
Araranguá	Centro de Educação Profissional	Região Sul
Blumenau	Faculdade	Região Norte-Vale
Blumenau	Restaurante-Escola	Região Norte-Vale
Brusque	Centro de Educação Profissional	Região Norte-Vale
Caçador	Faculdade	Região Oeste
Canoinhas	Centro de Educação Profissional	Região Norte-Vale
Chapecó	Faculdade	Região Oeste
Concórdia	Faculdade	Região Oeste
Criciúma	Faculdade	Região Sul
Curitibanos	Centro de Educação Profissional	Região Sul
Jaraguá do Sul	Faculdade	Região Norte-Vale
Joaçaba	Centro de Educação Profissional	Região Oeste
Joinville	Centro de Educação Profissional	Região Norte-Vale
Lages	Centro de Educação Profissional	Região Sul
Mafra	Centro de Educação Profissional	Região Norte-Vale
Palhoça	Faculdade	Região Sul
Porto União	Centro de Educação Profissional	Região Norte-Vale
Rio do Sul	Centro de Educação Profissional	Região Norte-Vale
São Bento do Sul	Centro de Educação Profissional	Região Norte-Vale
São Miguel do Oeste	Faculdade	Região Oeste
São José	Centro de Educação Profissional – EaD	Região Sul

(continua)

(continuação)

Quadro 10 – Lista de cidades e unidades do SENAC em Santa Catarina

Cidade	Formato da unidade	Região do estado
Timbó	Centro de Educação Profissional	Região Norte-Vale
Tubarão	Faculdade	Região Sul
Videira	Centro de Educação Profissional	Região Oeste
Xanxerê	Centro de Educação Profissional	Região Oeste

Fonte: SENAC em Santa Catarina (2017).

O Quadro 10 nos mostra que a instituição está presente em todo o estado de Santa Catarina, com suas unidades operativas de diferentes formas destas, 10 faculdades, 14 unidades de educação profissional, uma unidade de educação profissional EaD, uma unidade de educação voltada para Saúde e Beleza e o Restaurante-Escola que fica na região do Norte-Vale. Todas as unidades se dividem em eixos tecnológicos, que atuam em suas áreas de atuação de acordo com a economia de cada região.

Esses eixos tecnológicos possuem suas áreas de atuação focados em: desenvolvimento educacional e social; ambiente e saúde; gestão e negócios; turismo, hospitalidade e lazer; informação e comunicação; infraestrutura; produção alimentícia; produção cultural e design; recursos naturais; e segurança. Esses eixos também permitem ao empresariado e à sociedade contar com cursos de desenvolvimento profissional em diversas áreas, contribuindo com o crescimento de Santa Catarina. Além disso, a instituição atua com atendimento corporativo, oferecendo soluções para desenvolvimento das empresas catarinenses (SENAC, 2017).

A **missão** do SENAC em Santa Catarina é - “Educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo”. Tendo sua **visão**, focada em - “Ser a instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional reconhecida pelas empresas”, com seus **valores** voltado no - Compromisso com a aprendizagem, respeito às pessoas, integridade e inovação (SENAC, 2017).

Nesse sentido, o SENAC-SC possibilita às pessoas uma construção de uma carreira sólida com oferta de cursos desde a formação inicial e continuada, aperfeiçoamento profissional e cursos de nível médio e técnico, no intuito de preparar o aluno para o mercado de trabalho.

Também oferece cursos de superiores de tecnologia, com duração média de dois anos e que certificam os profissionais como tecnólogos, assim como, cursos superiores de pós-graduação *latu sensu*. Outros cursos também estão sendo ofertados desde o ano de 2010, quando foi iniciada o Ensino a Distância (EaD), onde possui muitos alunos virtuais de todas as regiões do estado e no Brasil (SENAC, 2017).

Para que a instituição consiga essa notoriedade em todo o estado de Santa Catarina, foi construída uma proposta pedagógica que pressupõe soluções para os diversos problemas empresariais e sociais de cada região, transformando o aluno em um autor de sua própria experiência. Neste sentido, para o SENAC, a educação não se restringe a conceber o conhecimento como algo acabado, pelo contrário, o vale mais é o saber e a habilidade do aluno em integrar à sua vida como cidadão, enquanto constrói seu conhecimento.

É por isso que, o aluno do SENAC desenvolve conhecimentos, habilidades, atitudes e valores a partir do momento em que tem sua relação consigo mesmo trabalhando em conjunto com seus pares, que são os docentes da instituição e com o mundo na reconstrução de suas estruturas cognitivas e que possam ser modificadas em sua realidade. Dessa maneira, que o SENAC em Santa Catarina trabalha sua proposta pedagógica pensando na realização do aluno e o preparando para desafios e incertezas do mundo do trabalho, principalmente na região que ele irá atuar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A dissertação, enquanto estudo teórico e de natureza reflexiva, requer sistematização, ordenação e interpretação de dados, exigindo metodologia própria de trabalho científico por se tratar de um estudo formal (MARCONI; LAKATOS, 2010). Dessa forma, o capítulo três tem a finalidade de descrever os procedimentos metodológicos que validam este estudo como científico e que corroboram para a realização desta pesquisa, objetivando a proposição de diretrizes para melhoria da comunicação de marketing institucional das Faculdades SENAC de Santa Catarina, por meio de uma avaliação formativa.

Cabe mencionar que, de acordo com a Resolução N° 510, de 07 de abril de 2016, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, este trabalho ficou dispensado de apreciação junto ao Comitê de Ética pois, conforme o Art. 1º da mesma resolução, não serão registradas e nem avaliadas as pesquisas que utilizem informações de acesso público, nos termos da Lei 12.527 de 18/11/2011; pesquisas realizadas em bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual; pesquisas realizadas exclusivamente com textos científicos para revisão da literatura científica e pesquisas que objetivam aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar os sujeitos (BRASIL, 2016).

Para tanto, as subseções a seguir apontam a caracterização e a classificação da pesquisa, a delimitação do estudo, as técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados, bem como às limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, pois possui interesse prático, objetivando a resolução de problemas de uma determinada realidade mediante a aplicação dos resultados (MARKONI; LAKATOS, 2010). Assim, considerando que o objetivo geral deste estudo é propor diretrizes para orientar e estruturar práticas de gestão para a comunicação de marketing institucional das Faculdades SENAC de Santa Catarina, a pesquisa é aplicada pois seus resultados pretendem contribuir para a melhoria da gestão comunicação institucional.

A investigação proposta será desenvolvida mediante abordagem predominantemente qualitativa, que conforme Souza, Fialho e Otani (2007, p. 160) “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. Neste trabalho, buscou-se um aprofundamento do caso estudado.

Para Michel (2009), neste tipo de pesquisa, para compreender o significado das respostas encontradas, é importante que o pesquisador interprete o fenômeno estudado considerando o contexto e a teoria existente, dada a sua relação dinâmica, contextual e temporal em relação ao objeto de estudo. No mesmo sentido, Triviños (1987) afirma que esta abordagem consiste na interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno em um contexto.

No entanto, este estudo também fará uso de elementos da pesquisa quantitativa, considerando que estes proporcionam “uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma população [...]” (CRESWELL, 2010, p. 36). Assim, pretende-se quantificar os dados e informações por meio de técnicas estatísticas, simples ou mais complexas, a fim de demonstrar dados relativos a percepção da marca SENAC como instituição de ensino superior.

Michel (2009, p.39) salienta que essas duas formas de abordagem, a qualitativa e a quantitativa, não são excludentes, e a pesquisa quali-quantitativa “permite identificar falhas, erros, descrever procedimentos, descobrir tendências, reconhecer interesses, identificar e explicar comportamentos” (MICHEL, 2009, p. 39). Desta forma, espera-se que os dados obtidos, e apresentados mediante estratégia de investigação quantitativa, possam contribuir para uma análise mais abrangente do problema de pesquisa, corroborando na proposição de diretrizes para melhoria da comunicação de marketing institucional das Faculdades SENAC de Santa Catarina.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Vergara (2009) propõe a classificação dos tipos de pesquisa mediante dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, conforme já mencionado, esta pesquisa é aplicada, pois conforme Vergara (2009) esta classificação se aplica às pesquisas que tem finalidade prática e fundamentalmente motivadas pela necessidade de resolução de problemas concretos.

Ainda quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, pois, conforme Vergara (2009), é aquela que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, sem o compromisso de explicá-los, embora sirva de base para tanto. Para Triviños (1987), esse tipo de estudo tem como objetivo “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Nesse sentido, esta pesquisa é descritiva, já que, para atingir os seus objetivos, irá caracterizar o histórico e descrever o processo de gestão da comunicação de marketing institucional das Faculdades SENAC de Santa Catarina para identificar limitações e possibilidades.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, documental e estudo de caso. A investigação bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2013, p. 43-44), “trata-se de levantamento da bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. Este trabalho, portanto, faz uso de materiais já elaborados como livros, artigos científicos e a legislação correlata para subsidiar a fundamentação teórica que apoiam o desenvolvimento da pesquisa proposta.

É documental, pois se utiliza, sobretudo, do acervo das instituições envolvidas com o fenômeno investigada, sendo este meio de investigação

Uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais etc (ROESCH, 2009, p. 165-166).

Para compreender o histórico e descrever a aplicabilidade das práticas de gestão da comunicação de marketing institucional do SENAC de Santa Catarina, torna-se fundamental recorrer aos dados institucionais disponíveis em meios eletrônicos e impressos e a outros documentos constantes em seus arquivos.

Caracteriza-se, ainda, como estudo de caso, pois segundo Triviños (1987, p. 133), “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente” e, conforme Creswell (2010), é a abordagem mais adequada à exploração de processos, de atividades e de eventos. Embora não seja possível generalizar os resultados encontrados a outros universos de pesquisa distintos, já que o estudo de caso é válido

para um público específico. Segundo Triviños (1987), este meio de investigação pode subsidiar pesquisas futuras devido à produção de conhecimento aprofundado do caso delimitado. Neste caso, em particular, o presente trabalho tem como objetivo propor diretrizes para proposição de melhorias para a comunicação de marketing institucional das Faculdades SENAC de Santa Catarina, mediante uma análise profunda das práticas atuais de gestão, considerando-se o seu histórico e a percepção dos atores envolvidos.

3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Aqui, define-se o contexto de pesquisa e os sujeitos de pesquisa. Assim, o contexto de pesquisa inclui atores (pessoas e/ou setores) das Faculdades SENAC de Santa Catarina e do Departamento de Administração Regional do SENAC em Santa Catarina.

Para atender ao primeiro e ao segundo objetivo específico (identificar as práticas de gestão da comunicação institucional do SENAC de Santa Catarina) e (descrever a aplicabilidade das práticas de gestão da comunicação institucional de Santa Catarina), os sujeitos da pesquisa serão a Diretora de Marketing e Comunicação da Administração Regional do SENAC em Santa Catarina e os Coordenadores dos Núcleos de Relações com o Mercado das faculdades vinculadas. A escolha destes sujeitos justifica-se por serem os atores que protagonizaram alterações significativas na comunicação de marketing institucional do SENAC de Santa Catarina.

No terceiro objetivo específico (analisar a percepção dos gestores e da comunidade sobre as práticas de comunicação aplicadas), optou-se por escolher os técnicos administrativos responsáveis por áreas estratégicas das Faculdades SENAC de Santa Catarina e as comunidades interna e externa (Quadro 11).

Para atendimento ao quarto objetivo específico (propor uma diretriz de orientação e estruturação de práticas de gestão para a comunicação de marketing institucional das Faculdades SENAC de Santa Catarina), os sujeitos de pesquisa serão os atores da Administração Regional do SENAC em SC, envolvidos nas fases de implementação da comunicação de marketing (Quadro 11). Para tanto, a definição destes sujeitos depende da consecução dos objetivos anteriores, para que sejam identificados os setores envolvidos e os seus responsáveis.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados para este estudo serão primários e secundários.

Para atender ao primeiro objetivo específico (Quadro 11), que é identificar as práticas de gestão da comunicação de marketing institucional do SENAC de Santa Catarina, a coleta de dados secundários será realizada por meio de pesquisa documental no site e arquivos da instituição, buscando contextualizar as ações realizadas e as atividades desempenhadas.

Para o segundo objetivo específico (Quadro 11), que é descrever a aplicabilidade das práticas de gestão da comunicação de marketing institucional do SENAC de Santa Catarina, pretende-se identificar as fases e atividades do processo de comercialização de ações educacionais, bem como os atores envolvidos. Para tanto, será realizada a coleta de dados secundários para identificação destes fatores de análise (Quadro 11), com validação e complementação mediante coleta de dados primários junto aos envolvidos diretamente na gestão da comunicação de marketing institucional.

Para analisar a percepção dos gestores sobre as práticas de comunicação de marketing aplicadas, terceiro objetivo específico deste estudo, pretende-se coletar os dados por meio de questionário elaborado conforme respostas obtidas nos objetivos anteriores.

O cumprimento de todos os objetivos anteriores é fundamental pois, a sequência de cada etapa depende da anterior para a criação dos instrumentos de coleta de dados. A elaboração dos questionários a serem aplicados aos atores envolvidos nos processos de comunicação e marketing das Faculdades SENAC de Santa Catarina irá depender das fases e atividades identificadas anteriormente. Da mesma forma, a composição dos questionários a serem aplicados aos gestores dependerá dos aspectos identificados durante o atendimento do segundo objetivo específico e dos resultados dos questionários anteriores. O Quadro 11, a seguir, sintetiza os objetivos específicos, com suas categorias, fatores de análise, sujeitos da pesquisa e os instrumentos de coleta e análise de dados.

Quadro 11 – Categorias, fatores de análise e instrumento de coleta e análise de dados.

Objetivos	<p>- A) Identificar as práticas de gestão da comunicação de marketing institucional do SENAC de Santa Catarina.</p> <p>- Identificação das práticas de comunicação de marketing.</p>	<p>- B) Descrever a aplicabilidade das práticas de gestão da comunicação de marketing institucional do SENAC de Santa Catarina.</p> <p>- Aplicabilidade das práticas de comunicação de marketing.</p>	<p>- C) Analisar a percepção dos gestores sobre as práticas de marketing aplicadas.</p> <p>- Percepção dos gestores sobre as práticas de comunicação de marketing.</p>
Categorias	<p>- Estratégias de marketing e processos de comercialização de ações educacionais e atores envolvidos.</p>	<p>- Fases e atividades do processo de comercialização de ações educacionais e atores envolvidos.</p>	<p>- Aspectos que têm funcionado, os que devem ser melhorados e como podem ser realizados aperfeiçoamentos.</p>
Fatores	<p>- Diretora de Comunicação e Marketing do Departamento de Administração Regional do SENAC em Santa Catarina.</p> <p>- Coordenadores dos Núcleos de Relações com Mercado</p>	<p>- Coordenadores dos Núcleos de Relações com Mercado das faculdades vinculadas.</p>	<p>- Atores das Faculdades SENAC de Santa Catarina e comunidade envolvida na percepção da aplicabilidade das ações de marketing da instituição.</p>
Instrumentos de Coleta e Análise de Dados	<p>- Pesquisa documental.</p> <p>- Análise interpretativa.</p>	<p>- Pesquisa documental.</p> <p>- Análise interpretativa.</p>	<p>- Pesquisa documental.</p> <p>- Questionário estruturado com questões fechadas (elaborado conforme respostas obtidas nos objetivos anteriores).</p> <p>- Análise interpretativa e estatística.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Considerando a caracterização da pesquisa e sua abordagem qualitativa, destaca-se que a análise dos dados será realizada por meio da técnica de análise interpretativa, indicada por Triviños (1987) como a que se apoia em três aspectos principais: nos resultados alcançados no estudo com as respostas obtidas por meio dos instrumentos de coleta de dados; na fundamentação teórica; e na experiência profissional do investigador.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa será limitada ao conjunto de setores da Administração Regional do SENAC em Santa Catarina e de suas Faculdades vinculadas e aos envolvidos no processo de gestão da comunicação de marketing institucional, sendo que os resultados decorrentes de sua execução não são aplicáveis a outras realidades, embora possa servir como base para outros estudos.

Para propor melhorias na gestão da comunicação de marketing das Faculdades SENAC de Santa Catarina, será realizada uma avaliação formativa, sendo assim, considerando que a avaliação formal não dispõe de um método específico, podendo adotar ou combinar vários métodos de pesquisa (RUA, 2012), cabe esclarecer que não se pretende esgotar esta temática e que outras tipologias de avaliação podem ser adotadas para a avaliação das estratégias de comunicação do SENAC de Santa Catarina.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS FACULDADES SENAC EM SANTA CATARINA

Neste capítulo é apresentado num primeiro momento dados e informações gerais acerca do objeto da pesquisa, o SENAC em Santa Catarina, num segundo momento é descrita e analisada as práticas de gestão e, num terceiro momento são descritas e analisadas a comunicação e o marketing institucional das Faculdades SENAC de Santa Catarina.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS FACULDADES SENAC EM SANTA CATARINA

Conforme apresentado no capítulo três sobre os procedimentos metodológicos, foi realizado um estudo de caso com o SENAC em Santa Catarina, onde foram pesquisadas as 10 Faculdades Senac de Santa Catarina, estas são: Faculdade Senac de Florianópolis (Região Sul), Faculdade Senac de Blumenau (Região Norte-Vale), Faculdade Senac de Caçador (Região Oeste), Faculdade Senac de Chapecó (Região Oeste), Faculdade Senac de Concórdia (Região Oeste), Faculdade Senac de Criciúma (Região Sul), Faculdade Senac de Jaraguá do Sul (Região Norte – Vale), Faculdade Senac de Palhoça (Região Sul), Faculdade Senac de São Miguel do Oeste (Região Oeste) e Faculdade Senac de Tubarão (Região Sul), além de suas unidades vinculadas. Os fatores utilizados para caracterizar as unidades que oferecem o serviço de Faculdades são os seguintes: a) tempo de existência; b) faculdades e área de atuação e; c) cursos oferecidos.

Em relação ao **tempo de existência**, o período médio de existência do SENAC em Santa Catarina é de 70 anos, tendo como o SENAC em Florianópolis, Brusque, Mafra, Lages, Porto União, Laguna, Blumenau e Joinville como os mais antigos e os primeiros com suas atividades educacionais iniciadas em 1948. Quando se observa essas unidades e quais delas se desenvolveram como IES somente duas delas se destacam: Florianópolis e Blumenau.

Com relação as **áreas de atuação**, abrangem especialidades das mais variadas e de acordo com o tipo de desenvolvimento regional da qual a faculdade está instalada. O Quadro 12 abaixo lista os cursos oferecidos pelo SENAC em Santa Catarina e quais as unidades que os oferecem.

Quadro 12 – Lista das faculdades e cursos oferecidos pelo SENAC em Santa Catarina

Cursos	Unidades
Bacharelado em Administração	Criciúma
Superior de Tecnologia em Estética e Cosmética	Blumenau, Brusque, Florianópolis e Tubarão
Superior de Tecnologia em Gestão Comercial	Florianópolis, São Miguel do Oeste e Tubarão
Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos	Blumenau, Chapecó, Criciúma, Concórdia, Jaraguá do Sul, Lages, Palhoça, Porto União, São Miguel do Oeste e Tubarão
Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais	Blumenau, Brusque, Caçador, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Florianópolis, Jaraguá do Sul, Lages, Palhoça, Porto União, Rio do Sul, Tubarão e Videira.
Superior de Tecnologia em Gestão da Qualidade	Caçador, Jaraguá do Sul e Porto União
Superior de Tecnologia em Gestão Financeira	Blumenau, Criciúma, Jaraguá do Sul e Rio do Sul
Superior de Tecnologia em Logística	Blumenau
Superior de Tecnologia em Design de Interiores	Caçador e Tubarão
Superior de Tecnologia em Design de Moda	Criciúma e Brusque
Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação	Blumenau, Criciúma, Concórdia, Florianópolis e Jaraguá do Sul
Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas	Blumenau, Florianópolis, Jaraguá do Sul e Palhoça
Superior de Tecnologia em Gastronomia	Blumenau

Fonte: Site SENAC SC (2018).

Conforme Quadro 13, podemos perceber que as Faculdades do SENAC em Santa Catarina, oferecem 12 cursos superiores distintos, sendo eles, 11 cursos superiores de tecnologia e 1 curso superior de bacharelado. Podemos perceber que alguns cursos são ofertados em mais de uma cidade/unidade assim como, outros são oferecidos somente em uma cidade, como é o caso do curso de Bacharelado em Administração (Criciúma), Superior de Tecnologia em Logística (Blumenau) e Superior

de Tecnologia em Gastronomia (Blumenau). Dessa maneira, os **cursos oferecidos** são definidos conforme necessidade da região.

Porém, podemos perceber que alguns cursos são ofertados em diversas cidades, como é o caso do curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos (10 cidades), Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais (14 cidades) e o Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação (5 cidades).

4.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NO SENAC EM SANTA CATARINA

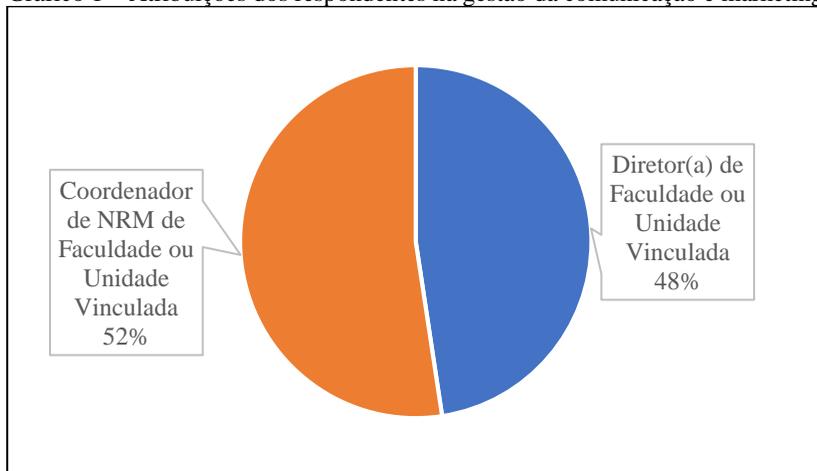
No tópico a seguir são descritas e analisadas as práticas de gestão da instituição que foram consideradas na pesquisa: as práticas de gestão da comunicação de marketing institucional, a aplicabilidade das práticas de gestão da comunicação de marketing institucional e a percepção dos gestores sobre as práticas de comunicação de marketing aplicadas.

4.2.1 Descrição e análise das práticas de gestão da comunicação de marketing institucional

Entende-se por práticas de gestão da comunicação tudo aquilo que a Instituição de Ensino Superior faz para estabelecer uma relação de divulgação e promoção dos cursos para comunidade onde as Faculdades SENAC estão presentes. Neste sentido, a pesquisa foi realizada através do envio de um questionário por e-mail para uma população de 30 respondentes, sendo eles: Coordenadores de Núcleos de Relações com o Mercado e Diretores das faculdades pesquisadas. Sendo assim, foram obtidas 21 respostas para todas as perguntas relacionadas às práticas de gestão, o que corresponde a um nível de 90% de confiança para a pesquisa.

Conforme o Gráfico 1, sobre as atribuições dos respondentes na gestão da comunicação e marketing institucional, verificou-se que 52% são Coordenadores (as) de Núcleos de Relações com o Mercado e 48% são Diretores (as) de Faculdades ou Unidades Vinculadas.

Gráfico 1 – Atribuições dos respondentes na gestão da comunicação e marketing



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017).

Conforme Diehl e Tatim (2004), em uma pesquisa científica, quando se quer conhecer as características de uma determinada população, é normal observar apenas uma amostra de seus elementos e, de acordo com os resultados dessa amostra, é possível se obter valores aproximados, ou estimativas para as características de interesse.

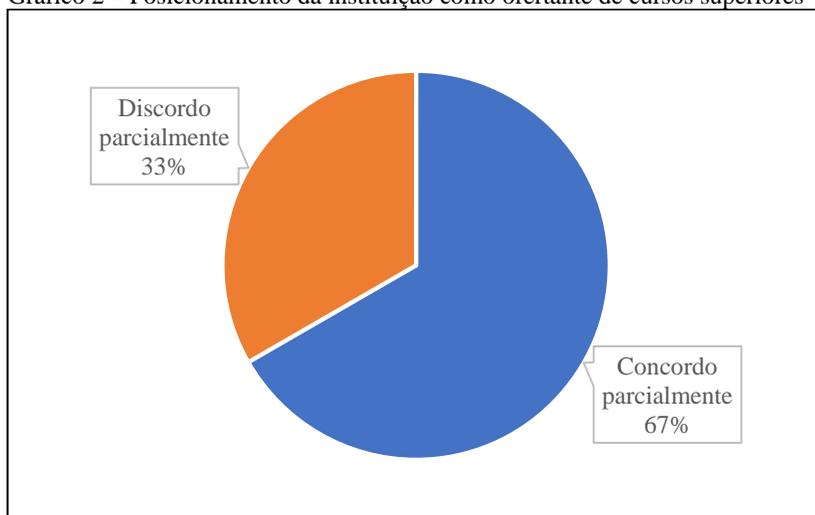
Antes de apresentar os resultados dos questionamentos, se faz necessário, descrever quais ferramentas o Departamento Regional do SENAC em Santa Catarina, enquanto mantenedor de todas as faculdades da instituição, utiliza em suas campanhas para disseminação da informação de que também é ofertante de cursos superiores. O que se percebe nessa análise é que existe limitação dessa força de comunicação a apenas os períodos de ingresso de novos alunos, os períodos de vestibular.

Quanto aos meios de comunicação utilizados pelas Faculdades SENAC de Santa, destaca-se uma tríade formada pelo mantenedor, pelas faculdades e por uma agência de publicidade contratada. Entre as diferentes mídias utilizadas, é possível mencionar como exemplo algumas delas: inserções em diferentes rádios, inserções na TV, utilização de *outdoors*, *busdoors*, divulgação nos painéis de relógios fixados em alguns pontos de algumas cidades, criação de *hotsite*, campanhas de incentivo, campanha de indicações e utilização das redes sociais a fim de promover engajamento.

Conforme a política de comunicação e marketing do SENAC/SC, as estratégias que geram resultados positivos começam com a definição dos perfis de alunos ideais para sua instituição. Quando os interesses do seu público são correspondidos, há mais chances de desenvolver um bom relacionamento com ele e, dessa forma, melhorar sua geração de *leads*, matrículas e retenção de alunos.

Quando questionado aos entrevistados na pergunta 2, se eles concordam que as ações de marketing desenvolvidas pelas Faculdades SENAC de Santa Catarina posicionam claramente a instituição como ofertante de cursos superiores, obteve os seguintes resultados:

Gráfico 2 – Posicionamento da instituição como ofertante de cursos superiores



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017).

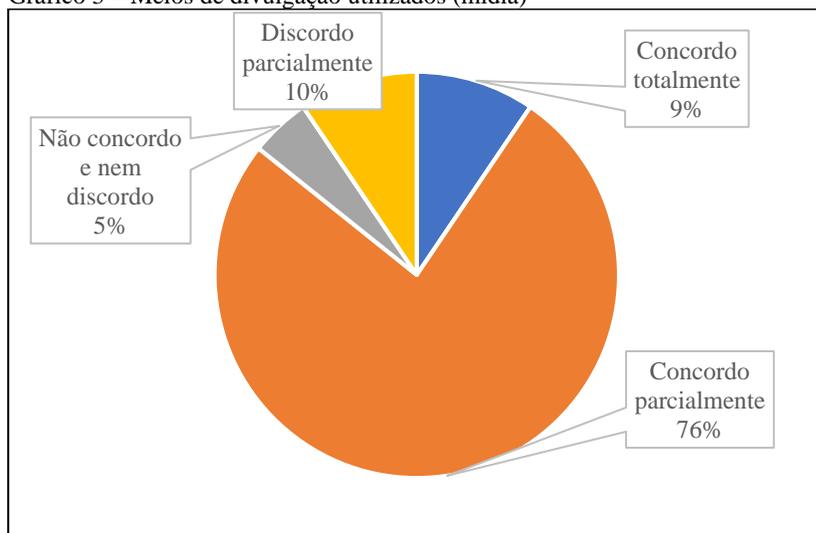
A partir dos dados acima (Gráfico 2), percebe-se que os próprios gestores não possuem uma visão única sobre a efetividade das ações de marketing no posicionamento da instituição enquanto ofertante de cursos superiores, deixando dessa forma, uma lacuna para o surgimento de novas estratégias de comunicação. De acordo com Kotler (1998), o marketing representa um processo social e gerencial pelo qual indivíduos em grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de valor com outros indivíduos.

Para Stanton (1980) as estratégias de marketing são os caminhos escolhidos por gestores no intuito de se atingir os objetivos propostos pelo marketing. Foi neste sentido que a pergunta 3 questionou sobre a

efetividade dos meios de divulgação utilizados pelas Faculdades SENAC. Em sua maioria os respondentes, ou seja 76%, concordam parcialmente que os recursos utilizados são suficientes para dar conta de passar a imagem ao seu público-alvo, de que as Faculdades SENAC de Santa Catarina, também são instituições ofertantes de cursos superiores.

Se for comparado esse percentual com os demais apresentados, tem-se também 10% dos respondentes que discordam parcialmente sobre essa efetividade, 5% deles não souberam opinar e apenas 9% deles concordam com tal efetividade (Gráfico 3).

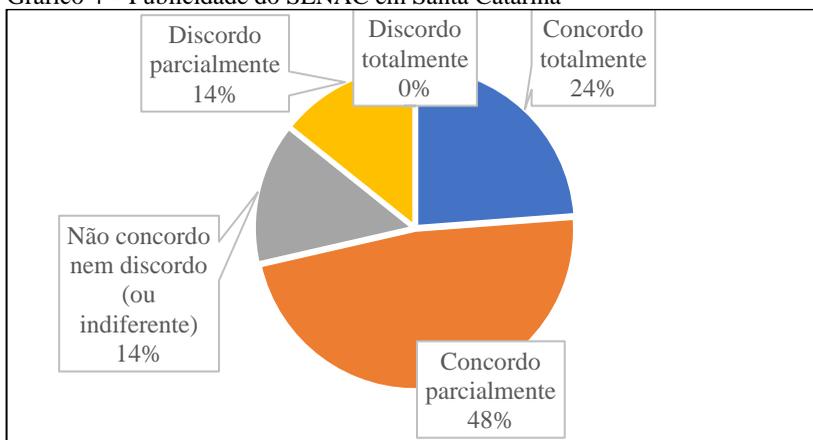
Gráfico 3 – Meios de divulgação utilizados (mídia)



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017).

Com relação a divulgação dos cursos para o público externo, a pergunta 6 foi a seguinte: A quantidade de inserções na mídia de anúncios para a publicidade dos cursos superiores das Faculdades SENAC de Santa Catarina é adequada e/ou suficiente? Lembrando-se que, grande parte das empresas, na tentativa constante por vantagens competitivas para sobreviverem no mercado, se reportam para as mais diversas estratégias que, de acordo com Kotler (1999), é uma opção entre tantas outras para obter uma vantagem e para o desenvolvimento de produtos diferenciados.

Gráfico 4 – Publicidade do SENAC em Santa Catarina



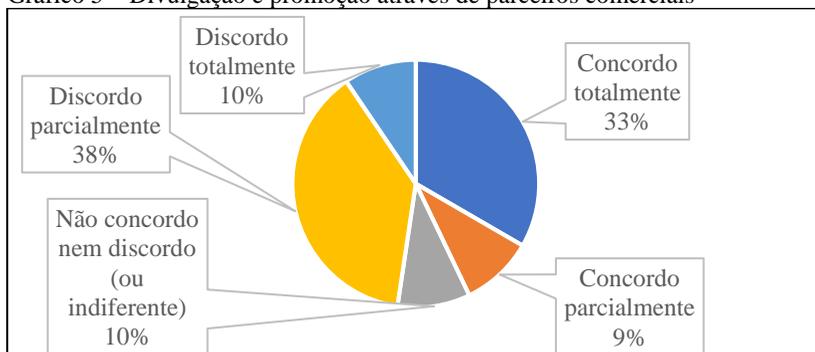
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017)

De acordo com a pesquisa, apenas 24% concordam totalmente que o SENAC realiza inserções na mídia de anúncios para a publicidade dos cursos, enquanto 48% concordam parcialmente. Tem também um percentual de 14% dos entrevistados que não concordam nem discordam ou são indiferentes e também outros 14% discordam parcialmente com este questionamento (Gráfico 4). Nesse contexto, cabe ressaltar que a relevância da imagem da marca permite ao consumidor identificar claramente os benefícios que o produto (SENAC) irá proporcionar, além de diferenciá-lo da concorrência (KOTLER, 1999).

Para entendermos a próxima pergunta, é necessário compreender que a comunicação representa o processo transacional entre duas ou mais partes, onde esta tem como principal objetivo transmitir informações úteis produzindo resultados positivos (KOTLER, 1998; ROSA et al, 2013). Desta forma, a pergunta 7 foi direcionada para saber se as Faculdades SENAC de Santa Catarina possuem parceiros comerciais que auxiliam na divulgação e promoção dos cursos superiores ofertados pela instituição?

As respostas obtidas representam principais modos de comunicação: a propaganda, a promoção de vendas, as relações públicas e publicidade, a venda pessoal e o marketing direto. As respostas obtidas foram as seguintes: 10% concordam parcialmente com essa afirmação e 10% também discordam totalmente, sendo que 33% concordam totalmente, 38% discordam parcialmente e apenas 9% concordam parcialmente (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Divulgação e promoção através de parceiros comerciais



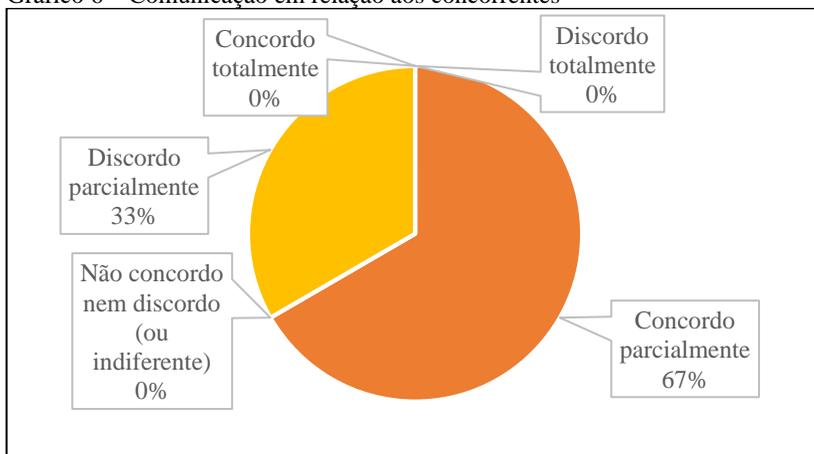
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017)

Se compararmos as duas perguntas, podemos perceber que há uma divergência entre o que a faculdade divulga por conta própria e a utilização dessa mesma divulgação através de parceiros comerciais, pois 48% dos entrevistados concordaram parcialmente que o SENAC realiza divulgação dos cursos para o público externo, mas, somente 9% concordam que utilizam parceiros comerciais para realizar a promoção desses cursos.

Desta maneira, se pegarmos somente estes dados podemos entender que as Faculdades SENAC de Santa Catarina utilizam poucos parceiros comerciais para divulgar seus cursos, mas, na pergunta 7, verificou-se que 33% dos entrevistados concordam totalmente que o SENAC utiliza os parceiros comerciais para ampliar a promoção e divulgação da sua marca e dos seus cursos junto ao público externo.

Já na pergunta 8 é questionado se a comunicação de marketing institucional das Faculdades SENAC de Santa Catarina se destaca em relação aos seus concorrentes ofertantes de cursos superiores na região tem-se as respostas destacadas. Para Chataignier (2004), o desafio das empresas é o de conseguir colocar seus produtos e serviços numa posição privilegiada, em relação aos demais, permitindo que o consumidor desenvolva uma ligação emocional com a sua marca atribuindo, assim, maior valor a ela o que refletirá em todos os produtos e serviços relacionados à marca. Podemos perceber isso no Gráfico 6, onde 67% dos entrevistados concordam parcialmente que essa divulgação se destaca em relação aos concorrentes, enquanto 33% discordam parcialmente.

Gráfico 6 – Comunicação em relação aos concorrentes



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017)

Desta maneira, podemos entender que as Faculdades SENAC de Santa Catarina se destacam em relação as práticas de gestão sobre a comunicação de marketing institucional, pois do universo de entrevistados 52% são coordenadores de Núcleo de Relações com o Mercado e 48% são Diretores (a) de Faculdades ou Unidades Vinculadas. Entende-se por Faculdades àquelas que certificam/diplomam os alunos, já as Unidades Vinculadas são as que oferecem cursos superiores, mas não certificam/diplomam.

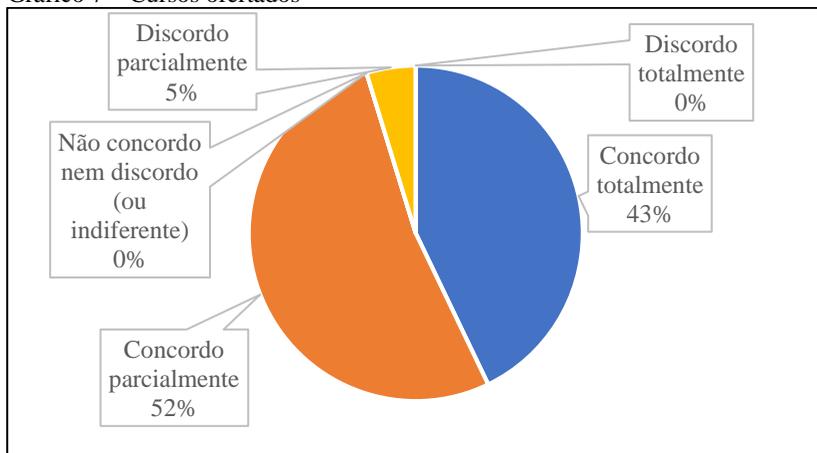
4.2.2 Descrição e análise da aplicabilidade das práticas de gestão da comunicação de marketing institucional

O IFSC atua em atividades de ensino, pesquisa e extensão. Possui as práticas de gestão da comunicação de marketing institucional compreendem tudo aquilo que se refere aos cursos ofertados de acordo com a) as necessidades do mercado, e b) a linguagem utilizada nas comunicações.

Sendo assim, podemos entender que o marketing institucional está alinhado ao Marketing Educacional citado por Manes (1997), onde ele fala que é o processo pelo qual a investigação das necessidades sociais, para desenvolver serviços educacionais com a intenção de satisfazê-las de acordo com o valor percebido deve ser distribuídos em tempo e lugar, sem deixar de ser eticamente promovido no intuito de gerar o bem-estar entre indivíduos e a instituição (CARVALHO; BERBEL, 2001).

Desta forma, a pergunta 1 questionou se os cursos superiores de tecnologia ofertados pelas Faculdades SENAC de SC estão de acordo com as necessidades do mercado em relação à demanda de profissionais. De acordo com o Gráfico 7, 5% discordam parcialmente com o questionamento enquanto 43% concordam totalmente e 52% concordam parcialmente.

Gráfico 7 – Cursos ofertados

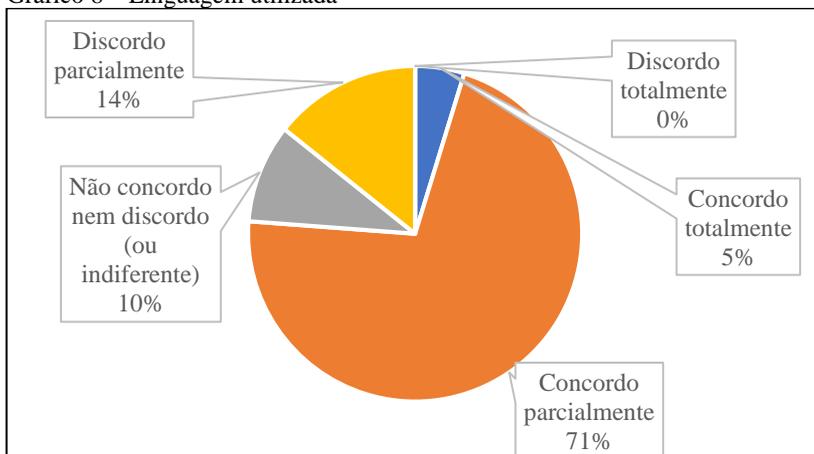


Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017)

Na pergunta 5, sobre a linguagem utilizada nas comunicações veiculadas pelas Faculdades SENAC de Santa Catarina, foi questionado se os respondentes acreditam que estas estão de acordo com o público-alvo consumidor de cursos superiores. Nesta pergunta podemos considerar o alinhamento da orientação da universidade para o Marketing, onde este por sua vez implica na transformação da instituição numa plataforma mais dinâmica e com um estreito relacionamento com a sociedade. Além disso, esta pergunta também foi realizada de visando avaliar as ações de comunicação para a prática do Marketing Educacional (MARTINS, 1986; ÁVILA, 1990).

De acordo com as respostas obtidas, podemos perceber que 71% dos gestores e coordenadores concordam parcialmente que as Faculdades SENAC utilizam de forma adequada a linguagem para conquistar e atrair seu público consumidor (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Linguagem utilizada

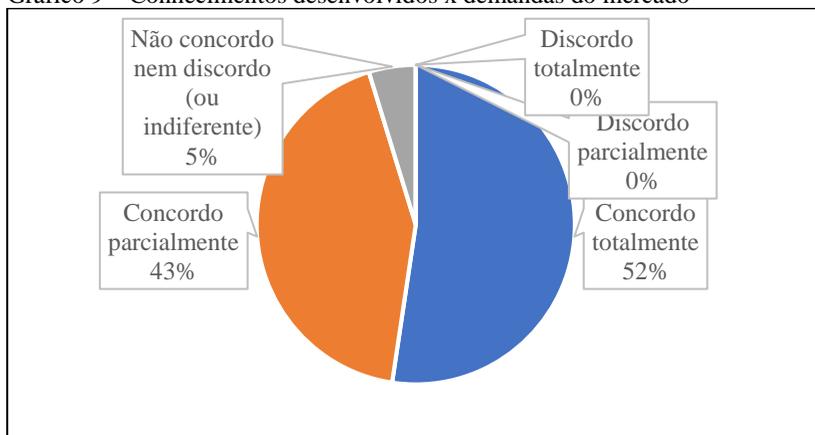


Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017)

Se observarmos a pergunta 1 e 5, iremos perceber que existe uma relação entre a linguagem utilizada para divulgar marca do SENAC e as necessidades locais onde estão instaladas as Faculdades da instituição. Considerando isto, para Serra (2015) esta prática é entendida como um conceito de gestão, onde se refere à ação e ao efeito de gerir ou de administrar essas necessidades do público com as da instituição, pois “[...] a comunicação de marketing representa a ‘voz’ da marca e é um meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 532).

A pergunta 9 questiona se os conhecimentos desenvolvidos nos cursos superiores ofertados pelas Faculdades SENAC de Santa Catarina são atualizados e em consonância com as demandas do mercado de trabalho. Este por sua vez, estão atrelados aos propósitos pré-estabelecidos ao que a instituição visa, ou seja, depende intensamente do projeto ofertado pela organização em termos das necessidades e desejos dos público-alvo e do uso eficaz da determinação dos 4 P’s a fim de informar, motivar e servir os mercados (KOTLER, 1978). De acordo com isto, as respostas foram obtidas conforme o Gráfico 9.

Gráfico 9 – Conhecimentos desenvolvidos x demandas do mercado



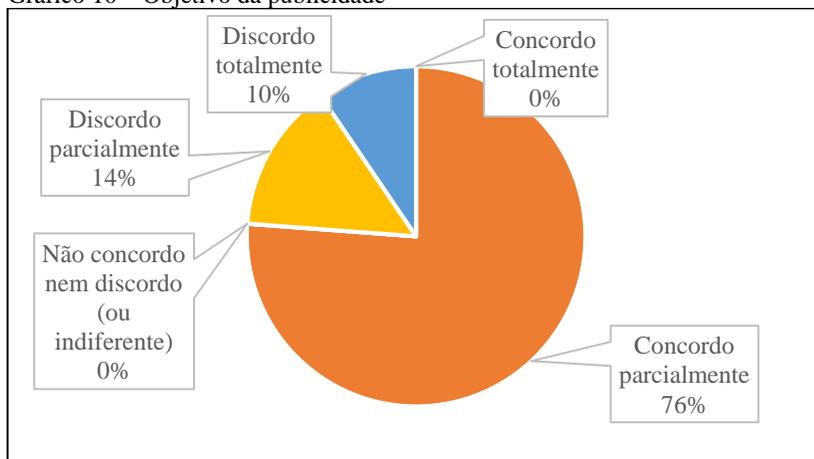
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017)

Mais uma vez percebe-se que existe relação entre as necessidades locais e as demandas do mercado, pois 52% dos entrevistados concordam totalmente que as Faculdades SENAC desenvolvem os conhecimentos de acordo com o público que utilizam seus serviços (Gráfico 9).

Em relação aos esforços de marketing realizados pelas Faculdades SENAC de Santa Catarina na publicidade dos cursos superiores e se atingem o objetivo pretendido (pergunta 10), podemos observar que 76% concordam parcialmente, sendo que apenas 10% concordam totalmente com essa pergunta (Gráfico 10). Esta pergunta está ligada diretamente a questão da vantagem competitiva, pois as organizações universitárias tendem a desenvolver e manter sua vantagem competitiva através da relação direta entre a capacidade estratégica de novos processos organizacionais e técnicos com a criação e distribuição de conhecimento ou de transferência tecnológica (SENHORAS, 2012).

Desta forma, as estratégias de marketing incluem o papel de influenciar as decisões dos potenciais futuros estudantes, dos atuais e dos ex-alunos, em razão do reconhecimento e reputação da identidade da marca. Neste sentido, as estratégias do SENAC são apresentadas com uma gestão mais flexível e ágil com vistas à promoção de um conjunto de associações, compreendidas pela soma da expressão visual e verbal como um meio para estabelecer um relacionamento com os potenciais “clientes”, criando laços de pertencimento, que são também objetivos da universidade (COLOMBO, 2005; WHEELER, 2008).

Gráfico 10 – Objetivo da publicidade



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017)

Se relacionarmos as perguntas 10 e 6 iremos perceber que as respostas diminuiram, pois com relação a divulgação dos cursos para o público externo, a pergunta 6 traz que apenas 48% dos gestores e/ou coordenadores de núcleo de relações com o mercado concordam parcialmente e somente 24% concordam totalmente.

Desta maneira, os entrevistados se contradizem no que diz respeito a aplicabilidade das práticas de gestão da comunicação de marketing institucional, deixando uma brecha para interpretação de que não existe uma relação entre as estratégias do setor de marketing, o que é divulgado e qual público os gestores realmente querem atingir.

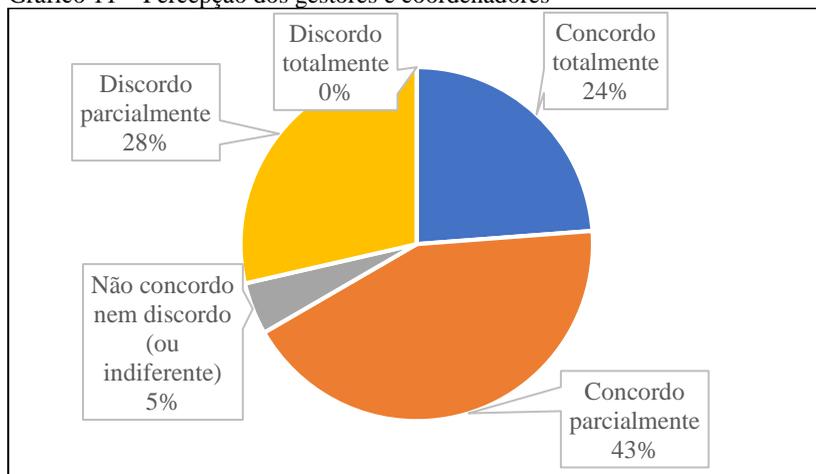
4.2.3 Descrição e análise da percepção dos gestores sobre as práticas de comunicação de marketing aplicadas

Este tópico trata da percepção dos gestores e da comunidade sob o ponto de vista das práticas utilizadas pelo SENAC na divulgação dos cursos, nos valores, no perfil dos ingressantes e na própria marca da instituição.

Com a crescente utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e da internet com a questão das redes sociais, as organizações passaram por uma transformação substancial na automação das suas funções, resultando numa integração de dados e setores. (SHETH et al, 2002; ROMANO et al, 2012; PINHEIRO; GULLO, 2009). Foi neste sentido, que a pergunta 14, questiona se – As estratégias de comunicação

institucional utilizadas pelas Faculdades SENAC de Santa Catarina impactam na percepção da comunidade externa em relação a sua visibilidade como instituição de ensino superior? – As respostas estão expostas no Gráfico 11 abaixo.

Gráfico 11 – Percepção dos gestores e coordenadores

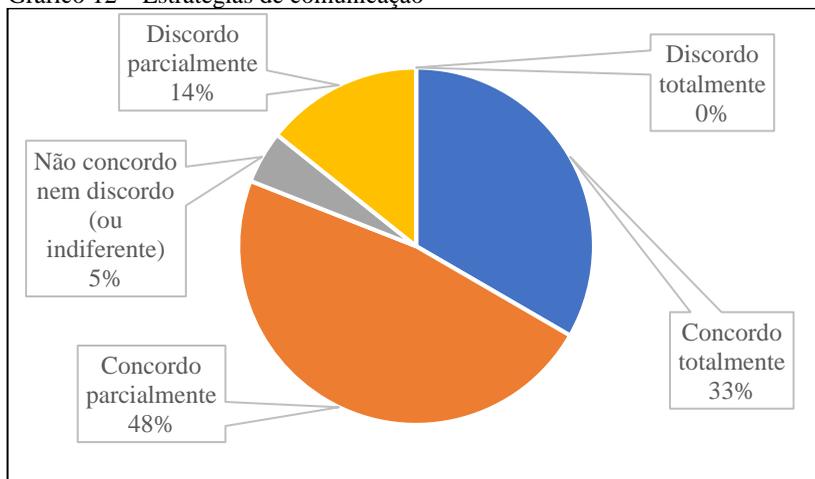


Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017)

De acordo com os entrevistados, 43% concordam parcialmente com essa questão e se observarmos a relação que a comunicação de marketing institucional realizada pelas Faculdades SENAC de Santa Catarina influencia no nível de matrículas nos cursos superiores ofertados (pergunta 11) teremos os mesmos gestores concordando parcialmente em cerca de 48%, ou seja, as respostas e percepções de ambas as perguntas são bem próximas (Gráfico 12).

Neste sentido, podemos perceber que no segmento educacional, a comunicação e a marca é vista como a cultura e a dinâmica das relações estabelecidas entre a instituição, o serviço e a comunidade acadêmica que cria valor para todas as partes interessadas. Além disso, essa definição se dá a partir de várias ações e símbolos que representam e identificam os objetivos institucionais, tudo isto somado a uma estratégia de identidade e comunicação que busca posicionar e distinguir a organização dentro de seu mercado (COLOMBO, 2005; RUÃO; CARRILLO, 2005).

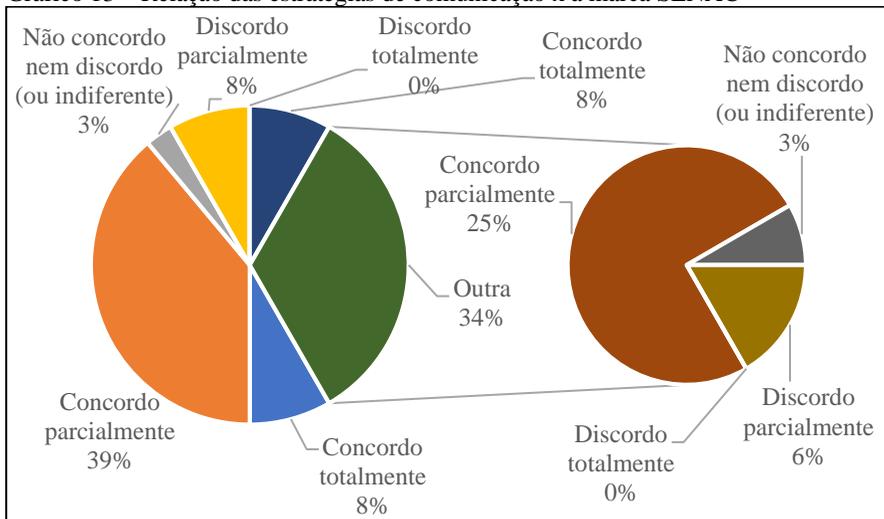
Gráfico 12 – Estratégias de comunicação



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017)

Enquanto na pergunta 14, foi questionado se as estratégias de comunicação institucional utilizadas pelas Faculdades SENAC de Santa Catarina impactam na percepção da comunidade externa em relação a sua visibilidade como instituição de ensino superior, a pergunta 15, quis saber se a marca “Faculdades SENAC” é de suma importância para a decisão do aluno ao escolher se matricular em cursos superiores da instituição, onde para Berry (2000) e Gonçalves et al (2010) a marca é ainda mais importante para empresas de serviços, neste caso serviços educacionais, devido às características de intangibilidade, heterogeneidade e precibilidade que as diferenciam dos produtos, onde é exigido um esforço ainda maior na identificação dos benefícios em suas ofertas. Em contrapartida, o significado de marca representa a percepção do consumidor (ex-estudantes, futuros e atuais) sobre a marca, ou seja, a lembrança que a marca representa para este público (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; BERRY, 2000; ZEITHAML; BITNER, 2003; AAKER, 2007).

Gráfico 13 – Relação das estratégias de comunicação x a marca SENAC



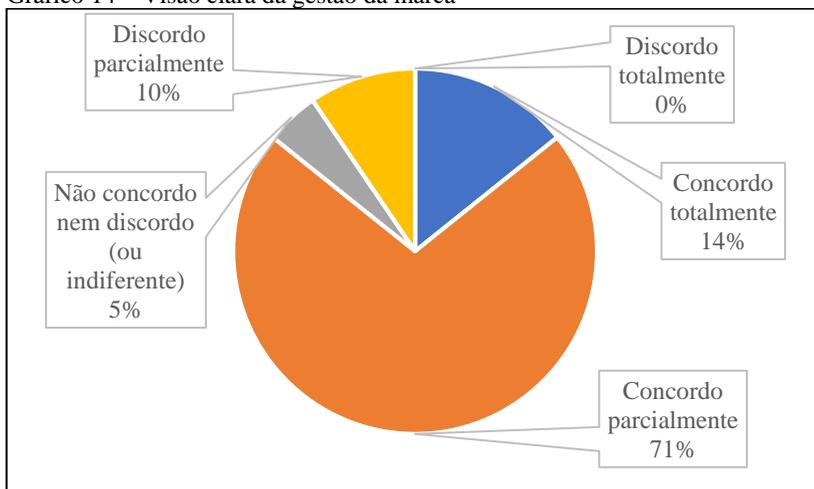
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017)

Podemos ver essa relação no Gráfico 13, onde de todos os entrevistados 39% concordam parcialmente com as estratégias adotadas pelo SENAC na percepção enquanto 25% acreditam que a marca por si só já é suficiente para trazer atraindo o público-alvo para dentro da instituição. Todavia, a uma relação direta e absoluta entre as estratégias e a marca, pois 8% concordam totalmente em ambos os casos.

Quando se trata da marca, podemos visualizar que 6% discordam parcialmente de que o SENAC por si só atrai o público-alvo deixando a entender que para esses entrevistados deve haver uma maior aplicação de comunicação de marketing institucional por parte das Faculdades SENAC de Santa Catarina. De acordo com Gonçalves, Garrido e Damacena (2010, p. 347) “a marca apresentada pela empresa e as comunicações externas à marca fazem proposições de significado, que só serão compreendidas com a experiência. Assim, a diferença entre a lembrança e o significado é a experiência do consumidor com a empresa”.

O Gráfico 14 trata do compartilhamento dos gestores com relação a uma visão clara da gestão da marca com o público interno (funcionários técnico-administrativos, professores, alunos e estrutura organizacional das Faculdades SENAC) e se existe o entendimento acerca do posicionamento da marca e se faz parte da responsabilidade de todos.

Gráfico 14 – Visão clara da gestão da marca



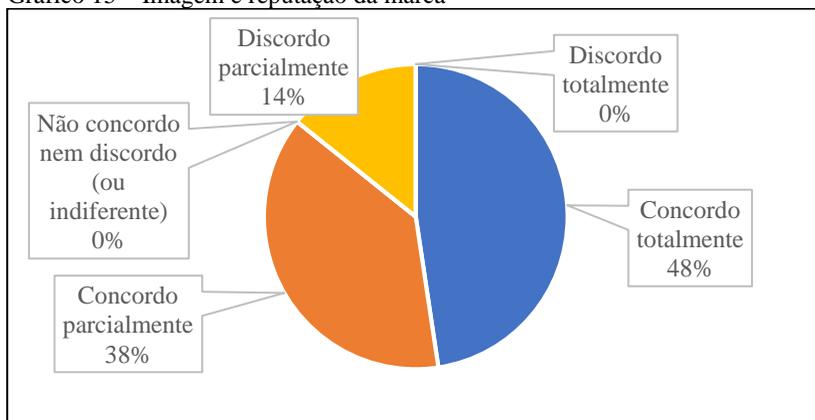
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017)

Podemos perceber que para os entrevistados 71% concordam parcialmente de que a visão da marca é compartilhada de forma clara e objetiva, pois todos são obrigados a passarem por educação continuada para entender que as Faculdades SENAC são de responsabilidade de todos inclusive dos gestores e coordenadores de núcleo de relações com o mercado, enquanto 14% concordam totalmente com essa afirmativa.

Neste sentido, Scharf et al (2013) diz que a identidade de marca cabe aos aspectos tangíveis, dente eles devem ser compreendidos tanto pela expressão visual quanto pela verbal de uma marca como, por exemplo, nome, logotipo, entre outros signo ou elementos de design que possam ser comunicados e/ou informados ou na forma de representações físicas que identifiquem e distingam as organizações dentro das suas categorias (WHEELER, 2008).

Se utilizarmos a pergunta 18 que trata dos esforços de marketing realizados pelas Faculdades SENAC de Santa Catarina qualificam a imagem e a reputação da instituição e fortalecem a sua marca. Podemos observar que 48% concordam totalmente que o marketing é realizado para alavancar a marca SENAC (Gráfico 15).

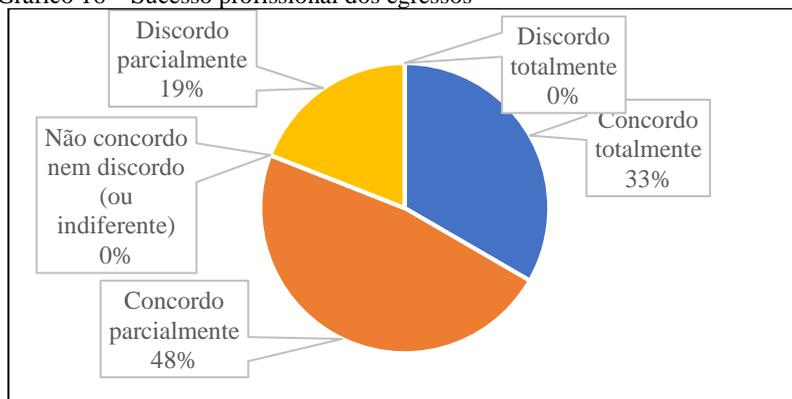
Gráfico 15 – Imagem e reputação da marca



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017)

Neste sentido, podemos relacionar esses dados com o Gráfico 16 que trata da pergunta 19, onde relaciona se o sucesso profissional dos egressos dos cursos superiores ofertados pelas Faculdades SENAC de Santa Catarina é utilizado na projeção da imagem da instituição. Do ponto de vista de Keller e Machado (2006) essa representatividade da identidade de marca pelos egressos é construída a partir do capital que a própria marca relaciona com a integração em programas que reforcem seu valor e proporcione associações favoráveis, fortes e únicas na mente dos consumidores.

Gráfico 16 – Sucesso profissional dos egressos



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2017)

De acordo com os entrevistados 48% concordam parcialmente e 33% concordam totalmente que as Faculdades SENAC de Santa Catarina utilizam a imagem dos egressos para projetar a marca SENAC, ou seja, a imagem e reputação da instituição é alavancada também pelo o sucesso dos egressos (Gráfico 16).

Relacionando as duas perguntas (18 e 19), podemos observar que ambas as respostas concordam de proporcionalmente com a ideia de que a imagem e reputação é alavancada tanto pelo perfil do egresso quanto pelas estratégias adotadas pelo SENAC. Dessa maneira, podemos afirmar que as práticas utilizadas pelos gestores e coordenadores da instituição é realizada de maneira conjunta na tenta de alcançar o número máximo de pessoas (público-alvo) nas regiões onde estão instaladas as Faculdades SENAC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentados os resultados e a análise dos dados do trabalho sobre a gestão de marketing institucional nas Faculdades SENAC de Santa Catarina, e apontadas as considerações dos respectivos diretores e coordenadores de relacionamento com o mercado, apresenta-se nesse item a conclusão e recomendações para trabalhos futuros.

Esta dissertação teve como objetivo principal **analisar as práticas de gestão da comunicação de marketing institucional das Faculdades SENAC de Santa Catarina** em consonância com a sua visibilidade como instituição ofertante de cursos superiores.

Em relação ao primeiro objetivo específico proposto - Identificar as práticas de gestão da comunicação de marketing institucional do SENAC de Santa Catarina, concluiu-se a instituição possui uma política de comunicação e comercialização padronizada para todo o estado, deixando pouca margem de flexibilização para ajustes de acordo com as necessidades específicas de cada região. Ainda sobre este objetivo, conclui-se também que os atores envolvidos nas unidades espalhadas pelo estado têm pouca ou nenhuma autonomia na gestão dos processos de comunicação e comercialização dos serviços e também possuem opiniões divergentes sobre a efetividade desses processos.

Considerando o segundo objetivo específico proposto - Descrever a aplicabilidade das práticas de gestão da comunicação de marketing institucional de Santa Catarina, conclui-se que a instituição possui preocupação em atender as demandas mercadológicas e de profissionais a nível de estado, no entanto, não ficam claros os critérios de escolha de quais serviços ou cursos serão ofertados em cada unidade, o que se percebe é que existe um direcionamento considerando a capacidade de infraestrutura e tendência nacional. Dessa forma, fica evidente que apesar de existir concordância nas opiniões dos gestores sobre os conhecimentos desenvolvidos nos cursos e serviços oferecidos, não existe um entendimento consensual sobre os motivos pelos quais algumas unidades são escolhidas para ofertas e outras não.

Ainda sobre o mesmo objetivo específico, conclui-se que a proposta pedagógica e a credibilidade da marca institucional com mais de 70 anos de história são um diferencial no mercado, no entanto, a forma como a comunicação de marketing institucional é utilizada para atrair o seu público consumidor precisa ser lapidada de acordo com a realidade de cada microrregião estadual, tornando assim a instituição mais competitiva e atrativa aos olhos dos demandantes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas (públicas ou privadas), por meio de ações que

efetivamente posicionem a instituição como ofertante de cursos superiores e consigam fortalecer a marca dentro do segmento de serviços educacionais.

No terceiro objetivo específico proposto - Analisar a percepção dos gestores sobre as práticas de comunicação de marketing aplicadas, conclui-se que existe concordância de que as práticas de comunicação impactam diretamente na percepção da instituição como ofertante de cursos superiores, porém, devido a algumas respostas divergentes, fica evidente que não há um consenso sobre a necessidade de fortalecimento da marca utilizando o termo “Faculdade”, deixando a entender que a marca SENAC por si só deveria se encarregar de tal posicionamento.

Fica claro também nessa análise que existe um entendimento sobre a necessidade de alinhar os esforços de comunicação de marketing com as estratégias utilizadas pela instituição, pois, conforme apresentado na pesquisa, os gestores percebem que os recursos e ferramentas utilizadas não são suficientes para posicionar a instituição como ofertante de cursos superiores, bem como deixam claro que deveriam existir políticas de publicidade específicas para cada produto/serviço oferecido, levando em consideração suas especificidades e público-alvo.

Ainda em relação a este objetivo específico, é possível concluir que nem todos os gestores concordam que os esforços de marketing qualificam a imagem e a reputação da instituição e fortalecem a sua marca, logo, também se identifica que os mesmos gestores não reconhecem de forma integral que o sucesso dos alunos egressos está diretamente relacionado ao nome da instituição.

A análise do questionário aplicado aos diretores e aos coordenadores dos núcleos de relações com o mercado respondeu aos três objetivos específicos propostos e também auxiliou na reflexão sobre o posicionamento estratégico da marca SENAC enquanto instituição ofertante de cursos superiores no estado de Santa Catarina, uma vez que trouxe informações sobre as práticas de marketing adotadas que refletem o que a instituição representa do mercado das IES.

Como recomendações à instituição, sugere-se a implantação de políticas de comunicação de marketing mais flexíveis, de acordo com as necessidades de cada público e curso de graduação, recomenda-se também a concessão de maior autonomia para as unidades ofertantes de cursos superiores, fazendo acompanhamento efetivo das ações e possibilitando que cada uma atinja os seus públicos-alvo contemplando as especificidades regionais, sugere-se ainda a implantação de uma política de endomarketing que contemple o fortalecimento da marca e que oriente os colaboradores ao uso frequente do termo “Faculdade Senac”

em todos os meios de comunicação e atendimentos. Sugere-se ainda, conforme possibilidade, a oferta de títulos de cursos superiores nas regiões baseando-se em análise contínua de mercado, identificando as necessidades para o desenvolvimento econômico, mesmo que para isso seja necessário pensar em um planejamento de expansão da infraestrutura. Ressalta-se que essas recomendações podem e devem ser avaliadas pela instituição.

A pesquisa descrita nesta dissertação apresenta contribuições para o pesquisador, para a instituição pesquisada e para a academia. O pesquisador, além de egresso do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais desta instituição, deu continuidade a outros cursos de especialização na área de marketing e exerce atividades profissionais como Analista Educacional - Responsável pelo Eixo de Gestão e Negócios na mesma instituição, dessa forma, a pesquisa contribuiu para o autor enriquecer seus conhecimentos sobre seu local de trabalho, bem como possibilita a abertura de outras oportunidades relacionadas à área e tema apresentados.

A instituição pesquisada receberá por meio de apresentação de seminário os resultados dessa pesquisa, dando ênfase à visão de todos diretores e coordenadores responsáveis pela gestão da marca institucional, uma vez que não foram identificados e isso possibilita a exposição de resultados mais assertivos e sem vieses. O que se espera é que as informações apresentadas possam subsidiar possíveis mudanças nas estratégias de comunicação de marketing e fortalecimento da marca da instituição.

Para a academia, contribui-se com a pesquisa bibliométrica realizada no início da pesquisa, com o levantamento de referências sobre o tema marketing educacional e gestão de marca institucional além da elaboração do instrumento de coleta de dados para a pesquisa quantitativa que teve como objetivo a demonstração do quanto os diretores e/ou coordenadores percebem a marca das instituições de ensino. Assim, cumpre-se com um dos objetivos considerados importantes para os cursos de mestrado profissional, isto é, contribuir com o ambiente pesquisado.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras, a realização de estudos a respeito do ponto de vista dos discentes e dos egressos sobre a contribuição da marca institucional presente em suas formações, bem como suas percepções sobre a influência da marca na escolha da instituição e ainda a identificação das ferramentas publicitárias utilizadas para a captação desses alunos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. de. A gestão de universidade sob a ótica da teoria dos recursos e capacidades. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ENANPAD, 2006. CD-ROM.

_____, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

AAKER, D. A. Como construir marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2007

ÁVILA, J. **O papel do marketing nas universidades brasileiras**: um estudo prospectivo fundamentado no método Delphi. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1990.

BARBOSA, M. S. T. **A profissionalização do adolescente aprendiz no limiar do século XXI**. 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2006. Disponível em:
<<https://tedebc.ufma.br/jspui/bitstream/tede/115/1/simara%20torres.pdf>
>. Acesso em: 04 dez. 2014.

BELLINTARI, A. I. **Conspiração contra o Estado Novo**. Porto Alegre: EDUPUCRS, 2002. (Coleção História: 53).

BENEDICTO, G. C. de. **Contribuição ao estudo de um sistema de contabilidade gerencial para uma gestão eficaz das instituições de ensino**. 1997. 230 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

BETTIS, R. A.; HITT, P. The New Competitive Landscape. **Strategic Management Journal**, v. 16 p.7-19, 1995.

BRASIL. Catálogo nacional de cursos superiores de tecnologia. Portaria nº 413, de 11 de maio de 2016. *Ministério da Educação – MEC*. 2016.

_____. **CONSTITUIÇÃO. Constituições do Brasil (de 1824, 1891, 1934, 1937, 1946 e 1967 e suas alterações)**. 1º v: Textos. Brasília: Senado Federal. Subsecretaria de Edições Técnicas, 1986.

_____. **Decreto n. 5.154, de 23 de julho de 2004**. Regulamenta o § 2º do artigo 36 e os arts. 39 a 41 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 jul. 2004.

_____. **Decreto n. 5.478, de 24 de junho de 2005**. Institui, no âmbito das instituições federais de educação tecnológica, o Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA). Brasília, DF, 2005b.

_____. **Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997**. Regulamenta o parágrafo 2o do art. 36 e os art. 39 a 42 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 18 abr. 1997. p. 7.760.

_____. **Decreto-Lei nº 8621 de 10 de janeiro de 1946**. SENAC. DN: coletânea de leis. Rio de Janeiro, 1977.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.

_____. **Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, 29 nov. 1968. Seção 1, p. 10369

_____. **Ministério da Saúde**. Conselho Nacional de Saúde. Norma Operacional nº 001/2013

. Brasília, 2013. p.1-14. Disponível em:

<<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso>

510.pdf> Acesso em: 19 out. 2018.

CALDERÓN, A. I.; TRAINA-CHACON, J. M. A expansão da educação superior privada no Brasil: do governo FHC ao governo Lula. **Revista Iberoamericana de Educación Superior**, v. 6, n. 17, 2015.

CARDIM, Paulo A. G. Gestão universitária em tempo de mudança. In: COLOMBO, S. S. (Org.). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.223-236.

CARTA da paz social. Rio de Janeiro, 1946.

CARVALHO, H. M. de. Reengenharia comportamental aplicadas às instituições de ensino superior. In: FINGER, A. P. **Gestão de universidade: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997. p. 137-214.

_____, B. G.; BERBEL, M. C. **Marketing educacional: como manter e conquistar mais alunos**. 2. ed. São Paulo: Alabama, 2001.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHAGAS, V. **O ensino de 1º e 2º graus: antes, agora e depois?** São Paulo: Saraiva, 1980.

CHAGAS, V. **O ensino de 1º e 2º graus: antes, agora e depois?** São Paulo: Saraiva, 1980.

CHATAIGNIER, R. S. L. **Marketing Esportivo - Teoria e Prática: estudo de caso do Clube Atlético Paranaense**. 2004. 145f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2004

COLOMBO, S. S. **Marketing Educacional em Ação: Estratégias e Ferramentas**. Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2005.

CRESCITELLI, E.; SHIMP, T. A. **Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação**. Cengage Learning, 2013.

CUNHA, L. A. **A universidade crítica: o ensino superior na República Populista**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1983, 261p.

CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da**

educação: desafios contemporâneos. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 199-206.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. *Boletim técnico do SENAC*. Rio de Janeiro: v. 27, n. 3, p. 13-25, set./dez., 2001.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo, SP: Pearson Education, 2004.

DUCATTI, I. **A hanseníase no Brasil na Era Vargas e a profilaxia do isolamento compulsório:** estudos sobre o discurso científico legitimador. São Paulo: Departamento de História, Programa de Pós-Graduação em História Social, Universidade de São Paulo, 2009. Dissertação. 199p.

FAUSTO, B. *História do Brasil*. 4. ed. São Paulo: Edusp, 2000. 654 p.

FAVARO, T. C. P. *Tecnocracia e planejamento no governo Mauro Borges (1961 – 1964)*. VI Simpósio Nacional Estado e Poder: Cultura. Núcleo de Pesquisas sobre Estado e Poder no Brasil (UFF) e os Grupos de Pesquisa História Intelectual e das Ideias (UFS) e História do Tempo Presente (UFS). Universidade Federal de Sergipe. Aracaju, 20 nov. 2010.

FÁVERO, M. L. A. **A Universidade no Brasil:** das origens à reforma universitária de 1968. Curitiba: UFPR, 2006.

FERREIRA JUNIOR, A.; BITTAR, M. Educação e ideologia tecnocrática na ditadura militar. **Cadernos do CEDES (UNICAMP)**, v. 28, p. 333-355, 2008.

FINGER, A. P. **Gestão de universidade: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997. 294 p.

FRANCISCO, T. H. A.; COSTA, A. M.; SANTOS, A. M. dos; RAMOS, A. M. As funções administrativas e as práticas gerenciais na educação superior privada. **Revista de Ciências da Administração – RCA**, v. 15, n. 35, p. 95-107, abril 2013.

FRIGOTTO, G., CIAVATTA, M.; RAMOS, M. A gênese do Decreto n. 5.154/2004: um debate no contexto controverso da democracia restrita. In: FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.; RAMOS, M. (Org.). **Ensino médio integrado: concepção e contradições**. São Paulo: Cortez, 2005b, p. 21-56.

FRIGOTTO, G., CIAVATTA, M.; RAMOS, M. O trabalho como princípio educativo no projeto de educação integral de trabalhadores. In: COSTA, H.; CONCEIÇÃO, M. (Org.). **Educação integral e sistema de reconhecimento e certificação educacional e profissional**. São Paulo: CUT, 2005a. p. 19-62.

GONÇALVES, L. C.D.; GARRIDO, I. L.; DAMACENA, C. Proposta de um Modelo Conceitual de Valor de Marca na Nova Lógica de Serviços. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 12, n. 36, p. 341, 2010

GRAEF, A.; SALGADO, V. **Relações de parceria entre o Poder Público e entes de cooperação e colaboração no Brasil**. Brasília: Editora IABS; 2012.

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis, 2001. 194 p.

HANDY, C. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HENRIQUE, A. **Vargas e o Estado Novo**. São Paulo: editora Record, 1964.

KELLER, K. L.; MACHADO, M.; **Gestão Estratégica de Marcas**. Pearson/Partice Hall. São Paulo, 2006.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. 1ª edição. São Paulo, Atlas, 1978.

_____. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo. Editora Atlas, 1998. 724p.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

_____; KELLER, K. L., **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p.

LIBÂNEO, J. C. et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2007. (Coleção Docência em Formação).

MANES, J. M. **Marketing para instituições educativas**. Barcelona: Granica, 1997.

MARTINS, G. A. **As atividades de marketing nas instituições de ensino superior: um estudo na região da grande São Paulo**. Tese de Doutorado. São Paulo: Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), 1986. 200 p.

MARTINS, A. C. P. Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais, **Acta Cirúrgica Brasileira**, v. 17, n. 3, São Paulo, p. 04-06.

MASTELLA, A. S.; REIS, E. A. dos. O gestor de instituição de ensino superior e o desenvolvimento de competências gerenciais. In: **VIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis-SC, Anais, (on-line). Santa Catarina: UFSC, 2008.

MENDONÇA, A. W. P. C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 14, 2000. p. 131-150.

MEYER Jr., V. A Prática da Administração Universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26. 2014.

_____, V.; MURPHY, J.P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 173-192.

MEYER, V. Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: **Seminário sobre Administração Universitária rumo ao ano 2000**. Florianópolis: agosto, 2001, mimeo.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, J. I. J.; BUSS, P.; NUNES, T. C. Novos desafios educacionais para a formação de recursos humanos em saúde. **Olho Mágico**, v. 8, n. 3, dezembro de 2001. Disponível em: Acesso em: 19 de junho de 2004

NIMTZ, L. E., COSCARELLI, W. C., BLAIR, D. University-Industry Partnerships: meeting the challenge with a high tech partner. **SRA Journal**, v. 27, n. 2, p. 2-17, Fall, 1995.

PAIVA, J. M.; PUENTES, R. V. A proposta jesuítica de educação: uma leitura das Constituições. **Comunicações**, Piracicaba, ano 7, n.2, p. 101-118, nov. 2000.

PALÁCIOS, F. C. Mudança estratégica e processo de institucionalização em uma universidade: o desenvolvimento de esquemas interpretativos entre os gestores. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n 3, p. 206-226, 2014.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a investigação futura. *The Journal of Marketing*, p. 41-50, 1985.

PELEIAS, I. R. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, R. M. F. A. Formação sócio-espacial do litoral de Santa Catarina (Brasil): gênero e transformações recentes. **Revista Geosul**, Florianópolis, v. 18, n. 35, p. 99-199, jan.-jun. 2003.

PINHEIRO, D.; GULLO J. **Comunicação integrada de marketing**: gestão dos elementos de comunicação, suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa e fundamentos de marketing e visão de empresa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. (Org.). **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSA, C. **Gestão estratégica escolar**. 3 ed. Revista e ampliada – Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

_____, R. R. P. A.; OLIVEIRA, D. M. S.; SILVA, D. C.; MEDEIROS, M. G. F. de.; OLIVEIRAS, E. H. Visão geral das ferramentas de marketing e análise de sua eficácia em um hospital de referência em Teresina-PI. **Revista Inova Ação**, Teresina, v. 2, n. 2, p. 20-41, jul./dez. 2013

ROMANO, F. et al. O Impacto das Mídias Sociais Digitais na Comunicação Organizacional das Empresas. V Encontro de Marketing da ANPAD. Curitiba/PR, 2012.

RUÃO, T., CARRILLO, M. V. A modernização da identidade visual das Universidades. Os casos da Universidade da Extremadura (Espanha) e da Universidade do Minho (Portugal), In: **Comunicação e Sociedade**, vol. 8, p. 85-100. 2005.
<http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/comsoc/article/view/1184>. Acesso em 05/08/2016.

SANGENIS, L. F. C. Franciscanos na educação brasileira. In: STEPHANOU, M.; BASTOS, M. H. C. **Histórias e memórias da educação no Brasil**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. p.93-107.

SAVIANI, D. O legado educacional do regime militar. **Cadernos CEDES**, vol. 28, 2008.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Quem somos**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conhec_a_quemsomos>. Acesso em: 19 nov. 2017.

SENAC-DN, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial- Departamento Nacional. **Institucional**. 2013. Disponível em: <<http://www.dn.senac.br/transparenciadn/#/dados-de-producao>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

SENAC-DN, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial- Departamento Nacional. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002.

SENAC-DN, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial- Departamento Nacional. **Nossa História é sua História: SENAC em Santa Catarina**. Org. Janice da Silva Gonçalves. Florianópolis. (s/n) SENAC/DR/SC, 2014.

SENAC-DN, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial- Departamento Nacional. **Relatório Geral**. Florianópolis. DR/SC, 2016.

SENAC-DN, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial- Departamento Nacional. **Sistema S**. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>>. Acesso em 18 nov. 2017.

SENAC-DN, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial- Departamento Nacional. **Sobre o SENAC**. Disponível em: <<http://portal.sc.senac.br/portal/site/institucional/sobre-o-senac/sc>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

SENAI, Serviço nacional de aprendizagem industrial. **História**. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/historia/>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

SENAR. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.senar.org.br/quem-somos>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

SENHORAS, E. M. **Estruturas de gestão estratégica da inovação em universidades brasileiras**. 1. ed. Boa Vista: EdUFRR, 2012.

SERRA, F. Conceito de Gestão. Jan/2015. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/profiap/tcfs-dissertacoes-1/unir/2017/gabriela-fonteles-maio.pdf>> Acesso em 11 nov. 2018

SESC. Serviço Social do Comércio. **Sobre o Sesc**. Disponível em: <http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/>. Acesso em: 19 nov. 2017.

SESCOOPSC. Sistema Cooperativista Nacional. **O que é o sescoop?** Disponível em: <<http://www.sescoopsc.org.br/secao/institucional>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

SESI. Serviço Social da Indústria. **História.** Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/sesi/institucional/historia/>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

SEST/SENAT. Serviço Social do Transporte/Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte. **Conheça o Sest Senat.** Disponível em: <<http://www.sestsenat.org.br/Paginas/conheca-o-sest-senat>>. Acesso em 19 nov. 2017.

SEVERINO, A. J. O ensino superior brasileiro: novas configurações e velhos desafios. **Educar**, Curitiba, n. 31, p. 73–89, 2008.

SHETH, J. N. **O comportamento do consumidor no futuro.** Marketing na Internet. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

SHIGUNOV NETO, A.; MACIEL, L. S. B. O ensino jesuítico no período colonial brasileiro: algumas discussões. **Educar**, Curitiba, UFPR, n. 31, p. 169-189, 2008.

SILVA, F. S. C. da. **A inserção dos egressos dos cursos superiores de tecnologia na pós-graduação:** um estudo de caso no SENAC-Santa Catarina/SC. 2016. 70 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Curso de Programa de Pós-graduação em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/167982>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

SOUZA, A. C.; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. **TCC:** métodos e técnicas. Florianópolis: Visual Books, 2007. 160 p.

SOUZA, J. G.de. Evolução histórica da universidade brasileira; abordagens preliminares. **Revista da Faculdade de Educação**, PUCCAMP, Campos, v. 1, n. 1, p. 42-58, ago., 1996. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/article/viewFile/461/441>. Acesso em: 24 nov. 2017.

STANTON, W. J. **Fundamentos do marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

STELZER, J.; DELIGDISCH, M. E.; GONÇALVES, E. N. **A trajetória da Universidade e do ensino superior brasileiro sob o prisma da autonomia: uma visão histórico-administrativa para uma emergente discussão**. 2011. Disponível: <
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/30317/7.8.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 ago. 2017

TOLEDO, R. F. M. A expansão dos cursos tecnológicos no Brasil. Um recorte no tecnólogo em gastronomia. **REVELA Periódico de divulgação científica da FALS**. Ano III, n. VI, out. 2009/jan. 2010.

TREVIZAN, M. J. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em universidades comunitárias**. 2004. 176f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação - o positivismo, a fenomenologia e o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

WHEELER, A. **Design de identidade da marca**. Porto Alegre: Brookman, 2008.

WITIUK, I. L. **A trajetória Sócio- Histórica do Serviço Social no espaço da escola**. 2004. 102 f. Tese (Doutorado em Serviço Social), Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2004.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. **Marketing de serviços: a organização com foco no cliente**. 2003.

APÊNDICES

Anexo A – Questionário aplicado

Pesquisa: Comunicação de Marketing Institucional das Faculdades Senac de Santa Catarina (Exclusiva para Diretores e Coordenadores de NRM)

Estamos lhe convidando para participar voluntariamente de uma pesquisa que contribuirá para a proposição de algumas diretrizes para orientar e estruturar práticas de gestão para a comunicação de marketing institucional das Faculdades Senac Santa Catarina, mais especificamente relacionadas aos cursos superiores (tecnólogos) ofertados pela instituição.

O propósito desta pesquisa será compreender o entendimento dos gestores da instituição em relação ao desempenho da comunicação de marketing institucional e o posicionamento da marca Senac como ofertante de Cursos Superiores.

Essa coleta de dados faz parte da Qualificação de Mestrado do aluno Wagner Alves Maciel sob a supervisão do Prof. Dr. Cláudio José Amante. O pesquisador é também colaborador da Faculdade Senac Florianópolis e está em fase de finalização do Mestrado em Administração Universitária da UFSC.

Se possível, responda até dia 13 de maio de 2018. Esse questionário não leva mais que 10 minutos para ser respondido.

Estamos à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas em relação à pesquisa antes e durante a execução da mesma.

Eu sou:

- Diretor de Faculdade ou Unidade Vinculada
- Coordenador de Faculdade ou Unidade Vinculada

1) Os cursos superiores de tecnologia ofertados pelas Faculdades Senac de SC estão de acordo com as necessidades do mercado em relação à demanda de profissionais.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2) As ações de marketing desenvolvidas pelas Faculdades Senac de Santa Catarina posicionam claramente a instituição como ofertante de cursos superiores.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3) Os meios de divulgação utilizados (mídia) pelas Faculdade Senac de Santa Catarina para divulgar os seus cursos superiores são os mais eficientes para atingir o público-alvo deste serviço.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4) Os egressos dos cursos superiores das Faculdades Senac de Santa Catarina recomendam aos seus conhecidos a realização dos seus cursos.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

5) A linguagem utilizada nas comunicações vinculadas pelas Faculdades Senac de Santa Catarina está de acordo com o público-alvo consumidor de cursos superiores.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

6) A quantidade de inserções na mídia de anúncios para a publicidade dos cursos superiores das Faculdades Senac de Santa Catarina é adequada e/ou suficiente.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

7) As Faculdades Senac de Santa Catarina possuem parceiros comerciais que auxiliam na divulgação e promoção dos cursos superiores ofertados pela instituição.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

8) A comunicação de marketing institucional das Faculdades Senac de Santa Catarina se destaca em relação aos seus concorrentes ofertantes de cursos superiores na região.

- Concordo totalmente

- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

9) Os conhecimentos desenvolvidos nos cursos superiores ofertados pelas Faculdades Senac de Santa Catarina são atualizados e em consonância com as demandas do mercado de trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

10) Os esforços de marketing realizados pelas Faculdades Senac de Santa Catarina na publicidade dos cursos superiores atingem o objetivo pretendido.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

11) A comunicação de marketing institucional realizada pelas Faculdades Senac de Santa Catarina influi no nível de matrículas nos cursos superiores ofertados pela instituição.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

12) Os profissionais responsáveis pelas ações de comunicação de marketing das Faculdades Senac de Santa Catarina conhecem bem o perfil do seu público-alvo.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

13) Os preços cobrados de mensalidade dos cursos superiores ofertados pelas Faculdades Senac de Santa Catarina estão compatíveis com o nível dos serviços prestados.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

14) As estratégias de comunicação institucional utilizadas pelas Faculdades Senac de Santa Catarina impactam na percepção da comunidade externa em relação a sua visibilidade como instituição de ensino superior.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

15) A marca “Faculdades Senac” é de suma importância para a decisão do aluno ao escolher se matricular em cursos superiores da instituição.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

16) Os gestores compartilham uma visão clara da gestão da marca com o público interno (funcionários técnico-administrativos, professores, alunos e estrutura organizacional das Faculdades Senac) e existe o entendimento que o posicionamento da marca é de responsabilidade de todos.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

17) A comunicação de marketing das Faculdades Senac de Santa Catarina consegue diferenciar a instituição de seus concorrentes e comunicar seus diferenciais e vantagens competitivas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

18) Os esforços de marketing realizados pelas Faculdades Senac de Santa Catarina qualificam a imagem e a reputação da instituição e fortalecem a sua marca.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente

- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

19) O sucesso profissional dos egressos dos cursos superiores ofertados pelas Faculdades Senac de Santa Catarina é utilizado na projeção da imagem da instituição.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

20) Os gestores das empresas da região, que empregam os egressos e estagiam os alunos, consideram que a marca Senac possui influência na decisão da escolha do candidato.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo (ou indiferente)
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente