

CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE ALUNOS NO ENSINO SUPERIOR

Engagement and retention of students in higher education

Wille Muriel* e Domingos Giroletti**

Resumo: O artigo trata de novas estratégias de captação e retenção de alunos diante do aumento da competitividade, evasão e inadimplência. O trabalho tem por base uma enquête nacional realizada com 29 gestores brasileiros de 11 estados, sendo que 19 deles trabalham em seis capitais bem representativas: Florianópolis, Rio de Janeiro, Vitória, Salvador, São Luís e Brasília. Nele, são analisadas novas formas de gestão acadêmica, velhas e novas, que estão sendo implementadas de norte ao sul Brasil. Sem alunos e sem sua presença e frequência às aulas não há excelência educativa possível. Daí a importância das novas estratégias tanto para viabilizar sua permanência quanto para melhorar a qualidade do ensino.

Palavras-chave: Gestão acadêmica, Marketing educacional, Liderança universitária.

Abstract: *This article approaches new strategies of engagement and retention of students considering the raise in the competitiveness, dropouts and default rates. It is based on a national poll made with 29 Brazilian managers from 11 states; 19 of them worked in six very representative capitals: Florianópolis, Rio de Janeiro, Vitória, Salvador, São Luís and Brasília. This work analyzed new and old academic management approaches which are being implemented from north to south of Brazil. Without the students and their presence and attendance to the classes, there is no possible educative excellence.*

Keywords: *Academic management - Educational Marketing - University Leadership.*

*Mestre em Inovação e Competitividade e Líder da Área de Desenvolvimento de Novos Negócios da Carta Consulta.

**Professor do MPA da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo (MG), Apresentador do Programa – OPINIÃO MINAS - da Rede Minas de Televisão e Pós-Doutor pela The London School of Economics and Political Science, Londres, Inglaterra.

O aumento da concorrência no ensino superior brasileiro impõe a adoção de novas táticas de gestão para captar alunos e mantê-los vinculados aos cursos superiores. Algumas práticas de prospecção de alunos tornaram-se comuns na gestão dos processos seletivos e vêm sendo usadas, com mais frequência, nas Instituições de Ensino Superior (IES).

Um exemplo “clássico” de tática de prospecção é a recepção de futuros candidatos em “visita ao campus”. Os alunos do ensino médio são convidados a passar um dia no campus para vivenciar uma experiência como aluno universitário. Na oportunidade, a IES apresenta os cursos que oferece e faz uma exposição sobre diversas profissões e os desafios da futura vida profissional.

Hoje, com o aumento da concorrência entre IES e sobra de vagas, a “visita ao campus” é insuficiente para captar alunos e mantê-los até a formatura. Esses problemas têm sido encarados como desafios pelas gerências de nível tático¹ das IES que estão motivadas e mobilizadas para inventar novas estratégias de captação e manutenção de alunos. O objetivo deste artigo será analisar as estratégias, velhas e novas, para prospectar mais alunos e manter os já matriculados que estão em uso em várias IES brasileiras.

Para responder às duas questões foram ouvidos 38 coordenadores de cursos superiores das quatro principais regiões brasileiras. A nossa enquête teve por propósito investigar o que pensam os gestores de cursos superiores?² Como eles estavam administrando os serviços educacionais no país? Os participantes

¹ Consideram-se as gerências de nível tático nas IES a Coordenação de Cursos e as gerências de Marketing, Infra-estrutura e de Administração.

² O levantamento foi realizado durante um curso de extensão - Gestão de Cursos - com 60 horas de duração, ministrado pelo Professor Wille Muriel. Foi realizado de 11 de maio a 9 de julho de 2009 na modalidade não presencial. Os “coordenadores de cursos” serão tratados como “gestores de cursos” porque sua função vem mudando em decorrência dos novos desafios. Até pouco tempo, eles eram contratados para desempenhar funções de coordenação de recursos institucionais. Hoje, exige-se deles uma maior atuação no processo administrativo que envolve: planejar, organizar, executar e controlar, além das atribuições acadêmicas inerentes ao cargo que ainda permanecem. Neste artigo, a denominação “gestores” ou “coordenadores” de cursos será usada como equivalente.

foram orientados a identificar, primeiramente, os maiores “gargalos” na gestão de cursos superiores sempre com o intuito de melhorar a qualidade dos serviços tanto na perspectiva da IES quanto na ótica do estudante. Os participantes foram estimulados, em segundo lugar, a registrar as novas experiências de gestão que estavam sendo implementadas nas suas unidades com vistas a melhorar a qualidade da gestão acadêmica e de manter a fidelização dos estudantes.³

As perguntas foram postadas no ambiente virtual de aprendizagem criado exclusivamente para o curso e enviadas no dia 1 de julho de 2009, estabelecendo um prazo máximo de sete dias para o retorno das respostas. Dos 38 participantes, 29 gestores de IES de onze estados brasileiros responderam às questões no prazo estabelecido. Desse total, 19 gestores trabalhavam em IES localizadas em seis capitais bem representativas do País: Rio de Janeiro e Vitória no sudeste; Florianópolis na região sul; Salvador e São Luiz no nordeste; e Brasília no centro-oeste. Essas capitais representam mercados importantes e ambientes caracterizados por forte concorrência entre as IES lá situadas.⁴ Por isto, são IES que, em função dos novos desafios, a criatividade e a inovação precisam estar em alta. Em seguida, analisam táticas, usuais e inovadoras, de captação e retenção de alunos.

1. PROCEDIMENTOS USUAIS DE CAPTAÇÃO DE NOVOS ALUNOS

Os procedimentos indicados pelos gestores de cursos para a captação de novos alunos foram classificados como “*usais*” e “*inovadores*”. Os primeiros são aqueles utilizados pela maioria das IES analisadas e são considerados fundamentais ao sucesso

³ Durante o curso, foram desenvolvidas diversas atividades com o intuito de apresentar e discutir técnicas de gestão de serviços educacionais com vistas ao desenvolvimento de novas práticas, táticas e estratégicas.

⁴ Os nossos dados não são fruto de uma amostra estatisticamente representativa. No entanto, eles fornecem boas indicações para se fazer um mapeamento dos principais procedimentos e estratégias que estão sendo implementados pelas IES no sentido da captação e retenção de alunos. Eles são também indicadores de uma mudança de mentalidade e de práticas em curso nas IES: os coordenadores de curso estão mais sensíveis e abertos com relação aos problemas reais das áreas comercial, mercadológica e financeira, que são vitais à sobrevivência das IES privadas.

de qualquer processo seletivo. Os segundos compreendem os novos, aqueles resultantes de novas experiências de captação que estão sendo testados ou de velhos, mas utilizados de maneira diferenciada.

Entre as “táticas usuais”, mencionam-se, em primeiro lugar, um conjunto de eventos promocionais, tais como: divulgação da IES nas escolas de ensino médio da região, organização de palestras sobre as profissões e de visitas monitoradas ao próprio campus e oferta variada de cursos de extensão; participação em eventos pedagógicos com forte utilização de *merchandising*⁵ como feiras profissionais, científicas e populares; oficinas, eventos locais e as famosas “calouradas”⁶. Esses foram os principais procedimentos de captação de alunos, apontados pelos gestores de cursos entrevistados.

Em segundo lugar, surge a propaganda veiculada pela mídia de massa ⁷, apontada como necessária para o sucesso do processo seletivo. Numa IES, essas estratégias de captação de alunos já são coordenadas pelo Departamento de Marketing, que utilizava várias ferramentas de comunicação. Além da propaganda em rádio e TV, usavam: outdoor, jornais, site, faixas, mala-direta⁸, panfletagem, cartazes e pôsteres. O uso dessas ferramentas e ações está presente no cotidiano de outras IES, segundo registro feito por outros gestores que participaram da pesquisa.

Em terceiro lugar, surge a divulgação “boca a boca”. A indicação, feita por alunos a outros candidatos, apareceu como uma prática habitual no processo de captação de alunos. O valor desta ação foi claramente pontuado pelos gestores, indo ao encontro do que Bateson e Hoffman⁹ escreveram sobre as vantagens desta modalidade: o candidato usa essa estratégia para

⁵ Divulgação dos cursos em pontos com forte apelo visual para despertar o interesse ou em eventos com grande visibilidade e publicidade.

⁶ São festas organizadas pelos alunos que contam, em geral, com o apoio direto da IES.

⁷ São canais impessoais pelos quais o comunicador poderá dirigir-se diretamente ao público-alvo. As principais mídias de massa são cinema, televisão, rádio, cartazes, jornais e revistas.

⁸ Mala direta faz parte do marketing direto. Neste caso, a propaganda é enviada diretamente ao endereço do cliente-alvo. Seu envio poderá ser encaminhado por e-mail ao futuro candidato desde que a IES disponha ou adquira uma “*mailing list*” de possíveis interessados.

⁹ BATESON, John E.G.; HOFFMAN, K. Douglas. *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

reduzir suas incertezas na hora de adquirir um serviço de alto risco. Um curso de graduação é um “produto intangível” e ele não pode ser devolvido caso apresente algum problema. Seu custo é alto, ainda, porque envolve o consumidor no processo de sua fabricação e ele ocorreu durante certo período que, em caso de arrependimento, não poderá ser retomado. Por estas razões, a indicação assume um peso considerável no processo seletivo de captação e retenção de alunos.

Em quarto lugar, aparece a marca da IES. Ela foi apontada pelos gestores como um valor capaz de atrair alunos. A atratividade funciona desde que a “marca seja forte” e haja identificação dos alunos com ela devido ao “projeto de qualidade” que oferece; ou com uma instituição em função do seu “*status* universitário”. De fato, a marca é capaz de tornar tangíveis os valores institucionais. Por isto, ela pode atrair a consideração de candidatos que se identificam com as propostas da IES ou com a qualidade dos seus cursos. Ela pode minimizar os riscos, sinalizando que o investimento é factível. Ou que o consumidor de serviços educacionais poderá entrar com o seu tempo e recursos financeiros. Para este “investidor”, é importante contar com um apoio capaz de garantir a realização e a qualidade do serviço no longo prazo.¹⁰

Em quinto lugar, aparecem os “descontos”¹¹ como outra estratégia importante para atrair novos alunos. Isto funciona, sobretudo, em regiões onde o poder aquisitivo dos alunos é considerado baixo. Tem se tornado uma prática comum na gestão financeira das organizações educacionais. Concedem-se “descontos” com vários intuitos: ajudar aqueles que não podem pagar valores cheios, premiar quem paga em dia ou negociar inadimplência, entre outras modalidades. Deve-se, no entanto, reconhecer que a concessão de “descontos” pode comprometer significativamente as finanças da IES, na medida em que eles reduzem as receitas das IES provenientes da cobrança das mensalidades. A redução de receita, praticada de forma indiscriminada, poderá induzir, em contrapartida, um corte linear de custos por parte da gestão financeira, provocando, neste caso, um impacto negativo na qualidade da atividade acadêmica. Outra consequência é a criação da “cultura do desconto” que pode se

¹⁰ TAVARES, Mauro Calixta. *A força da marca*. São Paulo: Harbra, 1998.

¹¹ Manteve-se a categoria, “*desconto*” porque foi utilizado pelos participantes da pesquisa com o objetivo de indicar abatimentos no valor da mensalidade. Tecnicamente, o conceito de desconto comercial está associado a pagamentos antecipados e não a pagamentos “em dia”.

estabelecer na IES, gerando uma queda definitiva nas suas receitas porque os alunos já passam a contar com isso no momento de planejar a sua entrada no ensino superior. Há casos de IES que chegaram a perder 40% do seu faturamento por conta da concessão de abatimentos no valor das suas mensalidades ou pela concessão excessiva de bolsas de estudos. Uma redução dessa grandeza poderá comprometer o crescimento futuro de uma IES ou a qualidade de seu produto em caráter permanente.

A título de síntese, as táticas, apreendidas junto aos gestores de cursos, conjugam eventos promocionais, propaganda na mídia, indicação de alunos, marca institucional forte e abatimento no preço das mensalidades.

2. PROCEDIMENTOS INOVADORES

Entre as “táticas inovadoras”, menciona-se, em primeiro lugar, a chamada “visão de futuro”. Ela é usada como uma das mais poderosas prerrogativas para atrair a atenção e “conquistar a mente do candidato”. Esta tática tem sido adotada pelas IES para atrair candidatos em função da excelência da formação profissional que oferece individualmente ou a um grupo acadêmico específico. Por sentir-se identificado com os princípios e objetivos da IES, o candidato esforça-se para nela ingressar e nela permanecer por necessidade de sentir-se incluído socialmente¹²; ou por vislumbrar uma condição profissional diferenciada num futuro possível. Daí seu esforço para nela ingressar à procura de uma formação diferenciada.¹³ Inculcar essa “visão de futuro” pode ser uma das atribuições dos gestores de cursos que possuem boa liderança acadêmica, já que os líderes podem desenvolver uma boa capacidade de visualização do futuro não apenas para si mesmos, mas também para os outros, ao imaginar possibilidades ou ao procurar propósitos comuns.¹⁴

¹² Citado por MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008. p. 128.

¹³ Para maior aprofundamento sobre esta questão, ver MOSCOVICI, F. *Op. cit.*, p. 128-32.

¹⁴ Para maior aprofundamento sobre este tema ver KOUZES, James M. “O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança” in: KOUZES, James M.; POSNER, Barry. *O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 95-119.

Com o objetivo de melhor explorar o pertencimento do futuro aluno a um grupo de referência, surgiu, entre os gestores de cursos, a idéia correlata de atrair candidato a IES pela oferta de um ambiente propício que possibilitasse o desenvolvimento do sentido de cidadania. A segunda tática de atrair novos alunos explora a necessidade, classificada por Moscovici¹⁵ como pertencendo ao núcleo de competência do ego. Por ela, as pessoas procuram satisfazer as necessidades do saber, conhecer, ser capaz, ser hábil, realizar, produzir e do criar. Os projetos de extensão vinculados às demandas da comunidade podem ser apresentados como o resultado de uma atitude promotora da extensão universitária que reforçaria os valores sociais e a inserção do formando em uma vivência comunitária, algo que ultrapassa a simples obtenção do diploma. A divulgação do apoio institucional e dos resultados já alcançados pelos projetos de extensão indicaria aos candidatos que a instituição promotora é uma IES capaz de propor e realizar obras importantes para a sociedade e de se fazer presente nas questões da contemporaneidade. Se ela conseguir ser admirada também por esta razão, a IES, em questão, seria o local apropriado a ser escolhido pelo candidato como o mais adequado para seu desenvolvimento profissional devido ao seu forte sentido de cidadania.

Além da cidadania, a divulgação dos projetos de extensão ou de outros resultados acadêmicos foi apontada pelos gestores como uma terceira tática para captar novos alunos. A publicidade de alunos e professores premiados por um feito acadêmico relevante para a sociedade é uma exposição social positiva da marca e dos seus valores institucionais. A promoção do mérito acadêmico indica o comportamento que se espera dos futuros alunos e dos professores vinculados aos programas universitários. Dessa forma, a divulgação da premiação contribui para a construção da cultura do mérito acadêmico, do reconhecimento de ações voltadas para o desenvolvimento do conhecimento científico e da valorização de docentes e discentes que realizam pesquisas, que inovam ou que mudam o seu contexto por meio de suas ações. A divulgação desses feitos reforça a idéia de competência acadêmica fundamental à formação de um “bom

¹⁵ MOSCOVICI, Fela. *Op.cit.*

pensador”, definido como sendo aquele que conquistou certa autonomia pessoal e é um bom profissional.¹⁶

Já se mencionou que os eventos foram indicados como um dos procedimentos fundamentais ao sucesso nos processos seletivos. Paralelamente aos eventos, foi apontada uma quarta tática inovadora pelos entrevistados que é o contato entre os alunos atuais das IES com os estudantes do ensino médio, percebido como sendo outro forte trabalho de “*merchandising*”. Esta percepção tem respaldo na teoria que sustenta que a indicação é uma ação capaz de reduzir significativamente a incerteza daqueles que prospectam os serviços não apenas universitários, mas de qualquer espécie.¹⁷ A indicação por meio de uma boa referência anteciparia o futuro, ao preanunciar os possíveis resultados acadêmicos auferidos pela IES. Contar com a participação de bons alunos em eventos acadêmicos de boa qualidade, colocando-os na posição de destaque, surgiu como a quarta nova maneira de atrair-los. Neste caso, é recomendável que os eventos universitários promocionais devem ser realizados não apenas em períodos de processos seletivos, mas durante o ano letivo todo.

As parcerias das IES com as empresas foram apontadas pelos gestores como um quinto fator de atratividade de alunos. O estabelecimento de parcerias atenderia de antemão suas expectativas porque os candidatos tendem a optar por uma IES que seja capaz de desenvolver metodologias em sintonia com as práticas de mercado ou de promover atividades acadêmicas nas ou com as empresas. Essas iniciativas sinalizam para o futuro candidato que aquela IES que assim procede será, futuramente, capaz de encaminhá-lo a um bom estágio e/ou a um bom emprego. A dissociação entre o sistema universitário e as empresas brasileiras é um empecilho à formação de mão-de-obra adequada às demandas do setor econômico.

Outro dilema, associado a este, seria formar para a ciência ou para o mercado? Esta questão parece que ainda não foi resolvida pelos gestores das IES brasileiras, especialmente as instituições públicas. As empresas estão atalhando caminhos. Elas, para suprir sua própria demanda de profissionais capacitados, estão investindo num modelo específico, a “universidade corporativa”, que não

¹⁶ DEMO, P. “Pobreza Política (Pobreza Humana)”, *Direcional Escolas*, v. 1, n. 7 (2005), p. 36-39.

¹⁷ BATESON, John E.G.; HOFFMAN, K. Douglas. *Op.cit.*

deixa de ser uma competição com as IES privadas ou públicas. A universidade corporativa teve sua gênese, segundo Tarapanoff¹⁸, no aprofundamento das atividades dos departamentos de recursos humanos. A integração entre o setor produtivo, as universidades e a comunidade é ainda um desafio que esbarra em pelo menos dois grandes obstáculos: cultura e interesses divergentes.¹⁹

Uma sexta tática para atrair alunos para a IES estaria relacionada à solução dada à questão financeira voltada ao atendimento dos alunos que dispõem de menor renda. Na verdade, há dois programas governamentais - o FIES²⁰ e o PROUNI²¹ - com boa aceitação entre alunos e também entre empresários do ensino. São dois bons programas, mas ainda insuficientes para atender a demanda reprimida. A oferta de financiamento pela IES com origem em recursos próprios abriria um caminho mais direto entre a instituição e o futuro aluno, tornando-se mais um meio para aumentar suas receitas. O problema é o risco do empréstimo estudantil que ainda é considerado alto, por isso os bancos privados aumentam suas taxas de juros, limitando o número de beneficiários. Um caminho alternativo poderia ser uma divisão de responsabilidades pela eventual inadimplência dos alunos, passando-se um pouco mais dessa responsabilidade às IES. Se isto viesse a acontecer, os bancos privados, divididos os riscos, poderiam ampliar suas carteiras de financiamento, contribuindo significativamente para a socialização do acesso ao ensino superior.²²

O estreitamento da comunicação entre os candidatos e a gestão de curso surgiu como a sétima nova prática de captação de alunos, na medida em que estes têm acesso livre e direto ao

¹⁸ TARAPANOFF, K.M.A. *Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional*. Educação Corporativa: Contribuição para a Competitividade, Brasil, 2004.

¹⁹ SCHWARTZMAN, Simon. *Pesquisa universitária e inovação no Brasil, em Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, Avaliação de políticas de ciência, tecnologia e inovação: diálogo entre experiências internacionais e brasileiras*. Brasília: CGEE, p. 19-43.

²⁰ O Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior é um programa do governo voltado para financiar total ou parcialmente os estudos dos alunos universitários.

²¹ O Programa Universidade para Todos oferece bolsas de estudo para alunos de baixa renda.

²² Para aprofundar a discussão sobre esta problemática, consultar: www.schwartzman.org.br/sitesimon/?p=153&lang=pt-br&cpage=1

coordenador de cursos, permitindo que o projeto pedagógico seja explicado em detalhes. Neste estreitamento de laços, outras questões poderiam ser esclarecidas, como a regularização dos procedimentos de autorização, o reconhecimento e renovação de reconhecimento do curso e os resultados nos indicadores de qualidade estabelecidos pelo sistema nacional de avaliação. Essa aproximação reduziria a sensação de risco para quem pretende adquirir um serviço ou fazer um excelente curso universitário.

Em um mundo que opera sob a perspectiva de distanciamento entre a rede e a identidade do ser²³, encontra-se aqui a parte mais significativa da participação dos gestores de cursos nos processos de captação de alunos. Dar respostas às questões dos candidatos reforça a confiança quanto à qualidade do curso e ajuda a identificar as necessidades do candidato e, ao mesmo tempo, garante-lhe uma atenção especial. Esta seria outra ação a ser desempenhada pelos gestores de curso. Para tanto, faz-se necessária a utilização de meios de comunicação via web. Sabe-se que, cada vez mais, os candidatos ao ensino superior são usuários da Internet. Os meios utilizados para as inscrições em processos seletivos indicam que os candidatos captam informações pela web, fazem a sua inscrição por ela e não se sentem inseguros ao realizar operações comerciais por este meio. Isso facilita as ações de prospecção de alunos na medida em que eles acessam o site da IES e fazem o registro para obter informações por e-mail sobre assuntos que lhes interessam. A tecnologia web facilita o desenvolvimento de um relacionamento com os alunos, proporcionando às IES ótimas possibilidades de interação pela utilização de ferramentas web como chats, fóruns, videoconferências, *twitter*²⁴, vídeos promocionais, experiência em uma aula no curso e respostas rápidas às perguntas dos candidatos.

Da mesma forma que o aluno deve estabelecer vínculo com o curso e com a instituição, a coordenação de curso deve estabelecer vínculo com a comunidade, segundo o entendimento dos gestores pesquisados. Essa relação é via de mão dupla. Para conhecer essas demandas, será necessário vivenciar as principais questões que afetam a comunidade. Por meio dessa vivência, a

²³ CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

²⁴ Rede social na Internet que permite que usuários enviem e recebam mensagens de outros usuários.

gestão estará apta a prospectar necessidades de formação, além de identificar um mix mercadológico ²⁵ adequado para o consumo: um curso ou o serviço certo, para o público certo, com o preço viável e a promoção mais eficaz. A aproximação com a comunidade foi mencionada como a oitava tática para atrair bons alunos.

A divulgação aos conselhos de classes profissionais foi apontada como a nona novidade na prospecção de alunos não apenas para atrair indivíduos para compor a equipe discente, como também para alinhar-se com eles em prol de uma formação universitária ainda mais reconhecida pelo mercado de trabalho. Outra frente da parceria com os conselhos de classe é a “defesa” e a divulgação da profissão. Alguns cursos de alta qualidade padecem diante da falta de demanda ocasionada pela queda do prestígio ou da utilidade deste ou daquele profissional. A associação com os conselhos de classe parece ser uma tática interessante para reforçar as profissões e o bom desempenho profissional. O ineditismo desta iniciativa encontra-se na intenção de interferir no ambiente externo, lidando com variáveis que, até então, não estavam sob a égide do gestor do curso.

Um décimo procedimento para atrair alunos, apontado pelos gestores de cursos, foi o desenvolvimento de parcerias com escolas de nível médio para antecipar a preparação do aluno para o ensino universitário. A restrição da “visão de mundo”²⁶ em prol de uma profissionalização precoce, iniciada no ensino médio, compromete a preparação de gerações de futuros universitários e, por consequência, a qualidade do sistema universitário brasileiro.

A utilização das informações de sistemas de marketing²⁷ foi indicada pela pesquisa como a décima primeira nova maneira de conceber táticas de captação de alunos. Atualmente, as IES vêm

²⁵ McCarthy e Perreault definiram o composto de marketing como as variáveis controláveis que uma organização pode coordenar para satisfazer o seu mercado-alvo. Cf.: McCARTHY, E.J.; PERREAULT, W.D.Jr. *Basic marketing*. 9th ed. Homewood, Il.: Irwin, 1987.

²⁶ NUNES, Edson. *Singularidade brasileira: ensino superior privado e dilemas estratégicos da política pública*. Seminário sobre o Ensino Superior no Brasil. Documento de trabalho n. 87. Belo Horizonte, 7 e 8 de agosto de 2009.

²⁷ O sistema de informações de marketing é um conjunto de fontes e procedimentos por meio do qual os administradores recebem informações diárias sobre o que acontece no ambiente externo à empresa. Sistemas de apoio à decisão de marketing (*Marketing Decision Support Systems*) têm como propósito viabilizar a melhor decisão, não apenas permitindo

gerindo o cadastro de inscrições a processos seletivos pelo acréscimo de novas informações. Estas são obtidas pela aplicação de questionários socioeconômicos, sorteio de brindes aos alunos que indicam colegas para gerar novas inscrições, aquisição de “*mailing list*” e utilização de aplicativos capazes de gerir um banco de dados e informações de alunos e de comunicar-se com eles durante todo o período letivo. A síndrome do “basta conversar com as pessoas para saber o que está acontecendo”²⁸ tem sido evitada por muitos gestores de cursos pesquisados. Eles demonstraram a necessidade de avaliar quais são as necessidades de informação: “o que é necessário saber”, como desenvolver pesquisas de marketing e como utilizar essa informação de forma coordenada e produtiva para atingir os objetivos desejados.

A identificação da formação com o que mercado de trabalho requer foi o décimo segundo aspecto apontado pelos coordenadores de cursos. Eles sugeriram uma matriz curricular voltada para formar profissionais para o mercado.²⁹ Além deste direcionamento, é preciso que o projeto pedagógico e a matriz curricular estabeleçam-se de maneira clara, indicando a formação e o respectivo segmento de mercado para o qual estará direcionada. Na consideração dos coordenadores de curso, a formação voltada para o mercado de trabalho é algo muito valorizado pelos candidatos. Ter isso em mente é importante

acesso a dados passados e atuais. Mas também fornecendo respostas às questões condicionais (*what if*) por meio da incorporação de modelos de marketing julgados apropriados pelo responsável pela tomada de decisão (Cf.: CHURCHILL, G. A. *Marketing research: methodological foundations*. 5th ed. Chicago: Dryden Press, 1991. Cap. 5).

²⁸ KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. *Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

²⁹ Esta formulação, “formar para o mercado”, parece sempre auto-explicativa, mas não deixa de ser problemática porque o mercado no mundo globalizado está continuamente em transformação. Um bom exemplo disso é a reflexão sobre a crise econômica mundial de 2008 e perguntar-se o que era o mercado antes e o que ele é hoje? Para outras discussões sobre este e outros problemas, consultar: GIROLETTI, Domingos. “Administração no Brasil: Potencialidades, Problemas e Perspectivas”, RAE, v. 45, Ed. Especial. Minas Gerais, 2005, p.116-20. Outro indicador da velocidade das mudanças: as dez especializações profissionais mais procuradas em 2010 não existiam seis anos atrás. A boa formação deverá ajustar bem especialização e formação geral.

para elaborar táticas de comunicação de conteúdos e metodologias voltadas para a formação de determinado mercado.³⁰ Contudo, cabe observar que a formação ampla e vinculada ao conceito de cidadania, tão valorizada pelo consumidor de serviços educacionais, parece não sobrepujar sua expectativa de formação focada em determinada área de concentração profissional. Pensando bem, as duas formações desejadas não são, necessariamente, incompatíveis.

A criação de uma perspectiva pessoal e profissional quanto ao futuro na mente dos candidatos e o atendimento às suas necessidades de pertencer a um contexto em que a cidadania é exercida pela intensificação do relacionamento e pela ação cooperada são alguns dos indicadores a sinalizar para as IES a busca de táticas mais eficazes à captação de novos alunos. Este caminho não foi pensado antes de ter sido percorrido. Neste caso, o pensamento veio acompanhado da interação entre as pessoas e da transformação da experiência em conhecimento³¹, ainda que de forma pouco sistematizada.

3. PROCEDIMENTOS PARA RETENÇÃO DE ALUNOS

O “saber ouvir” surgiu como o primeiro aspecto importante para manter o discente no curso. Isso implica criar uma organização capaz de ouvir e aprender com ele. Tal ação não é tão simples quanto parece, pois envolve preparo, tempo e, em muitos casos, mudança nos hábitos dos gestores de cursos. Não são raros os casos em que a gestão oferece vantagens que não interessam aos alunos ou cria situações que impedem o julgamento adequado de suas demandas. Saber ouvir é uma das principais características dos líderes.³²

Para cursos com muitos alunos a utilização de meios tecnológicos pode contribuir para a política de ouvir, mas este meio deve ser implantado com cuidado. A utilização de tecnologia e de processos em excesso pode promover uma abordagem

³⁰ Mercado é um conjunto de consumidores reais e potenciais de uma oferta de mercado (KOTLER & KAREN, 1994).

³¹ SENGE, Peter. *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

³² KOUZES, James M.; POSNER, Barry. *Op.cit.*

mecanicista³³ à Ouvidoria, afastando o contato pessoal entre o aluno e a gestão do curso. Isso pode ser fatal para as pretensões de manter o aluno vinculado ao curso. A Ouvidoria, por seu turno, não pode transformar-se em um balcão de reclamações do aluno e nem adotar um posicionamento passivo em relação às suas demandas ou sugestões.

A participação é o segundo aspecto mencionado para reter os alunos no curso. Segundo Baterson & Hoffman³⁴, consumidores de serviços avaliam enquanto interagem com o prestador de serviços. Essa avaliação pode transformar-se em participação, na medida em que o discente encontra um canal de comunicação para “ser ouvido”. Ao sentir-se ouvido e consciente de que compõe um corpo de inteligência institucional, o aluno entende que para aprender mais deve participar com qualidade técnica e política não apenas em sala de aula, mas também no desenvolvimento das questões que implicam seu aprendizado. Esta atitude reforça a idéia de um ser autônomo, capaz de perceber-se como um sujeito capaz de mudar a si mesmo, seu curso, a IES e sua comunidade. Aprende a olhar-se como alguém que, pela sua educação, pode mudar seu entorno e interferir no mundo.³⁵

Por essas razões, a tática de agregar qualidade na interação com o discente tem sido apontada pelos gestores como um caminho eficaz para mantê-lo no curso. Tal envolvimento com as principais questões do curso torna o discente partícipe, uma espécie de co-gestor do projeto proposto. Além de manter-se vinculado, por sentir-se integrado à equipe gestora, o aluno contribuirá com sua perspectiva para o desenvolvimento do projeto.

Tal participação envolve também a discussão de projetos e problemas associados ao curso. Na concepção dos gestores argüidos, é necessário que os alunos compreendam os limites da oferta da instituição para que possam transpô-los em parceria. Esta terceira nova prática ocorre ao processar-se uma mudança significativa no papel dos gestores, dos professores e dos alunos em relação à formação e ao aprendizado. À medida que os limites forem bem comunicados e compreendidos pelos alunos, as ações relativas à sua ampliação serão compartilhadas entre os

³³ MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

³⁴ BATERSON, John E. G. & HOFFMAN, K. Douglas. *Op.cit.*

³⁵ FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

acadêmicos. Assim, a gestão e o professorado não se estabelecem apenas como instâncias supervisoras do desempenho discente; ou, pior ainda, como adversários dos alunos, que se limitam a responder com silêncio ou cinismo às suas demandas na resolução de problemas existenciais, de formação ou de participação. No seu novo papel, os coordenadores de curso devem agir como líderes para criar uma motivação comum para a parceria na construção do conhecimento pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Em relação às questões pertinentes à coordenação do curso, eles lutam junto com outros gestores e colaboradores pela melhoria dos resultados e da sua imagem na IES e, principalmente, junto à sociedade. Para tanto, as gestões indicaram o caminho do envolvimento do aluno por meio da participação em reuniões colegiadas e do intenso compromisso com as demandas comuns, tidas como estratégicas para melhorar a qualidade do curso.

Os projetos acadêmicos foram indicados como o quarto fator capaz de manter os alunos vinculados aos cursos, por meio de projetos de extensão ou de pesquisa sobre temas sociais, internos, institucionais ou pessoais. Tal envolvimento muda a percepção de seu vínculo exclusivo com a sala de aula, com a metodologia expositiva e com a nota pretendida, abrindo-se um mundo de novas oportunidades para aprender e crescer profissionalmente.

O apoio psicopedagógico foi quinto fator indicado como uma política capaz de manter o aluno vinculado ao curso. Dar atenção aos acadêmicos nos momentos mais difíceis da vida e organizar programas de nivelamento ou recuperação de estudos ou outras ações de apoio psicopedagógico evitam que o aluno se desvincule do grupo de referência, perdendo o sentido de pertencimento básico à formação dos seus valores e das normas de seu comportamento. Quando não consegue dar respostas às demandas do seu grupo de referência, seja por não acompanhar o nível acadêmico da turma ou por encontrar-se em um momento difícil na vida pessoal, o aluno normalmente reage de forma pouco produtiva. O aluno “horista” ou aquele que cumpre disciplinas em várias turmas devem merecer atenção especial porque eles, em geral, são os primeiros a desvincular-se da cultura ou do clima do grupo³⁶, fragilizando a sua relação com o curso e a IES.

³⁶ MOSCOVICI, Fela. *Op.cit.*

O apoio financeiro surgiu como a sexta ação capaz de manter o aluno no curso. Um controle mais apurado e contínuo do seu comportamento em relação ao pagamento das mensalidades torna-se decisivo no processo de manutenção de seu vínculo com o curso, segundo a opinião dos gestores ouvidos. Diante de um acúmulo de dívidas do aluno para com a IES, a negociação para a recuperação do crédito tem-se mostrado muito dispendiosa para ambas as partes. A evasão do aluno, sobretudo daquele com débito, é o pior dos acontecimentos possíveis. Por essa razão, o Departamento Financeiro deve atuar de forma integrada com o(s) Departamento(s) Acadêmico(s), colhendo informações sobre os alunos, criando táticas de cobrança e prestando esclarecimentos sobre a situação dos inadimplentes. A falta de integração entre esses departamentos, que sempre caracterizou a gestão de cursos no Brasil, é outro gargalo que precisa ser superado se se pretende implantar uma gestão de cursos voltada para bons resultados.

O sétimo e último aspecto, apontado pelos coordenadores pesquisados como fundamental para a manutenção do aluno, refere-se à identificação pelas IES de novos mercados ou de públicos-alvos específicos. Os depoimentos mencionados a seguir são bons indicadores do que está sendo feito neste sentido. Um entrevistado revelou que sua IES desenvolveu uma “estratégia de comunicação direcionada ao público com idade acima de 35 anos”, como um alvo específico. Um segundo grupo informou que “existe uma forte relação entre formação e mercado de trabalho”. Neste caso, seria necessário fazer novas prospecções para se identificar novos alunos que necessitam qualificar-se ou requalificar-se. Um terceiro informante revelou que na sua IES, o “foco do seu curso está voltado à atividade industrial têxtil”, como outro setor onde estão captando alunos. Um quarto entrevistado mencionou que seu “curso era bastante conhecido no mercado de design de moda”. Isto “contribuía para que o aluno já matriculado se mantivesse no curso e esse conhecimento do curso pelo mercado era uma fonte de *status* profissional”. Um quinto informante revelou que o foco de divulgação do seu curso de pós-graduação na área das ciências da saúde dirigia-se às secretarias de saúde e aos hospitais da região de influência da IES. Em síntese, pode-se afirmar que ter ou criar um foco num dado mercado ou em um público-alvo (e depois mantê-lo) são boas estratégias para reter alunos. Estas iniciativas reforçam a

relação entre a marca da IES com seu mercado e os laços dos alunos com seus respectivos cursos, tratando-se, especialmente, de estudantes oriundos de segmentos de mercado ou de públicos-alvos específicos.

A liderança do gestor de cursos surge como uma prerrogativa para envolver o aluno no projeto do curso, ouvindo-o, interagindo com ele, buscando a sua participação em questões acadêmicas e administrativas, e criando alternativas para apoiá-lo em suas necessidades eventuais ou permanentes. Neste momento, constata-se a aplicabilidade da colaboração de Goldsmith³⁷ ao afirmar que “a liderança é um relacionamento”. As informações dadas pelos gestores de cursos no que se referem às táticas de manutenção de alunos parecem corroborar a visão de liderança de Goldsmith.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou que os coordenadores acadêmicos entrevistados compreendem a necessidade de promover o alinhamento de questões pedagógicas com questões de outras áreas da gestão das IES, como as de Marketing e Finanças. Em momento algum foi observada qualquer resistência por parte destes gestores quanto à necessidade de participar dos processos de captação e manutenção de alunos.

Essa conclusão é importante para se analisar a mudança ocorrida no escopo de atuação da Coordenação de Cursos. Esta função foi inicialmente concebida para cuidar estritamente das questões acadêmicas e de recursos institucionais. Com o seu envolvimento nestas questões, estes profissionais foram aumentando o escopo de sua atuação, passando a considerar novas questões como pertinentes ao desenvolvimento de suas atividades. Se antes ficavam restritos às atividades de coordenação de recursos, hoje devem planejar sobre o futuro do curso, organizar equipes e processos; e, coordenar e supervisionar todas as ações pertinentes ao curso, com maior autonomia para tomar decisões. Como diria Kotler³⁸, os gestores de cursos parecem reconhecer os desafios dessa mudança, o que revela o amadurecimento

³⁷ GOLDSMITH, Marshall; LAURENCE, Lyons; FREAS, Alissa. *Coaching: o exercício da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

³⁸ KOTTER, John P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

gradual destes profissionais enquanto gestores de serviços educacionais.

O artigo demonstra, em segundo lugar, que captar e manter alunos são ações correlatas e complementares. O financiamento criado para atrair o candidato pode ter a mesma origem daquele que foi concebido para mantê-lo como aluno do curso. Este mesmo tipo de correlação pôde ser observado na composição de outras táticas. Uma marca bem posicionada tanto pode atrair candidatos quanto manter alunos. As ações de prospecção de demandas na comunidade fundamentam cursos interessantes para determinados segmentos, os quais, desde que bem ajustados às demandas, evitam a evasão de alunos. Portanto, as táticas para captar e manter alunos são bem parecidas e, freqüentemente, o uso de uma com um propósito pode trazer bons resultados para outro.

Uma perspectiva interessante para se analisar o desenvolvimento de táticas de captação e manutenção de alunos surge, em terceiro lugar, quando se contrapõem aspectos convergentes e divergentes em relação às possibilidades de se institucionalizar esta atividade na gestão de IES brasileiras. Sob o ponto de vista da convergência aqui está uma oportunidade para desenvolver uma cultura organizacional voltada para o aprendizado e a inovação. O que se vem aprendendo em relação às táticas de captação e manutenção de alunos?

As atividades de Extensão revelam-se como um procedimento importante para o marketing do curso, porque elas, em seu conjunto, ajudam a prospectar candidatos e a posicionar a marca da IES na mente das pessoas. Portanto, a Extensão deve ser reconhecida não apenas como um pilar da consagrada tríade universitária, a saber: Ensino, Pesquisa e Extensão, mas como uma ação justificada também sob o ponto de vista da eficácia na captação de alunos.

A valorização da participação do aluno regular nos eventos diversos surgiu como uma tática recentemente reconhecida pela gestão do curso. Nada melhor do que pessoas de carne e osso relatando suas experiências de aprendizagem enquanto alunos do curso ou indicando-o para aqueles que procuram reduzir o risco no processo de escolha do curso e da IES. Essa indicação deve contar também com a participação dos docentes. Os professores são referências de conhecimento e ética para a comunidade, além de se estabelecerem com destaque pela capacidade de articular idéias e de comunicá-las com bons

CULTURA E FÉ | 128 | Janeiro - Março | ano 33 | p. 59-81

conteúdos e formatos. Portanto, o investimento na parceria com aquele que está “dentro do processo”, buscando sua participação na prospecção de alunos, parece ser um bom caminho para melhorar a eficácia da indicação quanto à captação de novos alunos.

Cabe ao gestor de cursos a liderança nas ações de envolvimento de professores e alunos, por meio de propostas capazes de despertar a motivação nos acadêmicos. O líder de cursos é aquele capaz de atrair “seguidores” na construção de uma academia de primeira linha. O ponto de interseção capaz de ligar professores e alunos são os projetos acadêmicos. Por esta via, reconhece-se que o desenvolvimento de projetos acadêmicos com a participação de alunos e professores firma-se como uma tática de envolvimento do acadêmico não apenas no processo de aprendizagem, mas também nas conquistas do curso e da IES. Projetos determinam desafios com objetivos claros, que, se alcançados, promovem a satisfação do acadêmico. Projetos de curto prazo podem representar vitórias de curto prazo, fundamentais para a construção de uma cultura vencedora na IES.

O investimento na formação dos profissionais gestores para que possam não apenas liderar os processos de mudança, mas também formar equipes de profissionais e discentes comprometidos com bons princípios acadêmicos surge como um caminho para formar bons estrategistas de captação e manutenção de alunos.

A Internet é um dos veículos de pesquisa e comunicação mais utilizados entre os interessados nos serviços educacionais das IES. A consulta aos sites de referência, a busca de informações sobre as instituições, os cursos e os docentes constituem-se um passo para atrair novos alunos e para construir um conceito geral sobre a decisão de fazer ou não um curso superior e escolher esta ou aquela instituição de ensino.³⁹ Nesses tempos de informação abundante, estar na Internet representa para o consumidor de serviços educacionais a inserção da IES no mundo civilizado.

Mas como “ser na Internet”? Este meio se estabelece como mais uma oportunidade de diferenciar as IES. Há alguns anos, por ignorarem o comportamento do consumidor de serviços educacionais ou, até, pelo receio de serem copiadas pela

³⁹ Um coordenador ressaltou a importância da abertura de um *link* da Faculdade no blog da cidade para se aproximar dos candidatos ao processo seletivo.

concorrência, as IES optavam por omitir algumas informações de cursos no site. Há muitos sites que não indicam, por exemplo, a matriz curricular dos cursos ou o conteúdo das ementas das disciplinas. Atualmente, valoriza-se a inclusão de todas as informações necessárias para que os alunos possam não apenas construir uma avaliação melhor do que é oferecido pelas IES como também facilitar todos os procedimentos de inscrição nos processos seletivos.⁴⁰ Por suas facilidades de comunicação com alunos e candidatos, a Internet foi indicada pelos gestores pesquisados como mais um importante meio capaz de promover a captação de alunos.

A indicação de ações novas ou de novos procedimentos para ações comuns a quase todas as IES mostrou que a gestão de cursos vem aprendendo sobre táticas de prospecção e manutenção de alunos. Mas, a despeito disto, algumas dissonâncias, que são próprias da gestão acadêmica das IES brasileiras, devem vir à baila, pois são importantes para explicitar as limitações do desenvolvimento de táticas para captar e manter alunos.

A primeira limitação trata da acumulação das atividades de gestor de cursos com as atividades de professor. A prospecção de demandas da comunidade e a necessidade de intensificação do relacionamento com candidatos e alunos, impõem à gestão de cursos um tempo de dedicação semanal que não deve ser dividido com nenhuma outra atividade. De fato, a experiência como docente regular pode contribuir com a sua gestão, na medida em que o coordenador de curso assume funções de professor, indo ainda mais para a “linha de frente” no contato com os discentes. Mas suas atribuições como docente devem restringir-se a poucas horas semanais, pois a conjugação de atribuições e responsabilidades de professor e de gestor de cursos pode ser fatal para a qualidade do trabalho em ambas as frentes.

Da mesma forma como o professor deve dedicar-se ao planejamento das aulas, à melhoria da didática, ao atendimento das demandas diferenciadas dos alunos e à sua própria formação

⁴⁰ Algumas instituições que vem investindo na participação *on line* do coordenador ao longo de todo o processo seletivo. Este profissional fica à disposição dos alunos no site da IES, respondendo dúvidas sobre o projeto pedagógico, esclarecendo sobre procedimentos de realização das provas, orientando candidatos para que estes encontrem o curso mais indicado para as suas pretensões profissionais.

enquanto professor, o gestor de cursos deve se dedicar a um conjunto de atividades que lhe tomam a maior parte do tempo. Cada vez mais, exige-se deste profissional uma atuação mais técnica e inovadora. Ele deve compor o grupo de análise de ambientes e cenários; responder pelo planejamento, organização, implantação e supervisão de todas as atividades acadêmicas do curso; e representar o curso nos eventos de extensão, promoção e prospecção de alunos, reportando-se à sociedade e, mesmo, ao MEC, por ser um serviço educacional de boa qualidade na proposta e nos resultados. São todas atribuições que estão sob a sua responsabilidade.

No sistema universitário brasileiro não é raro observar gestores de cursos que dividem suas atribuições com muitas horas semanais dedicadas à docência por razões institucionais e culturais. Os gestores de cursos normalmente são indicados por comporem os quadros docentes das IES.⁴¹ Sendo “docentes de origem”, permanecem com muitas horas na docência. Outra razão é institucional: a Direção da IES paga um acréscimo remuneratório ao exercício da coordenação somado às horas do professor, o que lhe proporcionaria um salário melhor no final do mês.

A segunda limitação diz respeito à maneira como os convênios entre Instituições de Ensino Superior e empresas são feitos. Os convênios para a oferta de estágios supervisionados representam uma conquista que deve ser ratificada, mas há ainda muito que se fazer. Primeiro, pela consideração de que as oportunidades de parcerias não ficam restritas apenas ao setor privado. É preciso olhar para as organizações públicas e as ditas “não governamentais” como possíveis parceiras no desenvolvimento de projetos educacionais, pois estas também demandam profissionais bem formados para o desenvolvimento de suas atividades e vinculam-se fundamentalmente às IES pelo caráter social do empreendimento ou da organização.

Além da aproximação com organizações públicas e do terceiro setor, deve buscar novas frentes nas três funções básicas da Universidade. Na pesquisa, por exemplo, pelo desenvolvimento de projetos comprometidos com as demandas da sociedade que podem ser capazes de gerar inovação nos processos, nos serviços e nos produtos ou gerando uma tecnologia específica. Na extensão, pela parceria na prospecção e atendimento às demandas

⁴¹ De preferência, aqueles com titulação de mestrado ou doutorado.

de formação ou de serviços voltados para o bem da comunidade, pela utilização dos espaços universitários para a formação corporativa ou pela realização de eventos em conjunto. No ensino, pela gestão da formação do profissional: desde a construção de um projeto pedagógico vinculado às demandas de formação para o mercado de trabalho até o desenvolvimento conjunto de propostas para a pós-graduação, *lato e stricto sensu*, passando pela utilização de laboratórios nas organizações conveniadas, segundo um modelo calcado na formação prática. Há, de fato, muito que se desenvolver nos convênios das IES com as organizações públicas e privadas.

A terceira limitação refere-se à socialização do acesso ao ensino superior. O financiamento estudantil viabiliza a ampliação dos serviços educacionais para as camadas de menor poder aquisitivo, mas deve-se reconhecer que ele ainda não foi capaz de criar serviços compatíveis com as necessidades do alunado. O acesso a financiamento é outra limitação aos processos de captação e de permanência de alunos na IES. O momento exige rigidez no controle financeiro da IES, evitando-se que o aluno torne-se um devedor progressivo. A utilização de técnicas avançadas de negociação e de fontes alternativas de financiamento é o caminho mais indicado para lidar com a inadimplência e evasão. Por outro lado, os descontos surgiram na pesquisa como “os salvadores da pátria”, o que revelou certa ingenuidade dos gestores de cursos no que tange às questões financeiras. A concessão de descontos progressivos, associada à inadimplência progressiva e à falta de crédito a juros baixos, pode levar a IES a um quadro de completa insolvência financeira ou a perda de a qualidade de seus cursos.

Outra consideração sobre o acesso ao ensino superior não se esgota na análise de financiamento estudantil. Há que se avaliar a maturidade, o preparo e o tempo do aluno para “pertencer ao quadro discente”. Neste processo avaliativo, o objetivo da concorrência entre as IES não deve ser apenas o de preencher as vagas ofertadas, mas também o de buscar os melhores alunos para estas vagas. Não apenas os que podem pagar, mas assim como os mais preparados para os desafios da aprendizagem. Aqui se evidencia com clareza o distanciamento entre o que é recomendável para a manutenção da qualidade de qualquer sistema universitário e o que se percebe enquanto realidade na gestão universitária brasileira.

Ter tudo isso em mente será importante para buscar novos meios para viabilizar a entrada de alunos, resguardando-se a qualidade do ensino superior.

Em quarto lugar, deve-se mencionar a falta de estrutura organizacional para que os coordenadores possam desenvolver estes tipos de atividades. As IES, normalmente, não contam com um setor especializado para desenvolver e apoiar pesquisas de marketing, implantar um sistema de informações de candidatos e alunos, e garantir, com a participação dos gestores de cursos, a coerência entre os elementos do composto mercadológico do serviço educacional, a saber: projeto pedagógico, modalidade e praça, preço das mensalidades e promoção.⁴²

A falta de estrutura organizacional para as ações de captação e manutenção de alunos impede uma ação planejada, devidamente articulada entre os gestores de cursos e os profissionais das áreas de marketing e de finanças para a prospecção de alunos ou de possíveis evasões. A inexistência de uma gestão sistêmica faz com que as táticas tenham origem nas necessidades do dia a dia e em ações descontínuas, concebidas apenas para atender às contingências. No afogadilho das emergências, não se controlam e nem se registram boas ou más experiências e o conhecimento se perde pelo caminho. Portanto, há que se reconhecer a necessidade de um apoio institucional à realização das novas funções do coordenador de curso para a criação e implantação de boas táticas de captação e manutenção de alunos. Esse apoio precisa ter conhecimento das suas possibilidades e impossibilidades. Este apoio deve ser vigoroso e presente o suficiente para tomar por base o conjunto de táticas analisadas para implementar aquelas que produzem mais resultados.

Por fim, deve-se lembrar que, ao expor essa diversidade de procedimentos para captação e retenção de alunos não se tem apenas um sentido mercadológico, embora se reconheça que ele é muito importante porque sem recursos as IES não sobrevivem. A captação e a retenção de alunos têm a ver com a realização dos fins da Universidade. Ter e manter os alunos até o final do curso é pré-condição para que o projeto pedagógico se realize em sua plenitude, formando-se uma nova pessoa, um cidadão prestante e um excelente profissional.

⁴² Para outras informações sobre composto mercadológico, consultar: COOPER, Cary L., ARGYRIS, Chris (Org.). DICIONÁRIO ENCICLOPÉDICO DE ADMINISTRAÇÃO. São Paulo: Atlas, 2003. CULTURA E FÉ | 128 | Janeiro - Março | ano 33 | p. 59-81