

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO SOBRE O POSICIONAMENTO DE MERCADO DE IES
PRIVADAS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES EDUCACIONAIS**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas para obtenção do grau de Mestre

DANIELE SANTOS DA SILVA

RIO DE JANEIRO - 2021

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

DANIELE SANTOS DA SILVA

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO SOBRE O POSICIONAMENTO DE MERCADO DE IES PRIVADAS A
PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES EDUCACIONAIS**

RIO DE JANEIRO

2021

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO SOBRE O POSICIONAMENTO DE MERCADO DE IES PRIVADAS A
PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES EDUCACIONAIS**

DANIELE SANTOS DA SILVA

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro, como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. José Mauro Gonçalves Nunes

RIO DE JANEIRO

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Silva, Daniele Santos da

Diversidade e inclusão no ensino superior : um estudo sobre o posicionamento de mercado de IES privadas a partir da percepção dos gestores educacionais / Daniele Santos da Silva – 2021.

93 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: José Mauro Gonçalves Nunes.

Inclui bibliografia.

1. Integração social – Brasil. 2. Ensino superior – Brasil – Aspectos sociais. I. 3. Universidades e faculdades particulares – Marketing – Brasil – Aspectos sociais. I. Nunes, José Mauro Gonçalves. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 374.981

Elaborada por Márcia Nunes Bacha – CRB-7/4403



DANIELE SANTOS DA SILVA

**"DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO SOBRE O
POSICIONAMENTO DE MERCADO DE IES PRIVADAS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES
EDUCACIONAIS".**

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a)
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em
Administração.


Data da defesa: 10/02/2021

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Prof^a José Mauro Gonçalves Nunes



José Mauro Gonçalves Nunes
Orientador


Marisol Rodriguez Gola
Membro Interno


Fabio Mariano Borges
Membro Externo

Nos termos da Lei nº 13.979 de 06/02/20 e DOU nº 27 de 01/02/20 e Portaria MEC nº 545 de 16/02/20 - DOU nº 114 de 07/06/20 que dispõem sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.


Flávio Cavalcanti de Vasconcelos
Diretor


Antonio de Araujo Freitas Junior
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV
Antonio Freitas, PhD
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação
Fundação Getúlio Vargas

Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegada por voto L.N.

*Skype, Videoconferência, App de vídeo etc

Dedico este trabalho à minha família, por sempre acreditar em mim e fazer o melhor em prol da minha felicidade. Eliane, Antonio, Dayane, Denise, Antonella, Noemia, Luciana e Felipe, amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente à Direção da FGV-EBAPE, por meio dos professores Flavio Vasconcelos, Eduardo Andrade e Roberto Pimenta, por investir no meu desenvolvimento profissional.

Agradeço ao meu orientador, Prof. José Mauro Nunes, por todo conhecimento compartilhado, direcionamento e parceria durante o percurso da orientação. Muito obrigada por acreditar no meu potencial, pelas palavras de incentivo e contribuições valiosas.

Agradeço aos entrevistados, que foram muito atenciosos em todos os contatos e se colocaram à disposição, apesar da rotina profissional intensa de cada um e desafios impostos pela pandemia de COVID-19.

Agradeço à minha família pelo apoio e amor incondicional. Em especial à minha mãe, que além de ser a minha maior incentivadora, me inspira a ser uma pessoa melhor a cada dia, e ao meu pai, que sempre fez o possível para que eu pudesse estudar e realizar os meus sonhos.

Agradeço aos meus amigos inseparáveis, Evelyn e Anderson, pela amizade, conversas e suporte quando eu mais precisei. Vocês são os melhores amigos que alguém pode ter.

Agradeço ao Hugo, por me incentivar e estar ao meu lado nos momentos difíceis, me ajudando a superá-los com leveza.

Agradeço ao meu coordenador, Prof. Ricardo Cardoso, que se disponibilizou a ajudar no que fosse possível e foi compreensivo durante todo o tempo dedicado a este projeto.

Agradeço à Natasha, pela parceria, suporte e profissionalismo na gestão do nosso setor para que eu pudesse conciliar o trabalho com o mestrado.

Agradeço aos professores e colegas de trabalho da FGV-EBAPE, que me acompanharam nessa caminhada. Em especial à Prof.^a Ishani Aggarwal, pela amizade e incentivo.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram para o sucesso dessa jornada rumo ao conhecimento. A vocês, todo o meu carinho e gratidão.

“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda”.

(Paulo Freire)

RESUMO

Objetivo: O objetivo do trabalho é compreender como as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, que adotam uma abordagem de marketing inclusivo, trabalham a promoção de diversidade a partir da percepção dos gestores educacionais e das ações institucionais promovidas para sustentar esse posicionamento de mercado.

Metodologia: Foi utilizada a metodologia de natureza qualitativa, sendo definida como exploratória-descritiva, desenvolvida a partir de seis entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores educacionais e analisada à luz da técnica de Análise de Conteúdo (AC).

Resultados: A pesquisa demonstra por meio da percepção dos gestores educacionais, que as IES privadas compreendem a necessidade de atuarem como empresas inclusivas e que essa estratégia pode proporcionar vantagem competitiva, além de influenciar positivamente a sua reputação e percepção no mercado. No entanto, percebe-se que a inclusão social e a promoção da diversidade, estampadas na publicidade das IES, não refletem em suas ações institucionais, expondo limitações para implementar uma abordagem inclusiva concreta.

Limitações: Como observado em estudos exploratórios, a pesquisa abre espaço para o aprofundamento de questões relacionadas à diversidade e inclusão no ensino superior privado, sugerindo como pesquisas futuras, o estudo de estratégias para minimizar a desigualdade no ambiente educacional e a reformulação da agenda de marketing, contemplados de forma ampla neste trabalho.

Contribuições Práticas: A pesquisa apresenta pontos que podem ser relevantes para as IES repensarem o seu papel na sociedade, entendendo que, quando realizada de forma coerente, a promoção da diversidade por meio da inclusão de grupos segregados socialmente pode influenciar positivamente o resultado e a performance da empresa.

Contribuições Sociais: Apesar de ser um país diverso e multirracial, o Brasil enfrenta dificuldades no que diz respeito à inclusão no ensino superior, buscando o apoio do setor privado para reparar as limitações do ensino público. O quantitativo e perfil dos alunos matriculados nos cursos de graduação refletem a desigual realidade brasileira. Desta forma, a pesquisa busca trazer para o debate, questões relevantes para a construção de uma sociedade

mais justa e igualitária, chamando a atenção para o desenvolvimento educacional do país.

Originalidade: As discussões sobre diversidade e inclusão se concentram na disciplina de estudos organizacionais, geralmente focada nos recursos humanos das empresas. No entanto, a pesquisa teve como principal diferencial a abordagem do marketing inclusivo como ferramenta de posicionamento de mercado das IES, analisando a estratégia empresarial como um todo, não se limitando somente à publicidade.

Palavras-chave: Diversidade, Inclusão, Ensino Superior Privado, Instituições de Ensino Superior, Marketing, Posicionamento de Mercado, Agenda Propositiva de Marketing, Análise de Conteúdo.

Categoria: Dissertação de Mestrado.

ABSTRACT

Purpose: The purpose of the work is to understand how private Higher Education Institutions (HEIs) that adopt an inclusive marketing approach, work to promote diversity, based on the perception of educational managers and the institutional actions / policies promoted to support this market positioning.

Design/Methodology: The qualitative methodology was used, being defined as exploratory-descriptive, developed from six semi-structured interviews, carried out with educational managers and analyzed based on the Content Analysis (CA) technique.

Findings: The research demonstrates through the perception of educational managers, that private HEIs understand the need to act as inclusive companies, and that this strategy can provide competitive advantage in addition to positively influencing their reputation and perception in the market. However, the social inclusion and the promotion of diversity, surfacing in the advertising of HEIs, does not reflect on their institutional actions, exposing limitations to implement a concrete inclusive approach.

Research limitations: As observed in exploratory studies, this research offers a variety of options for the development and deepening of issues related to diversity and inclusion in higher education, suggesting for future research, the study of strategies to minimize inequality in the educational environment and the reformulation of the marketing agenda, addressed widely in this work.

Practical implications: The research presents points that may be relevant for HEIs to rethink their role in society, understanding that, when carried out in a coherent way, the promotion of diversity through the inclusion of socially segregated groups can positively lead the company's results and performance.

Social implications: Despite being a diverse and multiracial country, Brazil faces difficulties with regard to inclusion in higher education, seeking the support of the private sector to repair the limitations of public education. The number and profile of students enrolled in undergraduate courses reflects the Brazilian reality, which is unfair. In this way, the research seeks to bring to the debate relevant issues for the construction of a fair and equal society,

drawing attention to the country's educational development.

Originality: The discussions on diversity and inclusion focus mainly on organizational studies, generally based on the human resources of companies. However, this research had as main differential, the approach of inclusive marketing as a tool for the market positioning of the HEIs, analyzing the business strategy as a whole, not limited to advertising.

Keywords: Diversity, Inclusion, Private Higher Education, Higher Education Institutions, Marketing, Market Positioning, Propositive Marketing Agenda, Content Analysis.

Paper category: Master's thesis.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC: Análise de Conteúdo

AMA: *American Marketing Association*

BM: Banco Mundial

COVID-19: *Coronavirus Disease 2019*

CPA: Comissão Própria de Avaliação

D&I: Diversidade e Inclusão

DCE: Diretório Central dos Estudantes

EAD: Educação a Distância

EJA: Educação de Jovens e Adultos

ENADE: Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

EnANPAD: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

ENEM: Exame Nacional do Ensino Médio

ES: Ensino Superior

FGV: Fundação Getúlio Vargas

FIES: Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES: Instituições de Ensino Superior

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação

LGBTQIA+: Lésbicas, *Gays*, Bissexuais, Trans e Travestis, *Queers*, Intersexuais, Assexuais e Todas as Demais Existências de Gêneros e Sexualidades

MEC: Ministério da Educação

NDP: Núcleo Docente Permanente

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONG: Organização não Governamental

ONU: Organização das Nações Unidas

PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional

PNE: Plano Nacional da Educação

PPP: Parceria Público-Privada

ProUni: Programa Universidade para Todos

RSC: Responsabilidade Social Corporativa

SECADI: Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil do Aluno no Ensino Superior	26
Quadro 2: Validade do Constructo	42
Quadro 3: Frequência das Categorias	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil das IES Analisadas	45
Tabela 2: Perfil dos Entrevistados	47
Tabela 3: Categorias de Análise - Inicial.....	50
Tabela 4: Categorias de Análise - Final.....	51
Tabela 5: Descrição das Categorias de Análise.....	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relatos dos Alunos nas Redes Sociais	58
Figura 2: Marketing Inclusivo I.....	60
Figura 3: Marketing Inclusivo II	60
Figura 4: Campanha Publicitária I.....	62
Figura 5: Campanha Publicitária II	62
Figura 6: Alunos da Graduação em Atividades Internacionais	63
Figura 7: Depoimento de Aluno da Graduação I.....	64
Figura 8: Recepção dos Calouros da Graduação	64
Figura 9: Depoimento de Aluna da Graduação II	65
Figura 10: Depoimento de Aluno da Graduação III	66
Figura 11: Curso sobre Diversidade e Racismo	72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Contextualização do Problema.....	19
1.2	O Problema de Pesquisa.....	22
1.3	Objetivo Geral	22
1.4	Objetivos Específicos.....	23
1.5	Delimitação do Estudo	23
1.6	Relevância	24
1.7	Estrutura da Dissertação.....	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.1	Diversidade e Políticas de Inclusão no Ensino Superior Privado	28
2.2	Marketing Educacional e Perspectiva Social	33
2.3	Estratégia de Segmentação e Posicionamento de Mercado	37
3	PERCURSO METODOLÓGICO	40
3.1	Critérios de Validade e Confiabilidade	42
3.2	Coleta de Dados	43
3.2.1	Entrevistas Semiestruturadas	46
3.3	Análise dos Dados.....	48
3.5	Limitações do Método.....	52
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
4.5	Agenda Propositiva	57
4.6	Atividades de Marketing.....	61
4.7	Conscientização e Valorização da Diversidade	68
4.8	Treinamento e Desenvolvimento	73
4.9	Discussão dos Resultados	77
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
5.5	Limitações da Pesquisa e Trabalhos Futuros	84
6	REFERÊNCIAS	86
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA	91
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	92

1 INTRODUÇÃO

Diversidade é um tema complexo que está presente nas discussões contemporâneas, sendo abordado principalmente no âmbito das organizações, no que diz respeito à Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Devido à complexidade e abrangência do tema, encontramos na academia diferentes conceitos que caracterizam a diversidade. Segundo Fleury (2000, p. 20), “há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua.” Para Cox (1994), a diversidade seria a representação de pessoas que coletivamente compartilham certas normas, valores ou tradições, assumindo diferentes identidades grupais em um sistema social de influência. Desta forma, a sociedade seria dividida em grupos, onde o grupo majoritário é composto por membros que historicamente obtiveram vantagens, poder e recursos econômicos em comparação aos membros de grupos minorizados.

As pautas sobre Diversidade e Inclusão (D&I) fomentam debates importantes para o desenvolvimento da nossa sociedade, contribuindo para a construção de um mundo mais justo e igualitário. No entanto, podemos observar que as iniciativas de inclusão e promoção da diversidade dentro da perspectiva de gestão ainda se concentram nos aspectos internos das organizações, principalmente na gestão de recursos humanos, em conformidade com as políticas afirmativas e de inclusão impostas pela legislação.

Além de ser um tema relevante em termos de desenvolvimento e justiça social, é importante observar que D&I tem um papel fundamental no ambiente empresarial, no que diz respeito à produtividade e retorno financeiro. De acordo com Zhang (2020), a diversidade quando associada ao gênero é um fator positivo, uma vez que é vista como indicativo de que a empresa possui valores progressistas, atrelados ao crescimento a longo prazo, de modo a minimizar possíveis riscos, atraindo potenciais investidores. Ademais, estudos mostram que a diversidade nos recursos humanos aumenta a capacidade criativa, otimiza as decisões estratégicas e influencia diretamente a capacidade de inovar quando se desenvolve um ambiente inclusivo, onde a pluralidade e respeito às diferenças são valores que norteiam a cultura organizacional.

Estudos como o da McKinsey (2018) apontam que empresas inovadoras, que buscam diferenciação no mercado e vantagem competitiva, estão engajadas em desenvolver estratégias de D&I. Desta forma, quando a diversidade está presente nos altos níveis de

gestão, as companhias demonstram aos seus *stakeholders* que entendem e respeitam os seus clientes e a comunidade. Estratégias como estas influenciam diretamente o crescimento dos negócios, aumentando a participação de mercado (*market share*), além de gerar um retorno positivo na reputação, agregando valor à marca (*brand equity*).

O presente estudo irá abordar os desafios da segmentação de mercado por meio da perspectiva do marketing educacional com foco em diversidade, a partir da percepção dos gestores educacionais e da análise do posicionamento estratégico das Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, que buscam se promover como organizações inclusivas, de modo a contribuir para o desenvolvimento social do país.

1.1 Contextualização do Problema

Observamos nas últimas décadas que as escolas tradicionais de pensamento de marketing (SETH et al., 1988) foram reformuladas para acompanhar as mudanças do comportamento do consumidor na contemporaneidade. O foco na mercadoria e na distribuição dá lugar à necessidade e experiência do cliente, o colocando no centro das discussões sobre o desenvolvimento e comercialização de novos bens e serviços. A configuração da lógica dominante de serviços considera a participação do consumidor no processo de desenvolvimento do produto (VARGO e LUSCH, 2004) e a consolidação de seu papel na cocriação de valor (PRAHALAD et al. , 2000), tornando-se fatores essenciais para que a empresa seja bem-sucedida estrategicamente.

Além da coparticipação na construção e elaboração de produtos e serviços, destacamos a importância de se considerar os aspectos sociais e de inclusão, que influenciam diretamente o comportamento na compra e promovem a identificação do usuário com a marca. Diante das transformações culturais e de ideias, que dão origem a novas tendências, percebe-se que determinados grupos classificados como minorizados, por serem segregados socialmente, expressam uma demanda por representação e têm mobilizado a sociedade como um todo.

Algumas empresas de diferentes setores entenderam o recado e, atualmente, é possível ver grandes marcas, como Natura e Magazine Luiza, se destacando no mercado por meio da implementação de estratégias de D&I bem sucedidas, onde demonstram preocupação com questões sociais. Nesse aspecto, a Natura, maior representante brasileira do setor de beleza, adotou a “Política de Valorização da Diversidade”, tendo D&I como um dos pilares de sua

cultura, externado em suas campanhas publicitárias o respeito às diferenças, apresentando sujeitos discriminados e invisibilizados socialmente como seres humanos, protagonistas da realidade na qual vivemos. Outra empresa engajada com aspectos de D&I é o Magazine Luiza, que reforça publicamente o compromisso com a inclusão de grupos segregados ou em situação de vulnerabilidade por meio de políticas internas que promovem a capacitação e desenvolvimento de seus recursos humanos.

Assim como há casos de sucesso, temos empresas que estão sendo “canceladas” ou boicotadas por se apresentarem de maneira inapropriada, fomentando um discurso elitizado que não inclui os grupos minorizados, como visto recentemente com o banco digital Nubank. Em entrevista a um programa de TV de grande repercussão, a cofundadora da *fintech* brasileira Nubank justificou a falta de representatividade em cargos de gestão da empresa com o argumento de que “não é possível nivelar por baixo”, demonstrando a exclusão de determinados grupos e a falta de investimento em capacitação dos recursos humanos. Após o episódio muitos clientes abandonaram a empresa, e o Banco Afro, que também é uma *fintech* brasileira, porém voltada para o público negro, ganhou 30 mil clientes que migraram depois desta declaração da representante do banco digital.

As organizações que buscam vantagem competitiva tendem a investir em pesquisas de mercado para mapear as novas tendências e principais mudanças no perfil do consumidor que, no cenário atual, pode ser identificado não somente como cliente, mas como ativista em relação aos produtos e marcas. A Accenture, em 2018, realizou um estudo envolvendo 35 países, incluindo o Brasil, onde é possível observar que 53% dos usuários analisados estão insatisfeitos com as marcas que não se posicionam a respeito de questões sociais, como direitos humanos, racismo e equidade de gênero. Observou-se também que 47% dos usuários deixam de comprar por este motivo, reforçando a importância do posicionamento social para agregar valor à marca e conquistar um número maior de clientes que buscam representatividade.

Observa-se que o mundo está passando por um período de grande transformação e os movimentos sociais têm um papel importante nesta mudança, a partir do fato de que as reivindicações destes grupos trazem à tona tendências que influenciam a cultura, despertando um novo olhar para questões estruturais que são historicamente naturalizadas (SCOTT e LEWIS, 2009). Dentre estas questões, podem-se destacar as demandas por equidade de gênero, abordadas pelos movimentos feministas e LGBTQIA+, e relacionadas ao racismo, que ganharam visibilidade nos últimos anos por meio do movimento Vidas Negras Importam, contra a violência policial direcionada à população negra nos Estados Unidos, repercutindo no mundo inteiro.

As questões sobre D&I têm sido debatidas em diferentes áreas, sendo fundamental abordar o tema também na área da educação, uma vez que a desigualdade social está presente no ambiente escolar e universitário. Tendo em vista que mais de 80% das vagas no ensino superior são ofertadas pelo setor privado, e que o Estado concede incentivos para que as camadas populares sejam atendidas por instituições particulares, busca-se entender o posicionamento destas IES diante dessa tendência, que se mostra a cada dia mais forte a partir de demanda da sociedade por justiça e acesso à educação como meio principal de ascensão social.

Práticas inclusivas são reconhecidas no segmento de negócios como oportunidade de crescimento e inovação quando implementadas de forma correta (ZHANG, 2020) e ao mesmo tempo, podem ser aplicadas ao ensino superior privado mediante adequação ao respectivo modelo de negócio, seja este com ou sem fins lucrativos. Trabalhar a promoção da diversidade e inclusão não se trata de filantropia, mas sim entender que esses são aspectos cruciais para o desenvolvimento de qualquer empresa na contemporaneidade, principalmente daquelas que têm uma função social bem definida e de grande importância, como as IES privadas.

No que tange o aspecto de D&I voltado para o posicionamento de mercado das IES privadas no Brasil, podemos observar que ainda há muito a ser desenvolvido em relação ao marketing educacional e políticas de inclusão no setor privado. Em geral, as IES enfrentam desafios para se comunicarem de maneira adequada e acabam transmitindo a ideia de que o ensino superior é um produto desenhado exclusivamente para um grupo específico e que apresenta maior poder econômico. Esta característica é evidenciada principalmente por IES privadas sem fins lucrativos, que apresentam maior seletividade em seus processos de admissão.

Analisando a situação socioeconômica do Brasil, percebemos que a maioria da população está concentrada nas classes sociais de menor poder aquisitivo. Apesar de evidente, a desigualdade social nem sempre é levada em consideração pelas IES privadas, ocasionando em uma segmentação de mercado restrita que não se aplica à realidade brasileira. De acordo com pesquisa do Instituto SEMESP (2020), 44,9% da população brasileira com idade entre 18 e 24 anos corresponde à classe E, e somente 24,7% desses jovens estão matriculados no ensino superior, revelando a urgência de abordar a desigualdade no ensino superior e seus desdobramentos.

Em geral, observa-se que a relação de consumo entre as IES e os alunos é evidenciada pela imagem projetada por estas instituições e pela competição em relação aos concorrentes,

fomentando a ideia da comercialização do ensino superior, onde o aluno assume o papel de cliente, e o modelo acadêmico tradicional se transforma em ferramentas e técnicas de gestão, replicando a realidade das empresas privadas (MOLESWORTH, SCULLION e NIXON , 2010). Para ser cliente é preciso dispor de recursos para adquirir o produto, neste caso a educação, porém encontra-se dificuldade em identificar a melhor forma de trabalhar esse conceito dentro da complexa realidade brasileira.

1.2 O Problema de Pesquisa

Considerando que o Brasil é um país de contrastes, onde a diversidade é parte fundamental da nossa sociedade e que as IES privadas se posicionam como organizações que se preocupam com inclusão e a promoção da diversidade, acompanhando uma tendência global pela democratização do acesso à educação, espera-se que as IES exerçam de fato esse papel a partir do desenvolvimento de estratégias para captação e manutenção dos alunos em situação de vulnerabilidade social, visando a diminuição das desigualdades, pergunta-se:

“Como a adoção do marketing educacional com foco em diversidade e inclusão influencia a segmentação e posicionamento de mercado das IES privadas no Brasil?”

1.3 Objetivo Geral

O objetivo principal do estudo é analisar como as IES privadas que adotam uma abordagem de marketing inclusiva trabalham o conceito de diversidade a partir da percepção dos gestores educacionais e das ações institucionais promovidas para sustentar esse posicionamento de mercado.

Desta forma, a pesquisa é constituída a partir da (I) análise de entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais-chave que atuam no ensino superior, da (II) publicidade e das (III) políticas de inclusão praticadas por diferentes IES de capital privado que possuem representação significativa no Brasil.

Buscando uma maior pluralidade de práticas de gestão dentro das instituições, foram

selecionadas IES com características distintas entre si, desde aquelas que possuem uma administração familiar àquelas que fazem parte do portfólio de grandes grupos educacionais de capital aberto com representação internacional. Por fim, a pesquisa será realizada a partir da Análise de Conteúdo (AC) em relação à percepção dos gestores educacionais, podendo então contribuir para a formulação da resposta do problema de pesquisa.

1.4 Objetivos Específicos

- I. Discutir a percepção dos gestores educacionais sobre D&I, assim como entender se estes profissionais estão sendo capacitados para lidar com o tema e como avaliam o posicionamento da instituição sobre esta abordagem.
- II. Identificar como as IES privadas enxergam o mercado brasileiro e quais são as estratégias de marketing realizadas no sentido de apresentá-las como instituições inclusivas.
- III. Verificar se as IES apresentam de fato ações concretas voltadas para inclusão e promoção da diversidade, além do que é visto na publicidade.

1.5 Delimitação do Estudo

O tema da pesquisa está diretamente ligado às questões sociais da realidade brasileira, tendo como objeto do estudo o ensino superior privado e sua estrutura como parte de um sistema que influencia o desenvolvimento do país, sendo reconhecido como ferramenta de transformação no combate à desigualdade educacional.

Tendo em vista a complexidade do tema D&I e a gama de grupos abordados no conceito de diversidade, este estudo terá como foco as características étnico-raciais, sociais e de gênero. Portanto, serão analisadas as atividades de marketing e as políticas institucionais de incentivo à D&I nos cursos de graduação de IES privadas no Brasil a partir da percepção dos gestores educacionais.

Para ter uma visão macro do setor privado brasileiro, foram selecionadas IES que pudessem representar o campo de estudo de forma significativa, com unidades físicas em

diferentes estados, tornando possível obter uma perspectiva nacional. Foram selecionadas seis IES privadas com características diferenciadas no que diz respeito à categoria administrativa, natureza jurídica e posicionamento de mercado, sendo estas, instituições pertencentes a grupos educacionais de capital aberto ou de estrutura familiar. Observa-se nesta seleção, exemplos de instituições que possuem um grande contingente de alunos com perfis diversos, que fazem parte de grupos historicamente segregados e com representação em bairros periféricos, e outras com perfil de alunos menos diverso, mas que ainda sim, adotam uma abordagem inclusiva.

Com o objetivo de compreender a visão dos participantes foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com seis gestores educacionais, sendo estes, coordenadores de marketing, diretores acadêmicos e de pesquisa, coordenadores acadêmicos de cursos, participantes da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e membros do Núcleo Docente Permanente (NDP) das IES representadas. O perfil completo dos entrevistados está disponível na seção 3.2.1 Entrevistas Semiestruturadas.

1.6 Relevância

O Brasil se destaca mundialmente por ser uma sociedade multirracial, onde a diversidade se faz presente em todas as esferas, tendo, portanto, um papel importante na construção social e econômica do país. De acordo com dados divulgados pelo IBGE (2019), a maior parte da população brasileira é composta por mulheres, pretos e pardos, sendo o Brasil, um dos países com maior população de negros fora do continente africano (GOMES, 2011). Neste cenário, observa-se que a presença feminina se destaca no ensino superior, onde as mulheres representam 21,5% dos concluintes do ensino superior, contrastando com o percentual de 15,6% dos homens, de acordo com as estatísticas de gênero apresentadas pelo IBGE (2018). Porém, quando os números são analisados a partir da perspectiva racial, percebe-se que a situação é desfavorável para os pretos e pardos, sendo agravada para os homens que apresentam menor nível de instrução. Segundo o IBGE (2018):

O percentual de mulheres brancas com ensino superior completo é mais do que o dobro do calculado para as mulheres pretas ou pardas, isto é, 2,3 vezes maior. A comparação com os homens pretos ou pardos evidencia uma situação ainda mais iníqua na medida em que o percentual de mulheres brancas com ensino superior é mais do que o triplo daquele encontrado para os homens

pretos ou pardos. O nível de instrução mais baixo dos homens se soma às desigualdades por cor ou raça, tornando os homens pretos ou pardos o grupo com os piores resultados educacionais (IBGE, 2018; p. 6)

A pesquisa mostra que mesmo as mulheres se destacando em relação ao nível de escolaridade, isso não reflete no mercado de trabalho, onde 60,9% dos cargos gerenciais são ocupados por homens brancos. No que diz respeito à remuneração, percebe-se que o salário da mulher se mantém inferior ao do homem, demonstrando incompatibilidade entre a qualificação das mulheres e a realidade vivenciada no mercado de trabalho (IBGE, 2018).

Observa-se que o governo brasileiro vem enfrentando dificuldades no que diz respeito ao cumprimento das metas previstas no Plano Nacional da Educação (PNE), principalmente em relação à meta 12 do plano, que estabelece que até 2024, pelo menos 33% dos jovens na faixa etária entre 18 e 24 anos estejam matriculados ou tenham concluído no ensino superior (IBGE, 2020). Organizações internacionais como o Banco Mundial (BM), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Organização da Nações Unidas (ONU), por meio de suas pesquisas e recomendações, relacionam a educação com o desenvolvimento socioeconômico do país, chamando a atenção para a inclusão no ensino e a situação crítica na qual o Brasil se encontra, onde menos de 30% dos jovens em idade produtiva frequentam o ensino superior.

De acordo com o IBGE (2020), somente 25,5% dos jovens nessa faixa etária frequentavam o ensino superior em 2019, representando um aumento de apenas 1,6% em relação a 2018, alertando sobre a urgência de o Estado atuar e se comprometer com o desenvolvimento educacional do país, podendo buscar parcerias junto ao setor privado.

Esses dados evidenciam a forma como a sociedade brasileira se desenvolveu e chamam a atenção sobre a importância de abordar temas como D&I para combater a desigualdade social. No âmbito da educação superior privada, percebe-se que devido ao alto nível de exigência para ingressar nas universidades públicas, muitos ainda encontram no ensino privado a melhor forma de conseguir se desenvolver e obter alguma vantagem no mercado de trabalho, dado os desafios da educação de base no Brasil e as limitações enfrentadas por grande parte da população que compõe as camadas populares.

Percebe-se que a maioria dos alunos que cursam o ensino superior estão matriculados em IES privadas e recorrem ao mercado de trabalho para complementar a renda familiar. A presença feminina tem maior representatividade na educação superior, sendo importante abordar a questão da manutenção dessas alunas, que estudam, trabalham e, em muitos casos, são mães.

Quadro 1: Perfil do Aluno no Ensino Superior



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Instituto SEMESP (2020)

Tendo em vista o número dos matriculados e concluintes do ensino superior no Brasil, foi identificado que há uma demanda não atendida, composta por um público jovem, representado por pessoas de baixa renda e negros, que não frequenta ou não consegue se manter no ensino superior. Ao mesmo tempo que, as mulheres, representam a maioria dos alunos e concluintes do ensino superior e merecem atenção especial, principalmente no que diz respeito ao acompanhamento durante a sua trajetória no ambiente universitário. Observa-se ainda que o governo brasileiro tem fomentado, ao longo da última década, aspectos de democratização do ensino superior, por meio de políticas públicas voltadas para o acesso de jovens e adultos à educação superior em instituições privadas, concedendo incentivos fiscais para as IES que aderirem aos programas desenvolvidos para este fim.

No que diz respeito à manutenção da qualidade do ensino privado e reputação das IES, é possível verificar que mesmo os alunos que concluíram o ensino médio em escolas públicas e/ou que ingressaram no ensino superior pelas políticas de ação afirmativa, apresentam resultado satisfatório, o que não compromete a qualidade ou imagem das IES que recebem estes alunos. Segundo Wainer e Melguizo (2018), em um estudo que compara as notas das provas do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) entre 2012 a 2014, de alunos que ingressaram no ensino superior por políticas de cotas e bolsas concedidas pelos programas criados pelo governo para viabilizar o acesso ao ensino superior em instituições privadas, é possível identificar o bom desempenho acadêmico dos estudantes selecionados através de programas de inclusão como o Programa Universidade para Todos (ProUni) e Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES), que se destacaram no ENADE.

A partir da identificação de uma demanda não atendida ou subdimensionada, seguida por políticas públicas que beneficiam financeiramente as IES privadas no que diz respeito à adoção de programas nacionais de acesso ao ensino superior, por meio de bolsas de estudos parciais e

integrais, e visto o bom desempenho dos alunos bolsistas, entende-se que a promoção da diversidade e elaboração de políticas de inclusão desenvolvidas pelas IES não se limitam à questão social. Sendo assim, a estratégia de uma abordagem inclusiva, aliada a um conjunto de ações institucionais concretas e bem definidas, pode influenciar positivamente o resultado dessas IES, podendo ser convertido em vantagem competitiva e geração de valor para a marca.

1.7 Estrutura da Dissertação

O trabalho está estruturado em 5 capítulos, além das referências bibliográficas. No capítulo 1 é feita a introdução do tema, contextualização e apresentação do problema de pesquisa, indicação dos objetivos (geral e secundários), delimitação do estudo, relevância e estrutura da dissertação.

O capítulo 2 é composto pelo referencial teórico e revisão da literatura utilizada como base para o desenvolvimento e fundamentação do trabalho, contemplando os aspectos inerentes à D&I no ensino superior privado, marketing educacional e perspectiva social e estratégias de segmentação e posicionamento de mercado.

No capítulo 3 são apresentadas as bases metodológicas utilizadas e suas aplicações, a partir da coleta de dados, critérios de validade e confiabilidade, entrevistas semiestruturadas e análise dos dados.

O capítulo 4 consiste na apresentação dos dados obtidos na fase da coleta, assim como a análise e discussão dos resultados da pesquisa.

E por fim, o capítulo 5 trata das limitações da pesquisa, sugestões para estudos futuros e considerações finais acerca do trabalho realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Diversidade e Políticas de Inclusão no Ensino Superior Privado

As pautas sobre diversidade e inclusão permeiam a sociedade na contemporaneidade, sendo um dos temas mais abordados nos últimos anos. O tema ganha visibilidade a partir da ascensão política dos movimentos sociais, tendo como principais reivindicações os direitos iguais e acesso aos serviços básicos, dentre eles a educação. Os protestos realizados pelos movimentos feminista, negro e dos trabalhadores estão diretamente ligados ao destaque dos temas D&I, pois foi a partir da luta de movimentos sociais como estes que a sociedade começou a abrir os olhos para questões como a desigualdade social, subalternidade, colonialismo e exclusão dos sujeitos em situação de vulnerabilidade social.

O que estes movimentos afirmam é que as particularidades culturais são inscritas em relações de poder, onde a diferença é tomada como referencial de hierarquização, de normatização, relegando alguns grupos à categoria de uma humanidade menor, um resíduo do modelo ideal fundamentado na tradição etnocêntrica ocidental (SCOTT e LEWIS, 2009; p. 13).

Na academia o tema diversidade é tratado por inúmeros autores, que sugerem determinados tipos de abordagens, demonstrando assim a complexidade e abrangência do tema. Segundo Pereira e Hanashiro (2007), é possível destacar ao menos 3 linhas de pensamento diferentes que abordam o tema diversidade, sendo estas no que diz respeito à identidade pessoal, social e em relação às diferenças e similaridades dos indivíduos. Outras abordagens também são discutidas na academia e compreendem a diversidade de modo mais abrangente, assim como a vertente de diversidade cultural, onde além das dimensões individuais que podem ser ou não vistas (ex.: idade, gênero, raça, classe social, orientação sexual e necessidades específicas), a diversidade pode ser compreendida a partir do comportamento dos grupos inseridos em um mesmo sistema social, sob a perspectiva da sociedade e das organizações, permitindo o debate a respeito das relações de poder em diferentes níveis, onde a cultura se destaca como um fator determinante (COX e BLAKE, 1991; FLEURY, 2000; YANG, 2005; CASTELLS, 2010, dentre outros autores).

Outra vertente que se estabelece dentro do contexto de diversidade, em sua forma mais ampla, é a gestão da diversidade, sendo essa perspectiva abordada em relação ao aspecto social

e da gestão como uma perspectiva antidiscriminatória para promover a equidade e representação dos indivíduos no âmbito das instituições (COX e BLAKE, 1991; YANG, 2005; NKOMO et al., 2019). A gestão da diversidade, neste caso, seria um composto de ações e políticas institucionais de inclusão para que indivíduos de diferentes raças, etnias, gênero e classe social possam se desenvolver e contribuir de maneira efetiva para o crescimento das empresas (COX e BLAKE, 1991; YANG, 2005).

A partir das características que fundamentam a sociedade brasileira, percebemos que mesmo em um país composto majoritariamente por mulheres, negros e pobres, falar sobre a promoção da diversidade e da inclusão social desses sujeitos ainda gera certo “desconforto”, dada a naturalização da desigualdade social em que vivemos.

A persistência da desigualdade no Brasil está diretamente associada à naturalidade com que é encarada, como se não fosse decorrência de um processo histórico específico ou uma construção econômica, social e política. A naturalização da desigualdade deriva de origens históricas e institucionais, ligadas, entre outras, à escravidão e sua abolição tardia, passiva e paternalista e, também, ao caráter corporativista de parte considerável do período republicano. A desigualdade tornada uma experiência natural, no entanto, não se apresenta, aos olhos da sociedade brasileira, como um artifício (Henriques, 2002; p. 13)

Diversidade e inclusão são temas polêmicos, resultado da polarização sócio-política, ascensão do liberalismo e da hegemonia dos grupos dominantes, que resistem para não perder os privilégios concedidos a eles historicamente (BONILLA-SILVA, 2006; CASTELLS, 2010; NKOMO et al., 2019). Fleury (2000) argumenta que a sociedade brasileira se desenvolveu de forma contraditória e que, apesar de se considerar uma nação livre de preconceitos por exaltar as diferenças, os aspectos culturais e até mesmo as origens africanas, não vemos essa realidade refletida nas relações de poder.

A estratificação da sociedade brasileira é evidente e as oportunidades na educação e no mercado de trabalho são pautadas por aspectos raciais e econômicos, restringindo as oportunidades aos grupos dominantes. De acordo com a filósofa Sueli Carneiro (2005):

Posto que a educação é reconhecidamente o instrumento mais efetivo e seguro de ascensão social, no Brasil, para as classes subalternas, o controle e distribuição das oportunidades educacionais vêm instituindo uma ordem social racialmente hierárquica. Acreditamos que essa maneira de administração das oportunidades educacionais permitiu a um só tempo a promoção da exclusão racial dos negros e a promoção social dos brancos das classes subalternas, consolidando, ao longo do tempo, o embranquecimento do poder e da renda e a despolitização da problemática racial, impedindo, ao

mesmo tempo, que essa evoluísse para um conflito aberto (CARNEIRO, 2005; p. 113).

A contradição presente na sociedade brasileira se estabelece no sentido de negar aspectos críticos e estruturais que prejudicam diretamente o desenvolvimento do país, como a discriminação racial e seus desdobramentos, resultando no mito da democracia racial.

Lamentavelmente, o racismo em nossa sociedade se dá de um modo muito especial: ele se afirma através da sua própria negação. Por isso dizemos que vivemos no Brasil um racismo ambíguo, o qual se apresenta, muito diferente de outros contextos onde esse fenômeno também acontece. O racismo no Brasil é alicerçado em uma constante contradição. A sociedade brasileira sempre negou insistentemente a existência do racismo e do preconceito racial, mas no entanto as pesquisas atestam que, no cotidiano, nas relações de gênero, no mercado de trabalho, na educação básica e na universidade os negros ainda são discriminados e vivem uma situação de profunda desigualdade racial quando comparados com outros segmentos étnico-raciais do país (GOMES et al., 2005; p. 46).

No que tange os aspectos relacionados à diversidade e inclusão no ensino superior privado, observamos que as iniciativas sobre o tema são recentes, ganhando visibilidade a partir dos anos 2000 (GOMES, 2011), sendo a democratização do ensino um desafio contínuo. Analisando os avanços realizados no campo da educação, percebemos que o ensino superior privado passa por um período de expansão entre os anos de 1960 e 1970 a partir da implementação de medidas ligadas à agenda neoliberal para privatizar o ensino superior e angariar investimentos de empresas privadas, tendo em vista a limitação dos recursos públicos para este fim. A expansão do ensino superior privado também se caracteriza como estratégia do então governo militar para desmobilizar os movimentos estudantis concentrados em universidades públicas e monitorar as atividades dos docentes, que posicionavam contra o regime ditatorial da época e que reivindicavam melhorias no sistema universitário (MARTINS, 2009; QUEIROZ et al., 2013).

A evolução do ensino superior privado no Brasil percorre diversos caminhos, que se constituem em forma de leis e decretos. No entanto, destacamos dois marcos entendidos como fundamentais para a construção do projeto que está em vigor atualmente.

O primeiro marco é a reforma universitária, instituída pela Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, visando a democratização do ensino, atendendo de certa forma às demandas da sociedade por qualificação profissional e melhorias no ensino superior. Segundo Martins (2009, p. 21), a reforma tem como uma de suas premissas a questão da limitação dos recursos públicos, onde “a produção de um discurso oficial que insistia na escassez de recursos

financeiros permitiria, num momento posterior, evocar a situação de “complementaridade” da rede privada na ampliação do sistema”. Sendo a expansão do ensino privado um dos pontos fortes da reforma para atender aos objetivos do governo para o desenvolvimento nacional, em consonância com os interesses dos militares.

O segundo marco se deu pelo Decreto nº 2.207, de 15 de abril de 1997, permitindo que as entidades mantenedoras do ensino superior pudessem assumir natureza civil ou comercial, sendo classificadas então como instituições com ou sem fins lucrativos. Desta forma, as instituições sem fins lucrativos estão sujeitas a sofrer intervenções do Estado, porém quando instituições confessionais, comunitárias ou filantrópicas, há possibilidade de receber recursos do governo e incentivos fiscais. No caso das instituições com fins lucrativos, não há intervenção direta e incentivos do governo, aplica-se a regra do mercado, e estas passam a responder como entidades comerciais (MARTINS, 2009; SAMPAIO, 2011).

É importante ressaltar que mesmo sofrendo intervenção mínima do Estado, as instituições com fins lucrativos e seus respectivos cursos estão sujeitos às regulamentações do poder público, assim como o credenciamento e recredenciamento, conforme disposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (nº 9.394/96) – LDB, para assegurar os critérios mínimos de qualidade exigidos.

Tendo em vista as mazelas da sociedade brasileira e o período de incerteza e de estagnação da educação em decorrência da crise econômica que se instaurou na década de 1980, conhecida também como a década perdida, culminando no fim da ditadura militar, o país caminha nos anos seguintes para o restabelecimento da democracia e recuperação da economia (SCHWARTZMAN, 2007; SAMPAIO, 2011).

A necessidade de se investir em educação para combater a desigualdade social se torna ainda mais evidente e observa-se ao longo dos últimos 30 anos a implementação de políticas públicas voltadas para a área da educação com o intuito de promover a inclusão e viabilizar o acesso à educação superior.

O Movimento Negro brasileiro tem um papel fundamental no desenvolvimento das políticas de inclusão no período pós-ditadura militar, uma vez que levanta a discussão sobre a equidade no que diz respeito ao acesso à educação de grupos socialmente segregados, reivindicando políticas educacionais efetivas de inclusão e promoção da diversidade, segundo Gomes (2011):

Ao colocar a diversidade étnico-racial e o direito à educação no campo da equidade, o Movimento Negro indaga a implementação das políticas públicas

de caráter universalista e traz o debate sobre a dimensão ética da aplicação dessas políticas, a urgência de programas voltados para a efetivação da justiça social e a necessidade de políticas de ações afirmativas que possibilitem a efetiva superação das desigualdades étnico-raciais, de gênero, geracionais, educacionais, de saúde, moradia e emprego aos coletivos historicamente marcados pela exclusão e pela discriminação (GOMES, 2011; p. 115).

Em 2003 é realizada a alteração na LDB (nº 9.394/96), e a Lei nº 10.639/03 passa a determinar a política nacional de educação, garantindo o direito à educação e a valorização das relações étnico-raciais, incluindo na matriz curricular o estudo da história e cultura afro-brasileira no contexto das instituições de ensino públicas e privadas de todo o país (GOMES et al. 2005; GOMES, 2011). Esse é um marco importante na história da educação brasileira e se configura como uma conquista do Movimento Negro na luta antirracista e pela equidade.

A Lei nº 10.639/03 surge como uma medida necessária no que diz respeito à inclusão, ao passo que promove uma mudança em termos de abrangência nacional, e mesmo enfrentando resistência e críticas, se constitui como um aspecto fundamental para o desenvolvimento da democracia racial e da valorização da história do povo brasileiro, que é diverso, com raízes indígenas e africanas, podendo enfim ser reconhecida a partir do prisma decolonial. Os debates sobre as relações étnico-raciais no ambiente escolar são fundamentais para construção de uma sociedade mais justa, no entanto, de acordo com Gomes et al (2005), é fundamental que as instituições de ensino busquem o apoio de grupos ou setores da sociedade, como Organizações não Governamentais (ONGs) e coletivos que possam contribuir de forma efetiva para a discussão do tema, de modo a desenvolver políticas públicas educacionais de inclusão em parceria.

Ao analisar como o Brasil tem se desenvolvido em relação à inclusão social da população de baixa renda e dos grupos socialmente segregados, observamos que seguindo o discurso de limitação de recursos e contenção de gastos, o governo brasileiro investe na privatização e nas Parcerias Público-Privadas (PPPs) em detrimento do desenvolvimento da rede pública de ensino, estimulando a expansão de IES privadas por meio da desoneração fiscal e do acesso ao crédito estudantil (CHAVES e AMARAL, 2016). Percebe-se o crescimento da rede pública entre 2003 e 2014, no entanto, esse crescimento ainda é muito discreto perto da demanda por ensino superior no país. Desta forma, busca-se encontrar por meio do ensino superior privado, uma solução mesmo que parcial para o problema desencadeado pela insuficiência de vagas no ensino público, acentuado pela dificuldade imposta no ingresso e permanência dos alunos pertencentes às camadas populares da sociedade. Wainer e Melguizo (2018) argumentam que as políticas de inclusão no que diz respeito ao ensino superior podem ser classificadas da

seguinte forma:

Há três famílias de ações de inclusão no ensino superior (ES). A primeira é a política de cotas, ou política de ação afirmativa, que reserva vagas de Instituições de Ensino Superior (IES) para alunos de grupos desprivilegiados (seja por critério de raça ou social). A segunda é uma política de bolsas para alunos de grupos desprivilegiados, e a terceira, uma política de empréstimo para o pagamento das mensalidades em IES pagas (WAINER e MELGUIZO, 2018; p. 3).

Ainda no início dos anos 2000, o governo federal apresenta medidas importantes no que diz respeito à democratização do acesso ao ensino superior, tendo como principais destaques, no que se refere ao ensino privado, a ampliação do crédito estudantil por meio do FIES e concessão de bolsas de estudos integrais e parciais para estudantes de baixa renda a partir da institucionalização do ProUni, através da Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. O FIES e ProUni se apresentam como políticas de inclusão com o intuito de promover o acesso e permanência das camadas populares da sociedade no ensino superior, aumentando o número de matrículas em IES privadas. Desta forma, o ProUni surge como uma opção viável para os estudantes de baixa renda ingressarem no ensino superior privado por meio do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), podendo pleitear bolsas integrais nos cursos de graduação, no caso dos estudantes com renda familiar mensal de até 1,5 salários mínimos por pessoa ou bolsas parciais para os estudantes com renda familiar mensal de até 3 salários mínimos por pessoa. Para os alunos contemplados com as bolsas parciais, o FIES pode ser utilizado para financiar o pagamento das mensalidades junto às IES, com taxas especiais. Segundo divulgado pelo Ministério da Educação (MEC, 2019), cerca de 2,47 milhões de estudantes foram atendidos pelo ProUni, sendo 69% como bolsa integral.

As IES que aderirem ao ProUni recebem, em contrapartida, isenções fiscais como forma de incentivo por parte do governo, porém nem todas as IES optaram por fazer parte do Programa, uma vez que há receio de que ao aceitarem os estudantes de baixa renda, que concluíram o ensino de base na rede pública, a qualidade do curso e/ou da IES seja prejudicada.

2.2 Marketing Educacional e Perspectiva Social

O marketing nasce por volta de 1900 nos Estados Unidos como uma disciplina para

tratar os assuntos e problemas de distribuição dos atacadistas. Com base no conceito de economia industrial, a ideia central do marketing pode ser caracterizada pela elaboração de produtos padronizados e distribuição em larga escala para atender o maior número de pessoas possível (COCHOY, 2010; KOTLER, 2015).

O marketing chega no Brasil na década de 1950 de forma discreta, acompanhando uma fase de otimismo e de inovações tecnológicas no país. A população brasileira, que tinha como referência a produção agrícola, ainda não era adepta dos produtos industrializados, uma vez que poucas empresas atuavam no país (OLIVEIRA, 2004). Conforme argumenta Richers (1994, p. 9), “o marketing não conquistou a alma dos brasileiros com muita facilidade e rapidez. Foi um processo lento e bastante agitado, movido por grandes ambições e muita insegurança”. Devido às condições econômica e social da época, a população brasileira desenvolveu, ainda que de modo tímido, o seu perfil de consumo para acompanhar a era da industrialização em massa anunciada pelos Estados Unidos como a grande tendência mundial. Como as empresas brasileiras ainda estavam se estabelecendo no mercado e a referência de qualidade era atribuída aos produtos importados, a população brasileira opta por valorizar o que é produzido fora do país sem muitos critérios e as empresas se aproveitam da ingenuidade do consumidor (RICHERS, 1994). O Brasil começa a se aprofundar na teoria de marketing pelo contato com professores de universidades americanas, que estiveram no país em parceria com IES locais, com o intuito de disseminar o conhecimento sobre o tema e entender a sua aplicabilidade junto às empresas nacionais.

Ao longo do tempo, as definições de marketing foram atualizadas, acompanhando o desenvolvimento da sociedade. De acordo com a *American Marketing Association* (AMA), entidade de maior prestígio na área de marketing no mundo, a definição de marketing atualizada em 2017 pode ser compreendida como “o conjunto de atividades, instituições e processos de criação, comunicação, entrega e de ofertas de troca que possuem valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo”.

Desta forma, o marketing desenvolvido originalmente para atender as demandas da economia industrial, com foco principal no produto e na distribuição, evolui para o conceito de troca social, com foco no cliente (KOTLER e LEVY, 1969). As empresas começam a perceber que a necessidade do cliente vai além do consumo de produtos e precisam se reinventar para continuarem ativas no mercado. Além disso, muitas acabam desviando da sua função principal, resultando em insatisfação e perda de clientes. De acordo com Kotler e Levy (1969):

É o segundo lado do marketing que fornece um conceito útil para todas as organizações. (...). No decorrer do tempo, muitas organizações perdem de vista sua função original, crescem exponencialmente e se tornam autossuficientes. A mentalidade burocrática começa a dominar a mentalidade original de serviço. (...). Todas essas ações tendem a gerar frustração nos grupos consumidores. Como resultado, alguns se afastam gradativamente dessas organizações, aceitam a frustração como parte de sua condição e encontram sua satisfação em outro lugar. (...). Mas novas possibilidades surgiram e agora os mesmos consumidores se recusam a desistir tão prontamente. A dissidência organizada e o protesto são vistos como uma resposta, e muitas organizações que se consideram responsáveis ficaram atordoadas ao reconhecer que perderam contato com seus eleitorados. Eles haviam deixado de responder (KOTLER e LEVY, 1969; p. 15, tradução nossa).

No que diz respeito ao marketing educacional, se percebe que os esforços ainda são voltados majoritariamente para a publicidade. Em geral, as estratégias de marketing não são fundamentadas e utilizadas da maneira adequada quando aplicada às questões educacionais, pois as IES continuam trabalhando de forma amadora quando o assunto é marketing (COBRA e BRAGA, 2004).

Em síntese, um marketing educacional adequado, depende de um consistente serviço de inteligência de marketing, desenvolvido com base no conhecimento do perfil do cliente e do *prospect*, nos dados coletados e no cruzamento desses dados, para que, de posse dessas informações, seja possível desenvolver ações de marketing direto, tais como, promoção, fidelização, apresentação de novos serviços e cursos, pesquisas, fortalecimento da marca, prospecção, divulgação e comunicação em geral (COBRA e BRAGA, 2004; p. 9, grifo do autor).

O conceito de marketing voltado para fins educacionais deve ser formulado de forma cautelosa, uma vez que se trata de ações que vão impactar os consumidores, que nesse caso são os potenciais alunos. Desta forma, o marketing educacional tem como principal funcionalidade criar estratégias para adequar e transformar o conceito de consumidor em aluno, preservando assim o sentido da educação para a sociedade. Conforme abordado por Kotler e Fox (1994), o marketing se destaca por uma perspectiva social, onde as instituições tem o papel de mapear as necessidades e desejos do seu público-alvo e promover uma adaptação para que seja possível não só atender às expectativas, mas também atender aos interesses a longo prazo dos clientes e da sociedade, além de promover o bem-estar.

Tendo em vista o processo de “comoditização” da educação a nível mundial, e a complexidade do tema, é importante que as estratégias de marketing educacional estimulem o aprendizado e não o consumo propriamente dito, pois quando o aluno se coloca na posição

de consumidor, o resultado pode ser negativo para a dinâmica do ensino e para a IES de forma geral (MOLESWORTH, SCULLION e NIXON, 2010).

Em relação às práticas de consumo, destaca-se ainda, que a evolução do comportamento do consumidor e a exaltação da liberdade humana na construção da identidade do indivíduo, justificam a ascensão de grupos sociais antes marginalizados pela sociedade. Conforme apresentado por Cova (2002) por meio do conceito de “tribalização” da sociedade:

A base da descoberta é a ideia de uma condição social na qual os indivíduos, libertos das restrições dos ideais coletivos em matéria de educação, família e sexo, estão operando um processo de personalização como forma de administrar o comportamento (...). Nossa época pode, portanto, ser entendida como um período de severa dissolução social e extremo individualismo. Mas as tentativas de recomposição social também são visíveis: as pessoas que finalmente conseguiram se libertar das restrições sociais estão embarcando em um movimento inverso para recompor seu universo social. (...). As pessoas estão cada vez mais se reunindo em grupos múltiplos e efêmeros, e tais agrupamentos sociais e próximos têm mais influência sobre seu comportamento do que as instituições modernas ou outras autoridades culturais formais. Nossa época, portanto, não coroa o triunfo do individualismo, mas pode anunciar o começo de seu fim (COVA, 2002; p. 596, tradução nossa).

Esse movimento foi identificado pelo mercado como uma oportunidade para direcionar os negócios para determinados grupos que desejam mais do que serem atendidos de forma diferenciada. Esses grupos apresentam uma demanda ainda mais específica, desejando ser de fato representados pelas marcas, e exigem que as organizações se posicionem frente às questões sociais de interesse.

Nesse sentido, surge o marketing social, podendo ser identificado também na atualidade como marketing de diversidade, ambos dentro do conceito do *Macromarketing* (BARTELS e JENKINS, 1977), voltado para os aspectos sociais e interesses dos grupos minorizados e discriminados historicamente, como forma de as empresas promoverem a inclusão social, demonstrando solidariedade e empatia para com seu público-alvo e com as causas sociais que eles defendem.

Segundo Sarkar e Kotler (2018), essa é uma característica que vem crescendo ao longo dos anos em decorrência de um mundo altamente polarizado, onde o consumidor espera que as marcas, de forma geral, se posicionem e contribuam para a solução dos problemas que afligem a nossa sociedade e que não são resolvidos pelo poder público.

No entanto, o marketing com foco na diversidade é uma teoria recente e complexa,

carecendo de autores que abordem o tema em profundidade, além de ser perceptível o fato de as organizações ainda não conseguirem lidar com o assunto corretamente. Tratando-se de diversidade, a desinformação e estigma presentes em campanhas publicitárias, por exemplo, ainda são comuns, impactando negativamente o consumidor e a reputação da marca.

Nota-se que no Brasil não é comum as IES investirem em marketing focado em inclusão e diversidade para atrair mais alunos. A maioria das IES ainda entende que esse é um tema polêmico, e por não saber como se posicionar, acaba optando pela neutralidade.

Curiosamente, as IES, mesmo não realizando um movimento efetivo para promover a democratização do ensino superior, afirmam em documentos internos, como no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que investem em políticas de inclusão e entendem isso como algo fundamental para atender às demandas de determinado público, que busca maior identificação com as IES e para o desenvolvimento do país. Os consumidores, que nesse caso são os potenciais alunos, esperam de fato um posicionamento das IES, e quando isso não acontece, fica subentendido que as IES não se solidarizam com certas causas e que não se preocupam com questões sociais.

Ademais, as IES poderiam de fato colaborar mais efetivamente para a criação de novas estratégias, fomentando o acesso à educação e a formação especializada, visando a implementação de projetos voltados para combater a segregação dos grupos em desvantagem social, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e inclusiva.

2.3 Estratégia de Segmentação e Posicionamento de Mercado

Peter e Donnelly (2014) conceituam a segmentação tradicional como dividir o mercado em grupos de acordo com as preferências e hábitos de consumo dos indivíduos, sendo caracterizada por um processo realizado em duas etapas principais, a macro e micro segmentação. De acordo com o modelo tridimensional (ABELL, 1980), a macro segmentação possibilita o isolamento de macro segmentos da seguinte forma:

- a. Grupo de potenciais candidatos (quem);
- b. Identificar as necessidades e funções desejadas (o que);
- c. Tecnologia e processos a serem desenvolvidos para elaborar uma oferta diferenciada no mercado (como).

Na primeira fase, cada organização seleciona um ou mais segmentos onde desejam atuar e a escolha poderá categorizar a organização como especialista em produzir e ofertar um determinado produto no mercado, criando diversas funcionalidades para um determinado segmento; especialista por desenvolver soluções de mercado, apresentando grande oferta de soluções tecnológicas produzidas para atender a um público com necessidades específicas; ou empresa voltada para a indústria, com funcionalidades e tecnologias para atender a diversos grupos de clientes (LAMBIN, 1998).

A segunda fase seria caracterizada pela micro segmentação, que pode ser realizada a partir do critério indireto, baseado nos aspectos geográficos, sócio demográficos e psicográficos ou a partir do critério direto, de acordo com o entendimento do comportamento do consumidor, relação do consumidor com a marca, lealdade, necessidades, atitudes e percepção de valor (KOTLER e ARMSTRONG, 2010 e PETER e DONNELLY, 2014). Desta forma, a macro e micro segmentação permitem isolar determinados grupos de consumidores de acordo com as preferências e comportamento de consumo, porém, outras condições adicionais são imprescindíveis no processo de segmentação (LAMBIN, 1998; KERIN et al., 2006; KOTLER e ARMSTRONG, 2010), sendo estas:

- I. Diferenciação - aglomeração de preferências;
- II. Mensurabilidade - quantificar o número de indivíduos ou empresas relacionado a cada segmento e poder de compra, baseado no comportamento de consumo;
- III. Relevância - cada segmento deve ser economicamente viável para justificar o custo do marketing diferenciado;
- IV. Acessibilidade - alguns segmentos são lucrativos, porém não são alcançados pelas empresas, neste caso, é possível que haja algum problema de comunicação ou distribuição a ser corrigido;
- V. Exaustividade - cada cliente deve pertencer somente a um segmento específico;
- VI. Estabilidade - seguindo o critério da objetividade, as características dos segmentos devem ser preservadas, prevenindo possíveis modificações.

A partir da segmentação, a empresa entra no estágio de definição do público-alvo e define o segmento em que irá atuar. Segundo Kotler e Armstrong (2010), o segmento selecionado deve ser atrativo, o número de concorrentes atuantes no segmento deve ser limitado, e a empresa deve dispor de recursos suficientes para concorrer no segmento definido. A partir da definição do posicionamento da empresa, deve ser moldada a estratégia de marketing que

poderá ser:

- a. Marketing indiferenciado - empresa que atende a todo o mercado com um sistema único de distribuição;
- b. Marketing diferenciado - outros segmentos serão atendidos por diferentes sistemas de distribuição;
- c. Marketing concentrado - um único segmento atendido por atendimento sob medida ou customizado (VISCONTI, PEÑALOZA e TOULOUSE, 2013).

De acordo com o levantamento das referências que norteiam os princípios de segmentação e posicionamento de mercado, as IES podem definir as estratégias que melhor se adequam aos seus perfis. A definição do público-alvo contribui para um posicionamento de mercado adequado e sustentável, de modo que a missão e visão da empresa sejam perceptíveis e atendidas. Ademais, somente a partir da segmentação de mercado que as atividades de marketing podem ser elaboradas, uma vez que é necessário definir quem deve ser impactado por cada ação promovida.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Segundo Siqueira, et al. (2008), a metodologia se caracteriza pelo conjunto de inúmeras ferramentas, que devem ser utilizadas no momento exato, para que seja possível responder o problema de pesquisa. Seguindo a linha de pensamento onde a metodologia é formulada no que diz respeito aos fins e aos meios (VERGARA, 2006), a pesquisa pode ser definida como exploratória, tendo em vista a abordagem de um tema ainda pouco estudado, tornando possível o esclarecimento e o desenvolvimento de conceitos, e descritiva, uma vez que busca estudar as características de um grupo ou fenômeno (GIL, 2008). “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc (GIL, 2008; p. 28).”

Tendo em vista que a pesquisa está inserida no contexto social, o sentido do trabalho intelectual é construído não somente pela autora em si, contando essencialmente com a contribuição das pessoas, grupos sociais e suas ações e interações ao longo do tempo, como aspectos fundamentais para a construção da consciência histórica social. Assim como, a identificação do sujeito como objeto de estudo, tornando a pesquisadora parte da observação, onde se estabelece uma relação que envolve questões ideológicas intrínsecas e extrínsecas compartilhadas por ambos, que constitui a pesquisa social (MINAYO, 2002). Desta forma, a pesquisa possui caráter qualitativo, uma vez que o objetivo neste caso é a compreensão do fenômeno a ser explorado, e que não pode ser explicado meramente a partir da quantificação e levantamento de dados estatísticos, demandando uma investigação minuciosa, baseada no subjetivismo das relações humanas e significados atribuídos a uma determinada realidade. Neste sentido, a experiência da autora na área pesquisada contribui diretamente para a construção do trabalho, possibilitando elencar com riqueza de informações a lógica do ambiente organizacional de IES privadas, na qual a autora atua há mais de sete anos.

A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados épicaamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados (CRESWELL, 2010; p. 26).

Como principais fontes de informação e análise para o desenvolvimento do estudo,

foram utilizados o material das entrevistas semiestruturadas com os gestores educacionais e aspectos bibliográficos para construção do referencial teórico, buscando dar veracidade aos fatos, pesquisa de campo para possibilitar a verificação empírica e levantamento dos dados necessários para a fundamentação da pesquisa. Por fim, foi utilizada a análise de conteúdo, como instrumento metodológico para analisar, categorizar e interpretar os dados brutos, a partir de um processo de desconstrução para construção do conhecimento, com base na codificação dos constructos e hermenêutica controlada, que viabilizará a inferência dos resultados através da interpretação dos dados coletados em forma de comunicação dos agentes envolvidos para além do não dito (BARDIN, 2011).

Desta forma, a pesquisa apresenta 5 etapas, sendo estas:

1. Levantamento do referencial teórico, a partir dos conceitos de estratégia de segmentação e posicionamento de mercado, marketing educacional, aspectos sociais da diversidade, identificação das políticas públicas de inclusão no ensino superior e aprofundamento das informações obtidas através de relatórios, censos e outros documentos públicos que possam contextualizar a realidade brasileira e o campo de estudo.
2. Seleção do material publicitário divulgado na internet durante o período de elaboração da pesquisa, por meio dos *websites* institucionais, redes sociais e interações virtuais das IES com os potenciais candidatos. Seguida da realização de pesquisa de campo, a partir da coleta de dados secundários para avaliar em profundidade a estratégia de segmentação e posicionamento de cada uma das IES analisadas, com base nos registros e documentos disponibilizados para avaliação das boas práticas e políticas institucionais (YIN, 2001), presentes no PDI e do Plano de Comunicação e Marketing.
3. Realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores educacionais para analisar a percepção a respeito das ações voltadas para a inclusão e promoção da diversidade no ambiente educacional como ferramenta de coleta de dados primários.
4. A análise das informações coletadas se dará por meio de interpretações inferenciais e análise do conteúdo obtido por meio das entrevistas, possibilitando reflexões que serão incluídas no resultado da pesquisa (BARDIN, 2011).
5. Para concluir, será realizada uma avaliação da análise do estudo por meio da observação dos dados coletados, no que diz respeito a padronização, significado em

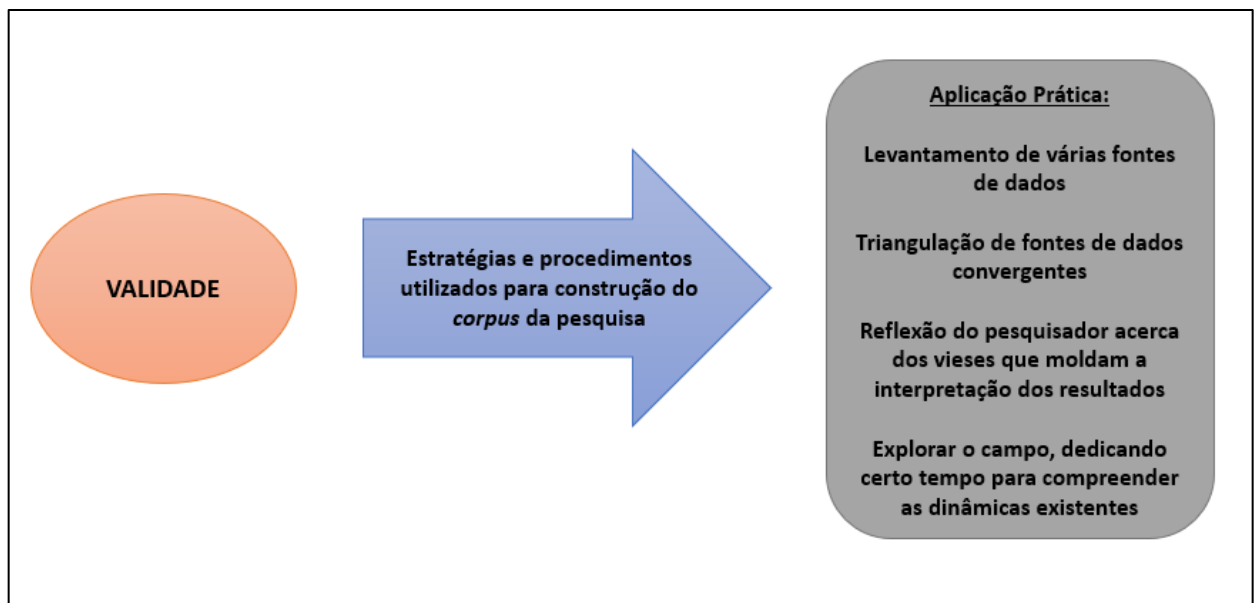
contexto e repetitividade dos fatos (HUSSEY e COLLIS, 2005).

3.1 Critérios de Validade e Confiabilidade

Para que a pesquisa seja reconhecida, é necessário estabelecer os critérios que irão torná-la válida perante a comunidade acadêmica, elencando o conjunto de técnicas e procedimentos realizados ao longo do trabalho para verificar a precisão e credibilidade dos resultados encontrados (CRESWELL, 2010).

Para Kvale (1995), a validade é construída em cada etapa da pesquisa e depende da qualidade do trabalho artesanal do pesquisador em investigar de forma contínua, questionar e analisar teoricamente os resultados.

Quadro 2: Validade do Constructo



Fonte: Elaborado pela autora com base em CRESWELL (2010)

Sendo assim, o pesquisador torna público o protocolo utilizado para a construção do *corpus* da pesquisa, composto pelo “conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (BARDIN, 2011; p. 126), detalhando os passos a serem seguidos e indicando a abordagem, que deve ser replicada e reconhecida entre os demais pesquisadores, para garantir a confiabilidade (CRESWELL, 2010). Sendo assim, o protocolo desta pesquisa pode ser detalhado da seguinte forma:

- Definição dos objetivos da pesquisa;
- Investigação do campo de estudo;
- Levantamento do referencial teórico sobre D&I, Políticas Públicas de Inclusão no Ensino Superior, Marketing Educacional e Segmentação de Mercado;
- Elaboração do roteiro e termo de consentimento esclarecido para realização e gravação das entrevistas;
- Seleção das IES a serem analisadas;
- Submissão do projeto de pesquisa para análise e aprovação do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getulio Vargas (FGV);
- Contato com os potenciais participantes para agendamento das entrevistas;
- Realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores educacionais;
- Transcrição das entrevistas;
- Contato posterior com os entrevistados para sanar possíveis dúvidas levantadas durante a transcrição do material;
- Revisão das transcrições e codificação;
- Coleta de documentos e registro das interações realizadas entre as IES e os potenciais candidatos aos cursos de graduação a partir da publicidade divulgada nas redes sociais e *websites* institucionais;
- Utilização do software MAXQDA para consolidar o material coletado e gerar o relatório contendo as informações que irão auxiliar na análise dos dados;
- Análise do material coletado;
- Análise dos resultados e conclusão da pesquisa.

3.2 Coleta de Dados

Segundo Creswell (2010; p. 212), “os passos da coleta de dados incluem o estabelecimento dos limites para o estudo, a coleta de informações por meio de observações e entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas, de documentos e materiais visuais, assim como do estabelecimento do protocolo para o registro das informações”. O primeiro movimento de entrada no campo para aprofundamento do estudo se caracteriza pela

identificação e aproximação dos potenciais participantes da pesquisa para apresentar o projeto e formalizar o convite para realização das entrevistas (MINAYO, 2002). Sendo assim, utilizou-se como estratégia principal de coleta de dados, as entrevistas semiestruturadas com os gestores educacionais por meio de videoconferência, para obter as impressões destes profissionais acerca de como as IES privadas tem trabalhado as políticas de D&I, e o marketing institucional.

Nesta fase, são observadas as características principais do campo de estudo e peculiaridades de cada IES, no que diz respeito ao seu posicionamento de mercado, análise do PDI e, caso tenha comitê de diversidade instituído, como este tem funcionado. Tendo em vista o momento em que a pesquisa foi desenvolvida e as restrições impostas pela pandemia de COVID-19, o contato com os entrevistados e IES analisadas foi realizado inteiramente de forma virtual, limitando o acesso às instalações das unidades e aos registros e documentos físicos. Cabe ressaltar que o processo que resultou na seleção das IES e dos entrevistados foi complexo e demorado, tendo em vista as limitações impostas pela pandemia, a agenda desses profissionais e a temática da pesquisa, que causou receio e recusa de alguns convidados, por não dominarem o assunto, se revelando um tema sensível.

A relevância da seleção das IES se deu por meio do credenciamento das instituições junto ao MEC, além do quantitativo expressivo de alunos matriculados nos cursos de graduação nas modalidades Presencial e Educação a Distância (EAD).

Para viabilizar o estudo, a localização geográfica foi determinada de forma intencional, uma vez que as IES representadas neste estudo apresentam unidades físicas na região Sudeste, dada a possibilidade de maior interação entre a pesquisadora e o campo, levando em consideração o acesso à estas IES, por meio do contato com os gestores educacionais que aceitaram participar da pesquisa.

Observa-se que a maioria das IES conta com unidades físicas em diversos estados, porém foi realizado contato diretamente com os representantes das unidades localizadas no Rio de Janeiro, com exceção da IES Beta, que possui unidade física somente no Espírito Santo. Com o intuito de preservar a identidade das IES selecionadas, os nomes originais foram substituídos por pseudônimos.

Tabela 1: Perfil das IES Analisadas

IES	Natureza Jurídica	Representação (Por Estado)	Cursos de Graduação Registrados no MEC (Presencial + EAD)	Alunos Matriculados nos Cursos de Graduação (Presencial + EAD)
Alfa	Privada – Sem Fins Lucrativos	Rio de Janeiro, São Paulo e Distrito Federal	13	4.596
Beta	Privada – Sem Fins Lucrativos	Espírito Santo	42	10.776
Delta	Privada - Com Fins Lucrativos (S/A Fechada)	Rio de Janeiro	52	26.060
Gama	Privada - Com Fins Lucrativos (S/A Aberta)	23 Estados + Distrito Federal	109	285.217
Ômega	Privada - Com Fins Lucrativos (S/A Aberta)	Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Distrito Federal	38	10.058
Sigma	Privada – Sem Fins Lucrativos	9 Estados + Distrito Federal	101	19.760

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2019)

Como forma de complementação das entrevistas, para compreender como as IES se promovem e dialogam com a sociedade, foi realizado um levantamento e seleção de peças publicitárias divulgadas pelas IES na internet, além do registro da comunicação estabelecida publicamente com os potenciais candidatos aos cursos de graduação, em redes sociais e demais canais onde seja possível identificar como as IES se comunicam na internet e elaboram os materiais de campanha, além de verificar qual seria a abordagem em relação às questões sobre a promoção da D&I em forma de conteúdo digital.

Para contextualização da realidade brasileira no que se refere à educação superior no Brasil, foram utilizados dados do censo do ensino superior e demais documentos contendo dados estatísticos em relação a gênero, raça, classe social e escolaridade da população, divulgados pelo IBGE, MEC e INEP, assim como resultados do ENADE e informações derivadas de estudos organizados por entidades ligadas aos movimentos sociais que atuam diretamente na questão de acesso à educação dos grupos em situação de vulnerabilidade e segregados socialmente. A coleta desses dados será realizada a partir de relatórios disponibilizados na internet por órgãos governamentais e pelos movimentos sociais em seus *websites* próprios ou rede sociais.

3.2.1 Entrevistas Semiestruturadas

A entrevista é uma técnica de trabalho de campo comum em pesquisas qualitativas, podendo ser entendida “como uma conversa a dois com propósitos bem definidos” (MINAYO, 2002; p. 57), e por meio dela é possível obter informações dos fatos que irão nortear o desenvolvimento do estudo. Como forma de captar a riqueza dos dados e detalhes específicos sobre a percepção dos gestores educacionais, entendidos como sujeitos-objeto da pesquisa, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas. Este modelo permite que o entrevistador possa ir além das perguntas previamente estabelecidas no roteiro, se adequando ao andamento da entrevista, dialogando e permitindo que os entrevistados respondam de forma espontânea, utilizando os seus próprios termos, tornando possível o entendimento e contextualização do conteúdo obtido (MAY, 2004).

Foi utilizada a seleção intencional dos entrevistados, a partir de técnicas não probabilísticas, onde “os indivíduos são selecionados de acordo com critérios julgados relevantes para um objeto particular de investigação estabelecido indutivamente” (THIRY-CHERQUES, 2009; p. 22). Segundo Creswell (2010), a seleção intencional dos participantes ou dos locais seria a melhor forma de ajudar o pesquisador a entender o problema de pesquisa.

Desta forma, as principais estratégias para selecionar os entrevistados foram consideradas por seleção de casos típicos, uma vez que a autora atua profissionalmente no setor educacional e tem conhecimento do campo e dos sujeitos que potencialmente se enquadram no perfil da pesquisa, e por bola de neve, quando os informantes indicam outros informantes (THIRY-CHERQUES, 2009).

O público-alvo das entrevistas pode ser definido amplamente pela categoria de gestores educacionais, sendo considerados os profissionais da área de marketing, diretores acadêmicos e de pesquisa, coordenadores de cursos, participantes da CPA e professores membros do NDP. Os profissionais que ocupam estas posições participam ativamente das decisões estratégicas das IES privadas, podendo informar os principais aspectos sobre o posicionamento de mercado, políticas institucionais e como as IES tem abordado as questões relacionadas à D&I.

Para determinar o número de entrevistados foi utilizado critérios *ex-post*, com base nas respostas obtidas, dado que por se tratar de seleção intencional e não probabilística, “não existem instrumentos matemáticos ou lógicos de delimitação prévia do ponto de saturação e, por consequência, do número de observações requerido” (THIRY-CHERQUES, 2009; p.23). De acordo com a realização sequencial das entrevistas, o ponto de saturação foi atingido a

partir do momento em que as respostas se tornaram repetitivas e não foram apresentadas novas informações, indicando a validade do conjunto de observações (THIRY-CHERQUES, 2009).

A amostragem por saturação é uma ferramenta conceitual que pode ser empregada em investigações qualitativas. É usada para estabelecer o tamanho final de uma amostra, interrompendo a captação de novos dados. Nessa técnica, o número de participantes é operacionalmente definido como a suspensão de inclusão de novos participantes, quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição não sendo considerado produtivo persistir na coleta de dados (HOFFMANN et al., 2018; p. 41).

Desta forma, a seleção dos participantes acompanhou o critério de saturação teórica para determinar o número de observações necessárias, indicando o fechamento amostral, que foi estabelecido por seis participantes entrevistados. De acordo com o perfil dos indivíduos selecionados, pode-se observar que houve um balanceamento em relação ao número de homens e mulheres, que ocupam cargos de média e alta gestão, incluindo os professores de carreira e aqueles que acumulam funções administrativas. A média de idade dos entrevistados é de 49 anos. Os entrevistados tiveram a identidade preservada, seguindo o critério de anonimidade e estão indicados na tabela abaixo por números.

Tabela 2: Perfil dos Entrevistados

# Entrevistado	IES	Idade	Gênero	Titulação	Cargo Atual	Estado
1	Alfa	39 anos	Feminino	Especialista	Coordenadora de Marketing	RJ
2	Sigma	49 anos	Masculino	Mestre	Diretor da Graduação Tecnológica	RJ
3	Beta	46 anos	Masculino	Doutor	Coordenador Acadêmico	ES
4	Ômega	56 anos	Feminino	Doutor	Professora - NDP	RJ
5	Gama	43 anos	Masculino	Especialista	Coordenador Acadêmico e Membro da CPA	RJ
6	Delta	60 anos	Feminino	Mestre	Coordenadora Acadêmica	RJ

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os entrevistados, três participantes foram contatados a partir do conhecimento

prévio da pesquisadora, e os demais foram indicados pelos primeiros entrevistados, tendo sido estabelecida uma relação de proximidade e confiança, onde os entrevistados demonstraram interesse em fazer parte da pesquisa e poder acessar posteriormente os resultados. O contato com os participantes foi estabelecido exclusivamente por telefone e chamadas de vídeo, devido a necessidade do isolamento social, imposto no ano de 2020 por conta da COVID-19.

As entrevistas conduzidas por videoconferência tiveram duração média de 40 minutos, onde somente o áudio foi registrado para fins de transcrição, além das notas de campo obtidas pela pesquisadora. Todas as entrevistas foram transcritas para auxiliar na análise das informações obtidas com maior precisão e detalhe. Para realização das entrevistas, foi necessário submeter o trabalho para análise do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da FGV, sendo as entrevistas conduzidas com a aprovação do comitê. O roteiro de entrevista pode ser encontrado nos apêndices.

3.3 Análise dos Dados

O processo de análise dos dados obtidos na fase da coleta se caracteriza como a forma de extrair o sentido do material coletado, demandando a interpretação do pesquisador para a formulação dos resultados posteriormente. Para Creswell (2010; p. 217), essa etapa “envolve preparar os dados para a análise, conduzir diferentes análises e ir cada vez mais fundo no processo de compreensão dos dados”. Desta forma, foi utilizada como técnica principal, a análise de conteúdo, sendo caracterizada como um conjunto de técnicas, desenvolvidas para analisar e decodificar o conteúdo das comunicações, a partir de procedimentos sistemáticos e objetivos, possibilitando a inferência de conhecimentos construídos a partir das motivações, crenças, valores e tendências explícitas ou ocultas nas mensagens, enriquecendo a leitura dos dados e mitigando incertezas no que diz respeito à interpretação do pesquisador (BARDIN, 2011; TRIVIÑOS, 1987; MINAYO, 2002; MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011). De acordo com Minayo (2002), a AC pode ser utilizada em pesquisas quantitativas e qualitativas, tendo como aplicação técnica, a verificação das hipóteses ou questões de pesquisa e a descoberta do que está além das falas ou textos.

A AC pode reconstruir “mapas de conhecimento” à medidas que eles estão corporificados em textos. As pessoas usam a linguagem para representar o mundo como conhecimento e autoconhecimento. Para reconstruir esse

conhecimento, a AC pode necessitar ir além da classificação das unidades de texto, e orientar-se na direção de redes de unidades de análise para representar o conhecimento não apenas por elementos, mas por suas relações (BAUER e GASKELL, 2008; p. 194).

Para Bardin (2011; p.125), AC é composta por 3 etapas principais, constituídas por (a) pré-análise, (b) exploração do material e (c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que fundamentam a análise crítica do conteúdo das comunicações. Portanto, a pré-análise do material foi realizada a partir da leitura dos documentos institucionais das IES analisadas, releitura das transcrições das entrevistas semiestruturadas conduzidas com os gestores educacionais e classificação das peças publicitárias produzidas pelas IES, sendo possível iniciar a operacionalização e preparação para posterior categorização dos dados, por meio da identificação de aspectos textuais ou de imagem, considerados insumos para a inferência dos resultados (BARDIN, 2011). Os dados foram codificados com auxílio do *software* MAXQDA, sendo possível classificar e selecionar de forma automatizada as informações relevantes, contando com um relatório completo e agrupamento dos dados por categoria.

A AC se organiza por meio da categorização dos componentes das mensagens para formar o procedimento de análise, sendo necessário agrupar as principais características observadas de acordo com o que há em comum entre elas, estabelecendo um critério de categorização, que pode ser semântico, sintático, léxico ou expressivo (BARDIN, 2011).

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos (BARDIN, 2011; p. 147).

A partir da pesquisa de campo e análise inicial do material das entrevistas, foi possível identificar 17 os temas ou categorias de análise, que se destacaram como principais resultados em termos de relevância, exibindo múltiplas perspectivas dos indivíduos, com base em evidências e citações específicas (CRESWELL, 2010).

Tabela 3: Categorias de Análise - Inicial

Categorias de Análise	
1	Abordagem de marketing inclusivo
2	Abordagem sobre D&I no PDI
3	Ações de Marketing
4	Acompanhamento do aluno
5	Ambiente inclusivo nos CAMPI
6	Capacitação e treinamento
7	Comitê de diversidade
8	Comunicação nas redes sociais
9	Desconforto ao abordar questões relacionadas a D&I
10	Diversidade da equipe (técnicos e docentes)
11	Importância da promoção da diversidade
12	Movimentos estudantis
13	Percepção do público-alvo
14	Perspectiva de mudança e readequação
15	Políticas institucionais de inclusão
16	Segmentação de mercado
17	Significado de D&I

Fonte: Elaborado pela autora

Após a definição das categorias iniciais, foram analisados os principais temas em comum entre elas, de modo que fosse possível realizar o agrupamento, considerando os critérios de validação necessários para a construção das categorias principais (BARDIN, 2011), como: (a) exclusão mútua; (b) homogeneidade; (c) pertinência; (d) objetividade; (e) produtividade. Desta forma, as categorias definidas inicialmente foram distribuídas e consolidadas em quatro temas principais, classificados a partir do critério de categorização semântica, sendo estas:

Tabela 4: Categorias de Análise - Final

Categorias de Análise - Final		
#	Categorias	Subcategorias
1	Agenda Propositiva	Abordagem de marketing inclusivo
		Perspectiva de mudança
2	Atividades de marketing	Ações de marketing
		Comunicação nas redes sociais
		Percepção do público-alvo
		Segmentação de mercado
3	Conscientização e valorização da diversidade	Coletivos
		Desconforto ao falar sobre D&I
		Importância da promoção da diversidade
		Significado de D&I
4	Treinamento e desenvolvimento	Abordagem sobre D&I no PDI
		Acompanhamento do aluno
		Ambiente inclusivo nos CAMPI
		Capacitação
		Comitê de diversidade
		Diversidade da equipe (técnicos e docentes)
		Políticas de inclusão

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 5: Descrição das Categorias de Análise

Categoria	Descrição	Elementos de Análise
Agenda Propositiva	Propostas que visam o desenvolvimento de uma agenda inclusiva, contemplando ações concretas para a promoção da diversidade no ambiente educacional a longo prazo	Percepção dos gestores sobre como as IES podem ser mais inclusivas; Reavaliação do posicionamento de mercado;

Atividades de Marketing	Conjunto de práticas realizadas estrategicamente para promover as IES	Peças publicitárias; Ações externas em escolas públicas, comunidades/ projetos sociais; Ações internas para promoção da diversidade; Relacionamento com os alunos;
Conscientização e valorização da diversidade	Aspectos que representam o significado e entendimento de inclusão e promoção da diversidade no ambiente educacional	Entrevistas com os gestores educacionais; Plano de Desenvolvimento Institucional; Adoção de políticas públicas de acesso ao ensino superior (ProUni e FIES);
Treinamento e capacitação	Ações realizadas para capacitar a equipe técnica e corpo docente para lidar especificamente com temas relacionados a D&I	Procedimentos institucionais; Oficinas, cursos e palestras para abordar D&I nas IES; Representatividade na contratação de profissionais técnicos e docentes; Comitês de D&I;

Fonte: Elaborado pela autora

A definição das categorias foi pautada no levantamento do referencial teórico, permitindo o cruzamento das unidades de análise com a teoria, de modo que os resultados apresentem o embasamento necessário para validar o estudo. Desta forma, a interpretação e percepção da autora são fundamentais na formulação das inferências, que resultará na conclusão da pesquisa, tendo em vista que não se busca a generalização dos resultados, e sim, a compreensão do fenômeno observado, baseado no estudo de campo e nas entrevistas individuais com os gestores educacionais.

3.5 Limitações do Método

Para Gil (2008), a pesquisa de natureza qualitativa implica em limitações em relação à

objetividade e generalidade, uma vez que se restringe à identificação de tendências, não sendo possível fazer previsões por meio de regressões, análises estatísticas, ou desenvolver novas leis, como acontece nas ciências naturais. Por outro lado, Triviños (1987, p. 31), argumenta que “o hábito positivista de pesquisar, amarrado ao dado e à sua relação fundamentalmente quantitativa com outra informação, privou ao novo enfoque a possibilidade de interpretações ricas das realidades estudadas”.

Cabe ressaltar que neste estudo, a subjetividade e interpretação da autora, com o respaldo do referencial teórico, são os elementos que fundamentam a pesquisa, buscando identificar os aspectos explícitos ou implícitos, que são essenciais para a análise e interferência dos resultados da pesquisa. Busca-se compreender o fenômeno baseado em uma tendência demandada pela sociedade, com o intuito de promover justiça social, que não se pode medir a partir de análises estatísticas.

Assim como as limitações impostas pelo uso da abordagem qualitativa, as técnicas utilizadas também apresentam alguns pontos sensíveis que precisam ser apresentados para dar transparência ao estudo desenvolvido.

Neste sentido, May (2004) chama a atenção para as questões envolvidas na realização de entrevistas em profundidade como ferramenta de coleta de dados, uma vez que os relatos dos participantes são baseados em ações que ocorrem fora do contexto das entrevistas, carecendo de entendimento pleno do que está sendo dito. Além do risco que incorre em obter respostas imprecisas, que podem prejudicar a análise dos dados coletados. Para May (2004) esse tipo de limitação poderia ser amenizado com a junção da observação participante.

Outra limitação em optar pela realização de entrevistas é a dificuldade e tempo demandado para se obter um grande número respondentes, principalmente quando o público-alvo se resume a um grupo muito específico, como é o caso dos gestores educacionais.

Portanto, devido às restrições impostas pela técnica de entrevista em profundidade, que limita obter um número expressivo de entrevistados, há também as dificuldades que derivam da temática da pesquisa, envolvendo um tema que se torna sensível a partir da polarização política ou inabilidade para tratá-lo, e indisponibilidade dos participantes que formam o público de interesse do estudo.

Nesse sentido, a saturação teórica pode ser comprometida, tendo em vista o número de participantes da pesquisa. No entanto, a partir das respostas obtidas, foi possível identificar que as informações fornecidas por novos entrevistados pouco contribuíam ao material coletado, devido à similaridade das repostas obtidas (HOFFMANN et al., 2018). De acordo com Thiry-Cherques (2009):

Constatou-se que, considerando as recomendações de não realizar menos do que 6 observações e de não estender além do limite de 12 o número de observações, com a prática de estreitar o foco depois da terceira observação, as categorias saturam quando o equivalente a 1/3 das observações já efetuadas não acrescenta novas propriedades (THIRY-CHERQUES, 2009; p. 24).

Desta forma, é possível verificar que mesmo com as limitações inerentes à técnica e método selecionados, são relacionados critérios que asseguram a validade e confiabilidade do estudo, com base no referencial teórico, no conhecimento do campo e na habilidade da autora em conduzir a pesquisa. “Além disso, há de se considerar que todas as técnicas são limitadas, o que implica em assumir a possibilidade de erros e divergências em relação à saturação teórica” (HOFFMANN et al., 2018; p. 43).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na análise e tratamento dos dados obtidos, foi percebido que as IES privadas compreendem a necessidade de desenvolver estratégias voltadas para a promoção da diversidade e inclusão, uma vez que estas ações tem potencial para influenciar positivamente a sua reputação e percepção no mercado, agregando valor à marca. No entanto, foi percebido que os gestores educacionais demonstram preocupação em relação à abordagem de marketing educacional inclusiva ou humanizada, tendo vista a complexidade e inabilidade para conduzir o tema de maneira apropriada.

As seis entrevistas realizadas com os profissionais que ocupam cargos estratégicos nas IES analisadas tiveram um papel fundamental na compreensão a respeito do posicionamento das IES no mercado brasileiro, além de identificarem como as políticas de D&I são conduzidas e, se a imagem que é divulgada publicamente é respaldada pelas ações institucionais realizadas. A pesquisa de campo, realizada de forma *online*, complementou e ilustrou as falas dos entrevistados, tornando possível analisar a interação com o público, frente ao modo como as IES se promovem e atuam nas redes sociais, mais precisamente no Instagram.

As instituições de educação têm um modo próprio de trabalhar, por exemplo, nem todas tem um departamento de marketing estruturado que responde estrategicamente. Em muitas, o marketing é apenas um departamento pequeno, voltado para criação de conteúdo e de peças publicitárias. Quando não, as IES contratam agências de publicidade externas que concebem e entregam as suas peças de comunicação.

Em geral, os setores estruturados dentro das instituições não interagem, as políticas institucionais nem sempre são conhecidas, não há um fortalecimento da cultura organizacional nesse sentido e isso é um complicador quando pensamos em desenvolver uma pesquisa como esta, onde a lógica dos silos organizacionais prevalece na grande maioria das IES.

Buscou-se a complementação dos dados obtidos nas entrevistas por meio dos *websites* institucionais e contato com as IES analisadas para acessar os documentos necessários para conclusão da análise. Neste sentido, verifica-se que, por vezes, os *websites* institucionais não disponibilizam informações e documentos básicos, que são de consulta pública, como o PDI, formação e atribuição dos comitês de diversidade, políticas de inclusão e bolsas de estudos. Algumas informações publicadas nas páginas das IES são conflitantes e não condizem com os dados registrados no MEC, demandando uma verificação aprofundada para informar o dado correto.

Foram realizadas consultas no *website* eMEC, para verificação do registro e credenciamento das IES junto ao órgão regulador, natureza jurídica e categoria administrativa das IES analisadas, e das mantenedoras, além do levantamento dos micro dados do censo da educação superior, para verificação e estimativa do quantitativo de cursos ofertados e alunos matriculados na graduação presencial e EAD. Para verificação dos critérios relacionados ao perfil do aluno que frequenta o ensino superior, assim como, localizar e compreender a demanda não atendida pelo sistema de educação brasileiro, foram consultados os dados do IBGE.

Após realizado o tratamento dos dados e categorização das unidades de análise, foi observado que, das 4 categorias identificadas, 3 se destacaram mais. A frequência em que as categorias aparecem na análise das entrevistas mostra que ainda há um longo caminho a ser percorrido pelas IES para que o ensino privado deixe de ser excludente e se torne inclusivo. E o tempo que irá levar para que isso aconteça pode depender da articulação e reivindicação da população e dos grupos sociais para que o movimento de democratização e inclusão no ensino superior, de fato, ocorra. Para Sarkar e Kotler (2018), a mudança acontece quando se torna uma demanda das pessoas e da sociedade.

Desta forma, percebe-se que as categorias mais expressivas nesta análise são: “Atividades de Marketing”, “Conscientização e Valorização da Diversidade” e “Treinamento e Desenvolvimento”. A categoria “Agenda Propositiva”, se apresentou de forma discreta, indicando um ponto a ser desenvolvido, conforme podemos ver abaixo:

Quadro 3: Frequência das Categorias

Lista de Códigos	Frequência
Agenda propositiva	10
Abordagem de marketing inclusivo	2
Perspectiva de mudança e readequação	8
Atividades de marketing	47
Ações de Marketing	15
Comunicação nas redes sociais	14
Percepção do público-alvo	2
Segmentação de mercado	16
Conscientização e valorização da diversidade	30
Coletivos	5
Desconforto ao abordar questões relacionadas a	10
Importância da promoção da diversidade	8
Significado de D&I	7
Treinamento e desenvolvimento	48
Abordagem sobre D&I no PDI	4
Acompanhamento do aluno	5
Ambiente inclusivo nos CAMPI	9
Capacitação	9
Comitê de diversidade	4
Diversidade da equipe (técnicos e docentes)	3
Políticas institucionais de inclusão	14

Fonte: Elaborado pela autora, relatório extraído do *software* MAXQDA

4.5 Agenda Propositiva

Esta categoria nos permite identificar as propostas percebidas durante as entrevistas com os gestores educacionais, que tratam D&I a sob uma nova perspectiva, caracterizada pela mudança e o desenvolvimento de ações para tornar as IES mais inclusivas, a ponto de promover uma transformação social.

Percebe-se que, de acordo com a progressão do ensino privado no Brasil, dada a limitação do ensino público em atender a população e os diversos incentivos concedidos ao longo das últimas décadas por parte do governo para promover o setor, que as IES têm se afastado cada vez mais da sua função principal, que é, acima de tudo, social. Para Molesworth, Scullion e Nixon (2010), as universidades desfrutam da liberdade econômica que os mercados abrem. Porém, a questão diante de nós, passa a ser como conviver na universidade mercantilizada, e qual seria a postura adequada no que diz respeito ao tratamento dos alunos.

Kotler e Levy (1969) chamam a atenção para empresas que se distanciam da sua função principal, indicando que, muitas das vezes, o movimento de expansão e comoditização, traz com ele a repulsa por parte dos clientes, que se sentem desatendidos, uma vez que o processo se torna cada vez mais automatizado, minimizando a interação direta com o cliente, além de refletir na perda de qualidade do que está sendo entregue.

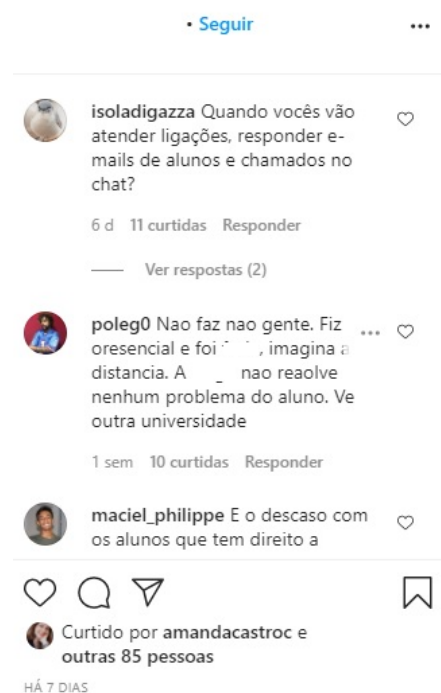
Observa-se que essa mesma lógica se aplica ao ensino superior privado brasileiro, uma vez que vemos grande grupos educacionais atuando no mercado e se desenvolvendo rapidamente, mas ainda com muitas ressalvas e com certa crítica por parte dos alunos, que questionam a qualidade do que está sendo entregue, além da forma como são tratados nessa relação comercial com as IES.

Após investigação realizada nas redes sociais das IES analisadas, foi percebido que na maioria das postagens realizadas no Instagram, há comentários de alunos ou potenciais candidatos que utilizam as redes para expressar sua insatisfação, fazendo questionamentos e informando os problemas enfrentados. Essa interação *online* tem se intensificado, e muitos alunos encontram neste tipo comunicação uma forma de falar sobre como se sentem e o que esperam das IES.

Além da crítica propriamente dita, esses relatos abrem espaço para oportunidade de melhorias, uma vez que se tem um leque de pontos a serem desenvolvidos pelas IES, exposto espontaneamente pelo público de interesse. Portanto, busca-se identificar como isso tudo é absorvido e se tem de fato uma aplicação prática, à medida que os problemas se repetem e a

comunicação com os alunos tende a ser cada vez mais impessoal, utilizando-se em diversos casos, recursos tecnológicos como *machine learning* e inteligência artificial, por meio de atendentes virtuais para responder aos questionamentos e demandas dos alunos.

Figura 1: Relatos dos Alunos nas Redes Sociais



Fonte: Elaborado pela autora, com base em postagem do Instagram (IES: Delta)

Em geral, os gestores educacionais percebem essa deficiência na comunicação com os alunos e atuam para minimizar os possíveis danos, mas além das questões técnicas levantadas pelos alunos, há ainda um outro ponto, que é a inclusão e a promoção da diversidade no ensino privado. Tendo em vista as características e complexidade da sociedade brasileira, é importante compreender como as IES tem se posicionado no que diz respeito a esse tema que tem sido abordado no mundo todo.

Neste sentido, as IES analisadas demonstraram que precisam se desenvolver no que diz respeito às políticas de inclusão, reavaliando talvez o posicionamento de mercado, de modo que a elitização no ensino superior não se perpetue, abrindo espaço para um ambiente educacional democrático e inclusivo. O marketing é uma ferramenta fundamental para impulsionar essa mudança, uma vez que apresenta perspectiva social, indo além da comercialização, com intuito de trazer benefícios à sociedade (KOTLER e FOX, 1994). Durante as entrevistas, foi percebido

que as ações realizadas pelas IES no sentido de promover a D&I se caracterizam muitas das vezes em programar eventos, palestras, produção de material e cursos livres, mas ainda há ausência de políticas concretas que permitam de fato o ingresso de grupos segregados em cursos de graduação. Conforme percebido nos depoimentos dos entrevistados 1 e 4:

O que nós estamos fazendo diante do cenário que foi apresentado pra gente, que a gente consiga de uma certa forma oferecer serviços, produtos, entretenimento, com livros, tipo gratuitos, com séries falando sobre diversos temas, a gente tá nessa causa aí hoje, de a gente divulgar uma campanha de cunho mais social diante desse cenário (ENTREVISTADA 1, ALFA).

Eu acho que marketing hoje é um conceito muito maior do que colocar um anúncio no jornal. Eu acho que marketing hoje está muito mais orgânico, ele está muito mais com conteúdo, né? Talvez as instituições de educação, principalmente, deveriam se preocupar mais com isso, eu acho que elas não estão conscientes como deveriam para esse fato, entendeu? [...] A gente precisa ser mais ativista, a gente precisa trabalhar mais empatia, então a gente também não pode só achar que gente é uma instituição premium, que obviamente quase não tem negro, e a gente está fazendo o certo porque a gente está fazendo uma semana de workshops. E o que a gente faz nos outros 365 dias do ano? Então, eu acho que a gente tem que ter essa humildade também de trabalhar ao contrário (ENTREVISTADA 4, ÔMEGA).

Os gestores relataram em suas falas que entendem o papel social da IES, mas que enfrentam dificuldade em implementar políticas concretas, principalmente em relação à D&I, que exige o entendimento de questões multifacetadas e complexas, demandando a reestruturação da cultura organizacional para se adaptarem a essa mudança. O entrevistado 2 se pronunciou sobre essa questão da seguinte forma:

Nós temos um princípio que é o seguinte: nós sabemos que nós transformamos a sociedade a partir da educação, então nós estamos cientes desse papel, nós estamos sempre muito atentos quanto a isso, fazendo um trabalho que é de fato contínuo e com a equipe inteira. [...] Eu te diria que, preparada seria muita petulância nossa, eu te diria que nós estamos dispostos a aprender porque uma situação como essa que eu acabei de te relatar aqui, ela não é contemplada em um formulário que a gente vem aprimorando porque só em uma entrevista mais detalhada com o jovem e ele sentindo à vontade para poder se abrir com você é que você consegue atender. E se a gente não tivesse condições de fazer isso, a gente eventualmente estaria cometendo algumas gafes ou errando em algum sentido. E a gente está sempre errando também mas aprendendo muito com os erros, então eu te diria que nós ficamos de portas abertas e querendo acertar (ENTREVISTADO 2, SIGMA).

Com base na análise das entrevistas e do levantamento da publicidade das IES analisadas,

é possível inferir que há uma abordagem de certa forma inclusiva a partir de campanhas desenvolvidas com viés social, de integração de diversos perfis, que se diferenciam por características étnico-raciais, sociais e de gênero.

Figura 2: Marketing Inclusivo I



Fonte: Elaborado pela autora, com base em postagem do Instagram (IES: BETA)

Figura 3: Marketing Inclusivo II



Fonte: Elaborado pela autora, com base em postagem do Instagram (IES: DELTA)

No entanto, é necessário desenvolver uma agenda propositiva de marketing, no sentido de reavaliar a estratégia, representando as ações institucionais e integrando o departamento de marketing com outros setores da organização para que seja possível desenvolver um relacionamento com os alunos e acompanhá-los durante a sua trajetória no ensino superior de forma adequada. Esta seria uma forma viável de promover a inclusão e diminuir a evasão

escolar, além de atuar proativamente para resolver possíveis insatisfações ou dificuldades apresentadas pelos alunos.

4.6 Atividades de Marketing

A categoria “atividades de marketing” compreende o conjunto de práticas realizadas estrategicamente para promover as IES, apresentando a forma como desejam ser percebidas e a quem se destinam. Essas atividades são pautadas em um determinado posicionamento, que segmenta o mercado de acordo com o perfil, preferências e necessidades dos alunos que as instituições buscam conquistar e fidelizar, utilizando técnicas que as diferenciam, para atrair a atenção do público-alvo (ABELL, 1980; COBRA e BRAGA, 2004; PETER E DONNELLY, 2014).

Neste sentido, foi realizada a análise do posicionamento de mercado e segmentação das IES observadas, com o objetivo de compreender quais são as estratégias de marketing utilizadas e como são implementadas. Ademais, buscou-se avaliar se o posicionamento de mercado condiz com as ações institucionais realizadas pela as IES, considerando a forma com que estas se projetam no mercado a partir da publicidade.

De modo geral, percebe-se que as IES apostam em campanhas publicitárias, em sua maioria a nível nacional e que sejam capazes de engajar emocionalmente o público. Desta forma, o marketing parece ainda ser restrito a esse tipo de promoção, tendo um viés mais publicitário, focado na divulgação por meio das mídias sociais, predominantemente no Instagram. No decorrer das entrevistas, os gestores comentaram sobre as campanhas realizadas e como utilizam essa ferramenta:

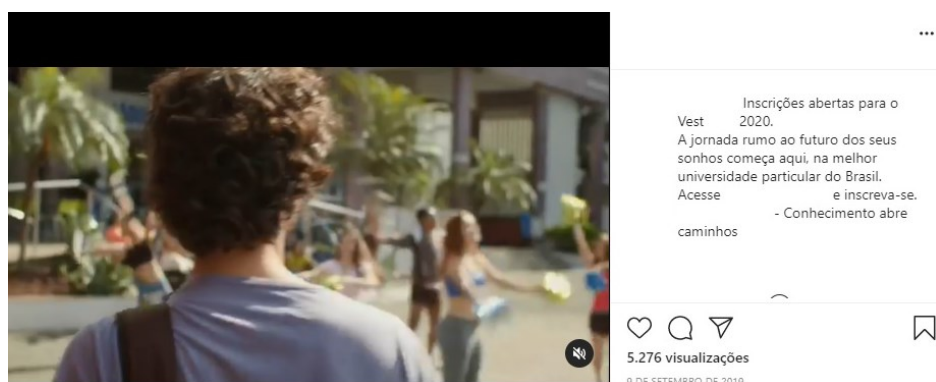
O nosso marketing trabalha fazendo campanhas e promovendo a diversidade. Isso a gente tem no setor de RH, que é intra, e a gente tem o setor de marketing que faz todas essas campanhas para que possa ser extramuro. Para realmente promover e colocar como a instituição se posiciona em relação à diversidade (ENTREVISTADA 6, DELTA)

Você tem o marketing da Gama, que é nacionalizado não é nem regionalizado né, então todas as campanhas são feitas de maneira nacional e aí de maneira individual cada unidade pode trabalhar de maneira mais singular, com mais especificações na região de onde, né, o campus se aplica (ENTREVISTADO 5, GAMA).

A campanha do ano passado foi linda, pois mostrava um rapaz do interior, pois a gente tem muita gente do interior aqui. Ele ali se despedindo da mãe,

ele entrando dentro do ônibus e ele chegando, nesse momento que ele chegava na cidade, o portão da instituição com logomarca... Na hora que ele entra, começa a passar os filmes da gastronomia, da veterinária... Então, uma campanha que eu digo muito bonita, que o marketing fez (ENTREVISTADO 3, BETA).

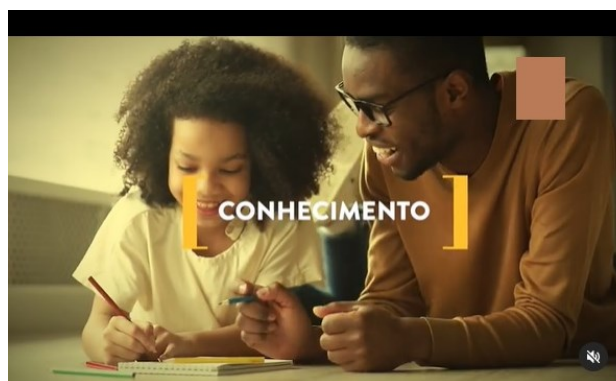
Figura 4: Campanha Publicitária I



Fonte: Elaborado pela autora, com base em postagem do Instagram (IES: BETA)

Aluno do interior chegando na universidade, localizada em área metropolitana e se deparando com uma apresentação de líderes de torcida no campus.

Figura 5: Campanha Publicitária II



Fonte: Elaborado pela autora, com base em postagem do Instagram (IES: ÔMEGA)

Campanha realizada em comemoração ao dia dos pais, mostrando estruturas familiares diversas.

Com base na análise das campanhas, se percebe o momento de transição no qual as IES têm passado, aderindo ao conceito de marketing social, com um viés humanizado (BARTELS e JENKINS, 1977). No entanto, quando são mostradas nas redes sociais as imagens ou publicações dos alunos em sala de aula ou/e das atividades complementares realizadas fora da unidade de ensino, entende-se que o público de interesse de parte das IES privadas continua

sendo os jovens brancos, representando as classes sociais de maior poder aquisitivo, que dominam outros idiomas e possuem recursos para cumprir as atividades extracurriculares recomendadas.

A partir dos relatos dos gestores, foi percebido que a questão de gênero se torna mais equilibrada nas IES com um posicionamento direcionado para as elites, como identificado no caso das IES Alfa e Ômega. As entrevistadas 1 e 4 abordaram a questão da elitização do ensino da seguinte forma:

A instituição de ensino que eu atuo, ela é classificada em um nicho *premium*, que é o que se vê mais, acho que até por conta dos rankings, que a gente tem. O público que a gente é impacta hoje nas campanhas, eu diria, fora os cursos de massa, que seriam os de curta duração e pós *lato sensu*, a gente impacta mais um público “zona sul”, numa faixa etária de 20 a 50 anos, sem contar com os *stricto sensu*, mas a gente foca mais na galera nível classe A, B (ENTREVISTADA 1, ALFA, grifo nosso).

Porque eu não tenho o plano de marketing na mão, mas é basicamente o público *premium*, o público classe A, porque o ÔMEGA é caro, ele trabalha em um patamar de excelência, e aí a gente sabe o quanto que esse funil elitiza mais ainda, ele tira mais ainda as possibilidades de inclusão (...) e eu acho que em termos de gênero lá é bem equilibrado (ENTREVISTADA 4, ÔMEGA).

Figura 6: Alunos da Graduação em Atividades Internacionais



Fonte: Elaborado pela autora, com base em postagem do Instagram (IES: ALFA)

Figura 7: Depoimento de Aluno da Graduação I



Fonte: Elaborado pela autora, com base em postagem do Instagram (IES:ÔMEGA)

Figura 8: Recepção dos Calouros da Graduação



Fonte: Elaborado pela autora, com base em postagem do Instagram (IES:BETA)

Por outro lado, as IES Delta, Gama e Sigma apresentam uma segmentação de mercado focada nas classes populares e no jovem que já está inserido no mercado de trabalho e busca qualificação profissional. A comunicação, especificamente da Gama e Sigma, nas redes sociais, é voltada para os depoimentos de alunos que relatam a conquista de poder frequentar um curso

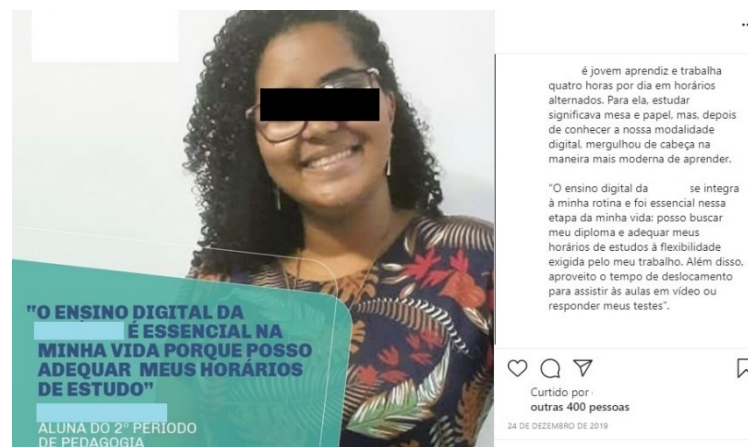
superior, expondo os desafios vencidos para conseguir concluir uma graduação.

A gente faz um perfil social, principalmente de inclusão social, atingindo com a nossa localização geográfica. A gente atende muito a Baixada Fluminense e algumas comunidades. Então, existe um estudo, isso eu estou te falando porque foi uma coisa bem recente que a gente recebeu, de perfil populacional social de classe social, entendeu? Para que a gente pudesse trabalhar em cima das classes C, D e E. Para que a gente pudesse promover essa inclusão social (ENTREVISTADA 6, DELTA).

(...) na verdade isso varia bastante, falando da segmentação, do perfil de alunos que estudam conosco, porque como eu falei no início né, a gente tem uma disparidade muito grande. Antes os cursos de nicho né, financeiramente acabavam selecionando né, gastronomia, hotelaria, medicina cursos de cinco mil, doze mil reais mensais. Acabava meio que dificultando o acesso de pessoas né, menos abastadas, mas hoje com os programas de governo né, e algumas alternativas financeiras, isso já diminuiu. Você percebe claramente uma questão de perfil mais por bairro né, a proximidade de um campus da comunidade, você acaba tendo um perfil de pessoas mais humildes né, um campus mais próximo de centro comercial, as pessoas mais né, é trabalhadoras digamos que estão buscando já uma segunda graduação (ENTREVISTADO 5, GAMA).

Falando da faculdade, que é uma das 36 unidades do SIGMA, o público alvo da faculdade predominantemente fica muito dividido, de jovens entre 18 a 24 e de 25 a 34 anos. A grande maioria deles já atuando no mercado de trabalho e tentaram em algum momento uma graduação e não conseguiram e estão retomando os seus estudos aqui na faculdade por conta do perfil de cursos que nós temos. Nosso predomínio é o público masculino, estudando conosco, contudo, isso aí, em design gráfico a predominância já é do público feminino, mas são predominantemente nosso foco de preparar para o comércio de bens e turismo, entendeu? (ENTREVISTADO 2, SIGMA).

Figura 9: Depoimento de Aluna da Graduação II



Fonte: Elaborado pela autora, com base em postagem do Instagram (IES:GAMA)

Figura 10: Depoimento de Aluno da Graduação III



Fonte: Elaborado pela autora, com base em postagem do Instagram (IES:SIGMA)

Um dos princípios de marketing em relação à segmentação de mercado, diz respeito a centralizar os esforços em grupos que tragam rentabilidade ao negócio (KOTLER e ARMSTRONG, 2010), mas quando tentamos relacionar esse conceito com o setor de educação privada brasileiro, percebemos que isso é algo relativo e que nem sempre focar em um público restrito pode trazer benefícios, principalmente porque estamos falando de educação, e não de um produto qualquer, que possa ser facilmente comercializável.

Em algumas falas dos entrevistados, foi possível identificar contradição no que diz respeito à segmentação de mercado desejada e o que realmente a IES realiza, sendo possível inferir que algumas IES ainda estão no processo de compreender a mudança do público de interesse, que pode não ser o que foi projetado inicialmente. Além da necessidade de resgatar a sua função social, que tem sido questionada e requisitada pela sociedade.

A fala do Entrevistado 3 esclarece bem essa questão, quando ele diz que: “o público-alvo, vou te falar de estatística, mais ou menos 63%, algo nesse valor, são estudantes de escolas públicas. A gente pensa que aqui está o rico, mas não, está na UFES, que é a nossa federal” (BETA). Quando a pesquisadora pergunta se a IES está prospectando alunos de escolas privadas, mas no final o que ela capta são alunos da escola pública, que não são prospectados, o Entrevistado 3 responde: “Isso aí.”

Outras estratégias que fazem parte da segmentação e captação de novos alunos, são os eventos e parcerias realizadas entre as IES e outras organizações, promovendo uma integração com a sociedade. Neste sentido, o entrevistado 5 (Gama) diz que: “esses eventos acabam virando captação pra gente, acaba sendo ações comerciais também”. As ações desta natureza

foram comentadas pelos entrevistados:

Ela está mirando nos colégios de ensino médio e nos grandes. São muitos que estão ali, os melhores alunos. As atividades voltadas você não vê aqui, você vê visitas de escolas aqui, mas você não vê muitas visitas de escolas públicas não (ENTREVISTADO 3, BETA).

O foco institucional está em captação no sentido de termos os alunos dos cursos e aí naturalmente isso fica mais focado né, pelas ações de marketing do campus né, por exemplo, campus Barra, na Barra da Tijuca nós não temos ações comerciais de TV e nem nada, mas através de ações específicas em parcerias, em convênios, apoio a eventos, eventos acadêmicos a gente acaba também trabalhando essa questão da inclusão, da diversidade. Eu percebo que a faculdade tenta fechar parcerias de grandes escalas sempre de âmbito nacional né, então a gente apoia por exemplo, projetos relacionados a museus né, o Museu do Amanhã do Rio tem parceria com a Gama. O projeto do Rock In Rio, quando existe execução do Rock In Rio a Gama tá lá junto participando, não só apoiando, mas também levando os alunos para praticar e alunos de marketing, alunos de comunicação, jornalismo e publicidade e alunos de administração vão lá com suas expertises, com supervisão de professores e acabam também atuando nessas instituições (ENTREVISTADO 5, GAMA).

E aí como professor eu sou voluntário, sou entusiasta dessas coisas né, o pessoal tinha lá uma escola pública em Campo Grande que nem é da região de Santa Cruz, mas que o pessoal de Campo Grande não estava conseguindo professor voluntário e me chamaram, eu falei olha eu vou, mas eu vou divulgar também o campus de Santa Cruz que é o que eu dou aula. Eles me deixaram ir e a gente fez lá na verdade uma palestra né, exatamente sobre a importância dos estudos especialmente para alunos do ensino médio, e aí a gente fala sobre, fala de depoimentos, leva alguns vídeos produzidos pelos próprios alunos né, que é sempre legal botar essa garotada pra conversar entre eles mesmos. E é bacana que de todas essas ações, muitas vezes, nas escolas públicas o resultado é muito mais positivo do que nas escolas particulares (ENTREVISTADO 5, GAMA).

A percepção do público-alvo é construída a partir dos critérios de micro segmentação implementados pelas IES (KOTLER e ARMSTRONG, 2010; PETER e DONNELLY, 2014). Desta forma, fica o questionamento sobre como os potenciais alunos enxergam as IES privadas, a partir da forma que elas se apresentam e de quão acessíveis são.

A ideia de que o ensino superior é desenhado para um grupo específico de pessoas (que não representa a realidade brasileira) está estampada na publicidade da grande maioria das IES privadas. Dentre as que foram analisadas nesse estudo, pode-se dizer que 50% das IES buscam se promover como um “produto” *premium*, e a diversidade e inclusão ficam restritas às campanhas publicitárias. Pode ser que as IES tenham alguma política de inclusão estabelecida, mas isso não é amplamente divulgado, prevalecendo somente os aspectos que promovem a

elitização do ensino. A entrevistada 4 abordou essa questão da seguinte forma:

Eu acho que uma coisa ajuda a outra, porque, vamos supor, se os professores, se os seus alunos, têm informação de que aquela organização tem aquele comitê de diversidade, tem aquelas ações, eles podem se engajar e podem ajudar aquilo a melhorar ainda mais. Se eles não sabem, nem eles que são públicos mais próximos vão conseguir se engajar, nem os públicos externos vão conseguir ter aquilo com uma percepção de marca, como aliado nesse sentido, então acho que é por aí (ENTREVISTADA 4, ÔMEGA).

No caso das IES que optam por um posicionamento de mercado mais inclusivo, uma ação importante é o boca-a-boca, sendo a recomendação dos alunos e egressos, uma referência importante para os potenciais alunos, principalmente aqueles que possuem alguma necessidade específica, ou que se encontram em situação de vulnerabilidade. Conforme relatado pelo entrevistado 2:

A gente percebe que tem jovens que nos procuram porque ouviram um outro jovem daquele mesmo tipo ou de deficiência ou com uma característica específica, e diz que aqui ele tem um suporte que gostaria. O garoto que eu te falei que tem o implante coclear, passou por uma instituição pública, mas um outro garoto, não, uma menina, estudante nossa, também surda, comentou com ele que aqui ela se sentia muito bem e com suporte, se sentia muito à vontade no design gráfico. Os pais dele mesmo com dificuldades, vieram inscrevê-lo aqui. Em um papo conosco muito aberto, disse, “olha eu nem teria condições de pagar a faculdade, mas pelo meu filho, vale fazer o sacrifício porque disseram que aqui ele teria um atendimento muito bom” (ENTREVISTADO 2, SIGMA).

4.7 Conscientização e Valorização da Diversidade

Esta categoria contempla os aspectos que representam o significado e entendimento de inclusão e promoção da diversidade no ensino superior privado, onde serão analisadas as ações realizadas para fomentar a democratização do ensino por meio de práticas inclusivas. Nota-se que a inclusão social e a promoção da diversidade está presente no PDI de todas as IES analisadas, como valores predominantes na constituição dessas instituições.

Assim como nas demais organizações que se consideram inclusivas, D&I tem um papel fundamental no que diz respeito ao desenvolvimento de um ambiente democrático e igualitário, onde haja representatividade, valorização das diferenças e combate a ações discriminatórias, que ferem e invisibilizam pessoas e grupos sociais (COX e BLAKE, 1991; YANG, 2005;

NKOMO et al., 2019).

Neste sentido, as IES se comprometem com a sociedade reforçando a sua função social nos estatutos e documentos internos, assumindo um compromisso legítimo com a população, no sentido de atuar proativamente, visando o desenvolvimento socioeconômico do país, apesar de serem empresas privadas, e em sua maioria com fins lucrativos. Portanto, é desejável que as IES pratiquem a gestão da diversidade, tanto no sentido da adequação de suas estruturas organizacionais, quanto no que diz respeito ao acesso ao ensino superior e manutenção dos alunos. Os gestores educacionais demonstraram compreensão acerca da importância do tema e relataram as suas impressões, baseadas ou não em valores e experiências pessoais.

Eu vejo isso hoje como uma questão fundamental, na instituição que hoje eu atuo, a gente tem várias políticas de bolsas para essa “galera de baixa renda”. A gente vê muita diversidade de raça dentro da instituição, vejo também como as entidades estudantis “que tem”, eles se colocam muito nesse lado de gênero e da questão da sexualidade também (ENTREVISTADA 1, ALFA).

Então, eu sempre entendi o mundo como diverso. Eu sempre entendi todas as pessoas pelas suas opções sexuais, religiosas...políticas (...) E não só no ambiente de trabalho, mas eu acabei trazendo esse conceito para a minha vida também pessoal, eu aceito todas as pessoas com seu pensamento. Respeito a todos e exijo também que as pessoas respeitem as minhas opções. É uma relação mútua, não existe respeito com uma via só, o respeito tem que ser para os 2 lados (ENTREVISTADA 6, DELTA).

Então, diversidade pra mim é uma coisa muito rica e importante em todos os sentidos. Eu acredito que uma empresa que contempla a diversidade, ela termina sendo uma empresa mais rica do ponto de vista de ideias, de posicionamento e de possibilidades. Sempre fui um gestor que gostou de liderar pessoas com pensamentos distintos do meu e não aquelas pessoas que têm receio e que querem apenas concordar com aquilo que o gestor diz, eu acho que isso é péssimo para qualquer organização (ENTREVISTADO 2, SIGMA).

Quando se aborda D&I através da perspectiva da gestão da diversidade, como é comumente visto nas organizações contemporâneas, com viés de respeito ao que é diferente e capacitação dos recursos humanos visando a produtividade e criatividade (COX e BLAKE, 1991; YANG, 2005; NKOMO et al., 2019), os gestores demonstram familiaridade e dão exemplos de como isso funciona nas organizações em que atuam.

No entanto, falar sobre D&I por vezes pode parecer delicado, causando certo desconforto devido aos aspectos contraditórios entre o que seria desejável em mundo ideal e o que vivenciamos na prática. Principalmente no contexto brasileiro, onde a desigualdade se faz presente em todos os aspectos, sendo naturalizada por uma sociedade que se enxerga inclusiva

e livre de preconceitos, mas que na realidade, estabelece relações sociais e cria oportunidades a partir de critérios étnico-raciais e econômicos (FLEURY, 2000).

A naturalização da desigualdade, por sua vez, engendra, no seio da sociedade brasileira, resistências teóricas, ideológicas e políticas para identificar o combate à desigualdade como prioridade das políticas públicas. A desigualdade racial, em particular, é desconsiderada ou ocultada pelo confortável manto do silêncio. Silêncio enraizado no senso comum de uma sociedade convencida, talvez, da pretensa cordialidade nacional e do mito da “democracia racial”. Silêncio que oculta a enorme desigualdade racial a que estão submetidos os brasileiros. Nega-se, assim, no cotidiano, a desigualdade e o racismo (HENRIQUES, 2002: p.12).

Desta forma, foi percebido em alguns momentos durante as entrevistas, que os participantes se sentiam pouco confortáveis para relatar determinadas situações, que pudessem representar alguma contradição, reconhecendo possíveis inadequações relacionadas a D&I e a realidade vivenciada nas IES em que atuam.

Então, com essa questão da polarização, fica até difícil de você falar em criar uma cota para o mestrado, assim, uma cota para índio, para negro, concorrendo à parte. Eu acho que até por conta disso dificulta. A gente não tem. Seria muito importante ter. Como eu te disse, a gente tem dificuldade, não sei se por conta de um Estado, a gente tem dificuldade de encontrar negros na atual situação e pra mim isso é péssimo. Por causa de origem familiar. De fato, negros e índios, a gente não vê, mesmo os professores (...) E os professores não expressam o máximo de potencial que eles têm devido a esse clima de “fora” político e que instaurou internamente. Lideranças autocráticas dificultam muito isso.(...) A característica institucional é de direita, extrema direita. Então, por esse perfil, eu duvido que criassem um comitê desses porque fariam assim: “olha lá um bando de esquerdista”. Entende o que eu quero dizer? Eu acho que não combina com a gestão que a gente tem (ENTREVISTADO 3, BETA).

Eu quero fazer algumas dinâmicas, com questão racial e eu não consigo porque eu não tenho. Eu tenho turmas 100% brancas. E aí a gente não consegue ter essa troca, olha que loucura, né? Em um país que é minoritariamente branco, né? É difícil. (...) As instalações da nossa instituição são instalações bem inclusivas, têm rampa, têm acesso, que eu já reparei nisso, as portas são largas, por exemplo, para um cadeirante, mas dos 4 anos e meio que eu estou lá, eu nunca soube de nenhum cego ou surdo (...), eu estou pensando aqui enquanto eu falo com você, ter aplicado. Nesse tempo todo eu acho que acaba valendo muito, assim, a questão financeira. É uma instituição cara também, em termos raciais, nesses 4 anos eu só vi 2 alunos negros, no mestrado da instituição. Nessa turma de graduação que eu dei aula, tinha apenas 1 aluno negro. (...) Tem uma hora que o teto de vidro bate, mas assim, bate muito em cima, eu acho que bate (ENTREVISTADA 4, ÔMEGA).

Mas essa não é uma realidade ainda da maior parte dos meus colegas gestores, que eventualmente sejam mais velhos, e que são pessoas que terminam o seu

próprio discurso diário, sem perceber, fazendo comentários que não caem bem. Basta a gente pegar, talvez você não tenha a menor ideia do que eu vou falar agora, mas Os Trapalhões eram, digamos assim, uma unanimidade no Brasil e o tipo de humor deles hoje em dia seria uma coisa totalmente condenável, porque era uma coisa que não é cabível. Esse tipo de gafe é uma coisa que eu percebo que acontece e as pessoas não ficam constrangidas porque elas nem percebem que elas estão cometendo. Não sei se eu consegui me explicar de maneira adequada (ENTREVISTADO 2, SIGMA).

Além de abordar questões que remetam ao entendimento do significado de D&I, o roteiro de entrevista buscou abranger as ações institucionais realizadas para promoção da diversidade, de forma a minimizar as limitações existentes e que impedem que as IES sejam de fato inclusivas, mesmo quando essas premissas estão expressas em seus regulamentos e estatutos. Portanto, se D&I é uma característica institucionalizada, precisamos entender o motivo para que as políticas de inclusão não sejam colocadas em prática.

A partir da análise realizada, é possível inferir que as IES focadas nas elites, buscam impactar um público seletivo, mesmo que não consigam formar turmas com alunos suficientes, não seguindo as próprias diretrizes, que se baseiam na inclusão e democratização do ensino, além de apresentar resultado financeiro inferior ao que teria, caso houvesse um reposicionamento.

Carneiro (2005) e Gomes et al. (2005), argumentam que a educação é a principal ferramenta de ascensão social no Brasil, e que as oportunidades educacionais são administradas de modo a contribuir para a segregação de grupos em desvantagem social, perpetuando a desigualdade no ensino. Portanto, a partir das entrevistas, buscou-se entender quais são os movimentos realizados pelas as IES para criar uma aproximação e maior interação com a sociedade.

A gente vai lá e se coloca à disposição para ajudar de alguma maneira, seja pessoas autônomas que precisam formalizar o negócio, a partir dos nossos laboratórios de gestão né, a gente treina os alunos e eles vão lá ensinar como abrir uma MEI e como formatar o negócio. A gente tá agora, por exemplo, com várias empresas pequenininhas né, de pessoas que não tinha nenhum negócio formalizado, desde vendedores de brigadeiro, de doces da faculdade até pessoas que trabalham com corte e costura, médicos né, advogados né que tem lá o consultório, mas não tem o negócio formalizado e aí como da área de gestão, da minha área, a gente acaba fazendo essas parcerias de graça porque os nossos alunos ganham com a prática né, e essas pessoas acabam ganhando também porque acaba sendo uma consultoria de graça e isso se reverte sempre a partir dessa aproximação, vem o colaborador, alguém quer estudar talvez não em ADM mas em algum curso do campus né, e a gente acaba também fazendo uma aproximação com o mercado de trabalho como um todo (ENTREVISTADO 5, GAMA).

E aí eu tive essa ideia de fazer uma proposta, de fazer um projeto da semana de responsabilidade social ano passado, antes de George Floyd, antes dessa coisa toda, ser uma semana de consciência negra, de levar essa pauta e fazer uma semana de responsabilidade social na instituição. E a instituição comprou na hora, a reitoria comprou na hora, foram muito receptivos. E como a gente operacionalizou isso? Foi muito bacana esse projeto, a gente criou uma semana de oficinas abertas para o público em geral, mas com uma prioridade de inscrição, dentro de um processo aí de ação afirmativa para a comunidade (...) Então eles teriam prioridade nas vagas das oficinas, as oficinas tinham um número “x” e a gente garantia 80% de vagas para eles. Então era aberto para quem quisesse, mas por que é isso? Porque as oficinas foram dadas por professores do ÔMEGA, com a monitoria de alunos do ÔMEGA, com o foco que combinava com o objetivo de levar formação que melhorasse a condição dessas pessoas no mercado de trabalho (ENTREVISTADA 4, ÔMEGA).

Figura 11: Curso sobre Diversidade e Racismo



Fonte: Elaborado pela autora, com base em postagem do Instagram (IES:SIGMA)

No que diz respeito às políticas públicas de inclusão relacionadas aos programas do governo, como ProUni e FIES, apenas 1 das IES analisadas não faz parte do programa, seguindo uma política própria de inclusão ao ensino superior, com bolsas institucionais, tendo a meritocracia como critério de concessão, conforme consta do PDI da IES.

Sobre o rendimento e performance dos alunos selecionados através do ProUni e FIES, o entrevistado 3 relata que “muitos alunos que vieram de ProUni, de FIES, tinham a nota maior do que aquele que entrou normal.” O entrevistado 5 complementa dizendo que “financeiramente falando, a gente tem parceria com o governo do ProUni e os critérios são cada vez mais rígidos, até porque, o ProUni quando foi criado foi muito desrespeitado até mesmo pela própria população.”

Buscou-se ainda verificar como se caracteriza a relação entre as IES e os movimentos

estudantis/ coletivos que atuam para reforçar e garantir os direitos dos alunos dentro das instituições. Esses movimentos são responsáveis por apresentar propostas e cobrar posicionamento das IES frente as questões que prejudicam os alunos de alguma forma (SCOTT e LEWIS, 2009). Como a maioria dos alunos de IES privadas trabalha, não foi observada representatividade de coletivos quando analisamos as IES selecionadas, a não ser pela presença das Atléticas, que em pelo menos 3 IES, se mostraram bem estruturadas e ativas. Sobre o relacionamento entre as IES e os movimentos estudantis, os entrevistados informaram:

Toda vez que existe algum tipo de movimento, como nossos cursos são predominantemente cursos de graduação tecnológica, com duração máxima de dois anos e meio, e nossos estudantes são predominantemente, eu te diria que como nosso índice de empregabilidade é de 80%, a maioria dos estudantes já no segundo período, ou seja, no segundo semestre letivo, já começa a trabalhar ou está trabalhando para poder pagar seus estudos, então nós não temos para faculdade movimentos estudantis porque esses jovens estão em uma pegada muito puxada (ENTREVISTADO 2, SIGMA).

A gente tem aqui esses coletivos, como eu vou dizer? Até que o coletivo negro é muito forte. A pessoa é uma digital influencer negra com mais de 100 mil seguidores. Eu acho tudo isso muito modesto, desde o grupo de oração ao coletivo negro (ENTREVISTADO 3, BETA).

Sim temos, temos. Inclusive...aí eu vou falar do que eu tenho né?! A gente tem as atléticas, e existe a atlética de turismo. Existem as atléticas que representam o DCE, só que nós lá não usamos essa terminologia de DCE, a gente acaba chamando de atlética, então existe a atlética do curso de turismo, onde eles fazem todo o movimento estudantil. Seja de participação social, seja canal de comunicação, eles têm páginas independentes criadas no Instagram onde eles colocam tudo (ENTREVISTADA 6, DELTA).

4.8 Treinamento e Desenvolvimento

A última categoria observada, abrange as atividades realizadas para capacitar a equipe técnica e corpo docente para lidar com temas relacionados à D&I, além do desenvolvimento de políticas institucionais de inclusão.

O ensino superior no Brasil é representado majoritariamente por IES privadas, representando mais de 80% das vagas disponíveis. A ascensão do setor privado seguiu a agenda neoliberal do governo, tendo como principal influência, os Estados Unidos, que passou a investir massivamente no modelo de educação executiva, sendo o precursor da mercantilização do ensino, por meio de suas *business schools* (MOLESWORTH, SCULLION e NIXON, 2010).

Para Molesworth, Scullion e Nixon (2010), no cenário onde o aluno assume o papel de “cliente”, os processos concebidos para analisar como o aluno avalia o serviço e os processos organizacionais, tornam-se parte integrante da cultura organizacional com base em três ideias fundamentais, sendo, a melhoria contínua, treinamento contínuo da equipe e satisfação do cliente.

Tendo em vista que as IES possuem uma função social pré-estabelecida, que se baseia na inclusão e valorização das diferenças, como instituições democráticas que são, treinamento e capacitação da equipe é parte fundamental da construção de uma cultura organizacional inclusiva.

Políticas organizacionais de diversidade que se baseiam na valorização das diferenças procuram justamente adotar o princípio de que as necessidades de cada grupo social são diferentes e que precisam ser respeitadas, como por exemplo (...) oferecer treinamento a grupos minoritários menos qualificados, concedendo a eles a oportunidade de obter sucesso e ascensão profissional (PEREIRA e HANASHIRO, 2007; p. 6).

Foi observado durante as entrevistas com os gestores educacionais, que as IES realizam diferentes tipos de treinamentos, mas para algumas, há limitações quando se pergunta sobre treinamentos específicos para questões relacionadas à D&I. Alguns participantes relataram nunca terem visto ou participado de treinamentos para este fim.

São temas muito abordados, mas de fato, para os funcionários é algo que eu nunca recebi nenhum treinamento. Existem os treinamentos semestrais, mas de fato, eu nunca vi uma instituição, principalmente por causa da diversidade, dirigindo treinamentos direcionados. Nunca vi não (ENTREVISTADO 3, BETA).

Não tive em momento nenhum no ÔMEGA. Tirando esse episódio que eu mesma propus, não houve outro do meu conhecimento e nem que eu tenha sido convidada a participar (ENTREVISTADA 4, ÔMEGA).

Por outro lado, outras IES estão trabalhando para desenvolver a diversidade no âmbito organizacional de forma estruturada, por meio da capacitação da equipe para lidar com o tema, conforme relatos dos gestores.

O RH, o Recursos Humanos da Delta, tem um trabalho muito grande, isso para o administrativo, para os docentes, e a gente tem um setor no acadêmico que cuida de diversidade. Então é um viés onde são oferecidas palestras, treinamentos, campanhas. Isso não só para o corpo docente, mas principalmente para o corpo discente. A gente tem isso muito nítido nas

premissas da instituição, é trabalhar a diversidade (ENTREVISTADA 6, DELTA).

Nesse sentido, na instituição hoje todo colaborador que ingressa, ele tem um treinamento para que possa entender os valores da empresa, é dentro dos valores da própria Gama, nós temos lá também essa ideia do acolhimento e da diversidade. Não só da inclusão né a esses grupos, mas a aceitar de maneira natural a diversidade como um todo (ENTREVISTADO 5, GAMA).

Nós realizamos, todo início de semestre, dedicamos uma semana inteira remunerando nossos professores por isso, para fazer as capacitações mais diversas. Temas como a diversidade, como lidar com isso no cotidiano. Como eu te disse, nós criamos um guia da diversidade e a partir daquilo criamos uma série de ações que vão desde as capacitações que antecedem as aulas até eventos no decorrer do semestre letivo. Seminários, mesas de conversa (ENTREVISTADO 2, SIGMA).

No que diz respeito à diversidade das equipes técnicas, o entrevistado 3 informou que:

A maioria dos cargos de gestão é ocupado por mulheres (...) Isso é algo que é difícil de se ver. Eu fui do serviço público e é algo muito mais difícil, mas algo que me preocupa muito é o ponto que você tocou sobre negros. A gente tem muito pouco. Por mais que a maior parte dos alunos da graduação venham do ensino público, a gente tem pouco. Na pós-graduação, eu vou dizer que a gente tem talvez 2 professores de 50 (...) Esse é um gargalo que a gente tem (ENTREVISTADO 3, BETA).

Já o entrevistado 5, apresentou o seguinte argumento:

Eu tenho, por exemplo, no campus, na equipe de funcionários, nós temos 2 pessoas com *down* né, que há pouco tempo com uma colega minha de praia, eu aprendi que não é mais portador de *down*, o *down* não porta nada. É tudo essa questão da adaptação que a gente vai tendo, né. (...) Então, acho que pelo menos corporativamente a instituição antes mesmo da lei pedir ou exigir ou enxergar né diversas maneiras de inclusão, a Gama sempre praticou, tanto na questão da inclusão de gêneros daí da igualdade né entre homem e mulher, da questão sexual, dos humildes e dos deficientes físicos também (ENTREVISTADO 5, GAMA).

Em relação à acessibilidade e ambiente inclusivo nos campi, foi percebido que todas as IES analisadas apresentam instalações adaptadas, conforme exigido pelo MEC. A inclusão acontece por meio dos núcleos de apoio pedagógico, que se colocam à disposição dos alunos para atender diversos assuntos e dos próprios gestores educacionais, que buscam conhecer e interagir com os alunos, para realizar o acompanhamento individual daqueles que apresentam alguma questão relacionada às necessidades específicas.

Sobre os comitês de diversidade, apenas as IES Beta e Ômega relataram não possuir um

comitê estruturado para este fim. Infelizmente, não foi possível identificar como esses comitês vem atuando nas outras quatro IES que afirmaram ter comitê de diversidade estruturado.

Eu acho que é uma importância enorme, que eu tenha conhecimento, não temos isso lá no ÔMEGA, vou até procurar me informar sobre isso, mas acho que não tem. Só de eu achar que não tem já é uma coisa que, eu acho, que acende uma luz, né? Porque deveria ter e se tivesse eu deveria saber. Ainda mais eu sendo professora dessa disciplina (ENTREVISTADA 4, ÔMEGA).

A Gama a gente tem hoje uma área ...uma área específica, um setor com VP com tudo né só sobre diversidade, cultura e sustentabilidade né e que acaba sendo responsável por essa parte do PDI (ENTREVISTADO 5, GAMA).

Sim, é um Comitê de Diversidade. Ele foi criado pela Reitoria, ele perpassou pelo Recursos Humanos, e ele atua em todas as áreas da instituição. Todas as áreas que eu digo, administrativa, docente e discente e até com terceirizados, porque a gente tem empresas terceirizadas dentro da instituição. E eles são incluídos dentro desse programa de divulgação de prática dessas políticas sobre diversidade (ENTREVISTADA 6, DELTA).

Sobre as políticas de inclusão, percebe-se que há um alinhamento entre o que está sendo proposto e o que conta no PDI. Porém, isso não quer dizer que as políticas são adequadas ou são suficientes para promover a transformação social que as IES propõem. A respeito das políticas de inclusão foram obtidos os seguintes relatos:

Eu me recordo até hoje acho que antes mesmo do nome social ser lei e ser autorizado e recomendado para ser trabalhado nas instituições, a Gama já aceitava né, e o aluno podia indicar no ato da matrícula qual o nome que ele gostaria de ser chamado se fosse por uma questão é de sexo né o João queria ser chamado de Maria ou simplesmente querer ter um apelido diferente. [...] É, além da questão financeira, nós temos os programas né, de inclusão na questão até mesmo, analfabetismo. Do analfabetismo, o EJA, a Gama se associou com o projeto do próprio Ministério da educação né, do ensino a jovens e adultos. (ENTREVISTADO 5, GAMA)

Eu não sei te dizer e não conheço. Eu tenho a impressão de que não existe nenhuma política de ação afirmativa nesse sentido. Eu nunca vi, em nenhum processo interno, do qual participei, alguma questão: “não, vamos dar prioridade” ou “temos aqui um número para negros” ou “um número para mulheres”. Nunca vi isso lá (ENTREVISTADA 4, ÔMEGA)

Temos política pra pessoas que sejam pessoas carentes, no Programa SIGMA de gratuidade, mas nada especificamente focado nesse público com essa finalidade especificamente, pelo menos até agora (ENTREVISTADO 2, SIGMA)

4.9 Discussão dos Resultados

A partir do exposto na análise de resultados e no detalhamento das categorias, é possível abrir a discussão acerca dos principais achados da pesquisa, resgatando a abordagem de marketing inclusivo e a sua influência no posicionamento de mercado das IES privadas analisadas.

A presença do setor privado no ensino superior brasileiro é predominante, sendo incentivada pelo governo federal como alternativa para possibilitar que a população se qualifique profissionalmente, tendo em vista a limitação de vagas ofertadas no ensino público. No entanto, essa estratégia contribuiu para a transformação da educação em um serviço comercializável, sujeito às regras do mercado e condições de competição (CHAVES e AMARAL, 2016), restringindo o acesso das camadas populares da sociedade, além de comprometer a qualidade do serviço ofertado, devido ao processo de comoditização desenvolvido nos últimos anos pelo setor privado, modificando a relação entre professor e aluno (MOLESWORTH, SCULLION e NIXON 2010).

Portanto, é fundamental reavaliar a lógica do setor privado, com foco no lucro e crescimento desenfreado das IES, de modo que o ensino superior assuma a dimensão de bem público, sendo acessível a todos (MARTINS, 2009), tendo em vista as parcerias e acordos firmados entre as IES privadas e o governo, em prol do desenvolvimento socioeconômico do país, sendo imprescindível discutir a inclusão no ensino superior como ferramenta de democratização do ensino.

Desta forma, este trabalho pôde demonstrar como as IES tem atuado frente à democratização do ensino, apresentando os aspectos relevantes para que estas instituições possam ser consideradas empresas inclusivas.

Esse movimento acompanha o processo implementado nas demais empresas privadas, que investem na gestão da diversidade como uma ferramenta para desenvolvimento dos negócios, sendo percebida como um fenômeno internacional em países desenvolvidos ou em desenvolvimento (FLEURY, 2000). No entanto, em alguns casos, foi percebido que as IES não estão abertas a este tipo de readequação, seja no contexto organizacional ou em relação ao seu posicionamento no mercado. O relato do Entrevistado 3 deixa claro como a IES Beta, que possui uma estrutura familiar, se posiciona sobre isso.

Como essas decisões são autocráticas, não há como criar um comitê de

diversidade, e além do mais, a gente está vendo agora aqui algo muito sério. Essa questão política que a gente tem vivido, isso tem vindo para a sala de aula. Nós tivemos um professor demitido porque discutia política internacional e os alunos entraram com queixa contra ele dizendo que ele estava falando de esquerda. Era nada disso. Então, essa polarização agora, a gente está tendo muito cuidado de trazer aqui para a sala de aula ou para dentro da universidade, porque a gente já está vivendo isso aqui dentro.

O que se percebe com essa postura, é que parte das IES estão ancoradas no discurso neoliberal, fomentado pela extrema direita, o que as impede de repensar o seu posicionamento, buscando alinhamento com as diretrizes do governo. Cabe ressaltar que o atual governo tem articulado o desmonte de setores responsáveis pela manutenção e promoção da D&I, como ocorreu em 2019, com a extinção da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (SECADI).

Tendo em vista o estreitamento das relações entre os empresários do setor de educação privada e determinados políticos, a abordagem excludente se mantém em funcionamento. Isso acontece mesmo com comprovação de estudos científicos que demonstram o tratamento desigual que os grupos segregados socialmente, principalmente a população negra, são submetidos na sociedade brasileira, tendo o acesso e permanência no ensino superior dificultados pela polarização, que impossibilita a criação de políticas públicas de inclusão, negando a existência do problema (CARNEIRO, 2005).

Conforme argumenta Scott e Lewis (2009; p. 15), “assiste-se o apogeu de uma idealização homogeneizadora da norma do homem branco de classe média heterossexual, rejeitando a veiculação de ideias que desautorizam o exercício pleno de outras formas de constituições identitárias”. Estes aspectos se revelaram durante a pesquisa, através da análise das postagens nas redes sociais das IES e relatos dos gestores, mesmo quando todas as IES selecionadas utilizam abordagem inclusiva na publicidade e citam investimentos e políticas de D&I no PDI.

Cox e Blake (1991) indicam que as ações realizadas para promover a diversidade dentro das empresas, principalmente no que diz respeito à mudança da cultura organizacional e gestão/capacitação dos recursos humanos, refletem diretamente no marketing dessas organizações. Desta forma, as organizações inclusivas se tornam atrativas, sendo um bom lugar para se trabalhar e ganham a preferência dos clientes, que se sentem representados e acolhidos. Essa mesma lógica pode e deve ser aplicada ao ensino superior privado, uma vez que quando a IES tem valores sólidos, pautados na valorização das diferenças, respeito e capacitação da equipe

de trabalho, os alunos e a sociedade percebem isso como um diferencial.

Tendo em vista os depoimentos dos gestores e conhecimento do campo, que também se caracteriza como a área principal de atuação da autora, percebe-se que o ambiente organizacional encontrado nas IES privadas não é inclusivo. Há um desbalanceamento principalmente no que diz respeito ao gênero e raça, uma vez que as mulheres e negros ocupam majoritariamente funções administrativas e de secretaria. O corpo docente e a alta gestão das IES são formados em sua maioria por homens, brancos, de meia idade, heterossexuais e membros da elite brasileira e do conhecimento.

Nota-se ainda que parte das mulheres que compõe o corpo docente tem algum vínculo social ou familiar com outros docentes da mesma instituição, que gozam de influência política junto à alta gestão. Além da falta de transparência em relação às contratações, discrepância entre os cargos e salários, ineficiência das políticas institucionais de inclusão e gestão da diversidade e carência de ações eficazes para combater o assédio moral no ambiente universitário, chamando a atenção para a urgência em se abordar questões relacionadas à D&I neste setor.

Das seis IES analisadas, Delta, Gama e Sigma demonstraram maior engajamento com as questões relacionadas à D&I, apesar de os gestores reconhecerem que ainda há um caminho a ser percorrido para que a abordagem inclusiva seja percebida externamente como um valor predominante das IES. Foi observado que estas IES estão investindo em treinamento e capacitação da equipe técnica e do corpo docente para lidar com temas relacionados à D&I, refletindo nas contratações. Como relatado pelo entrevistado 5 (GAMA) sobre o programa de aperfeiçoamento da força de trabalho: “oferecemos cursos de qualificação profissional pra pessoas com *down*, tanto que desse projeto, esses dois funcionários nossos foram contratados”. Estas três IES se mostraram mais acessíveis, até mesmo pela atuação junto à comunidade, sendo representadas por meio de unidades físicas em bairros periféricos e segmentação com foco nas camadas populares da sociedade e perfil social.

A IES Delta apresentou um projeto em andamento para a promoção da D&I, que faz parte da política estabelecida pelo grupo educacional da qual faz parte, e por ser uma organização internacional, busca desenvolver a RSC para atender aos requisitos do mercado e atrair investidores. A Delta se diferencia em alguns aspectos, demonstrando iniciativas que contribuem para a inclusão dentro de seus *campi*, como relatado pela Entrevistada 6:

Nós temos banheiros que são utilizados pelos multigêneros existentes. [...] foi uma medida proativa. Como o nosso leque de cursos é bem abrangente na área de humanas, então a gente lida com esses diversos públicos, e quando a gente

ofereceu isso, eles se manifestaram muito felizes, porque foi uma ação proativa.

No PDI da Delta também foi verificado que há política para inclusão de refugiados, por meio de bolsas de estudos concedidas por um projeto em parceria com uma organização humanitária internacional.

Conforme observado, a IES Beta busca se promover como organização inclusiva, por meio de suas redes sociais. No entanto, a partir do depoimento do Entrevistado 3, foi percebido que D&I não é considerado um valor para a organização, e de acordo com as características da alta administração, não há um planejamento para que ocorra alguma mudança a curto/ médio prazo neste sentido. Sobre a contratação de professores negros especificamente, o Entrevistado 3 relata dificuldades.

De fato, negros na universidade tem a necessidade de a gente ver, mas a nível de pós-graduação, professores de *stricto sensu* é um pouquinho, na graduação a gente já tem um número maior, mas de fato é em menor número. Eu não sei se a instituição está preparada pra gente fazer esses estilos de contratações, entende? Eu acho que não está preparada.

A IES busca promover a inclusão por meio da concessão de bolsas institucionais e de iniciação científica para pessoas de baixa renda. E como foi possível identificar, o posicionamento de mercado está direcionado à classe média alta, visando captar os alunos dos melhores colégios particulares da região, que enxergam a instituição como segunda opção, a primeira seria a universidade pública do estado. No entanto, mais de 60% dos alunos da IES são egressos do ensino público, e segundo o Entrevistado 3, os bolsistas do ProUni são considerados os alunos que apresentam melhor performance acadêmica na Beta.

De acordo com as entrevistas realizadas e análise do perfil das IES, percebeu-se que Alfa e Ômega apresentam similaridades em relação ao posicionamento de mercado. Ambas atuam junto às classes mais elitizadas, se apresentando como um “produto” *premium*, por sua seletividade, justificada a partir do valor da mensalidade e critérios de seleção dos alunos. As duas IES trabalham a abordagem de marketing inclusivo, com viés social e possuem política de concessão de bolsas de estudos institucionais, alocadas de acordo com a renda, maior nota vestibular/ ENEM ou concedem bolsas por meio de programas do governo, como ProUni e FIES. A IES Alfa, porém, não aceita o financiamento estudantil e tampouco aderiu ao ProUni, mesmo sendo uma instituição sem fins lucrativos, firmando assim um posicionamento mais elitizado.

Apesar de se apresentarem publicamente como organizações inclusivas a partir da publicidade, não se percebe dentro dessas instituições, alunos com perfis diversos, como mostrado nas campanhas publicitárias. Conforme depoimento da Entrevistada 4, é difícil, por exemplo, discutir questões raciais em sala de aula na Ômega, uma vez que as turmas são 100% brancas. A partir desta análise, fica o questionamento sobre como ocorre de fato a inclusão social informada por estas IES, destacada no PDI como um dos pontos relevantes.

Sendo as bolsas institucionais o instrumento principal de inclusão social, é necessário refletir sobre como estas são alocadas, uma vez que boa parte dos cursos de graduação dessas instituições exige dedicação exclusiva, o intercâmbio estudantil é fortemente recomendado, sendo quase um pré-requisito para concluir o curso e, em alguns programas, ter fluência na língua inglesa ou em um segundo idioma é fundamental, tendo em vista a oferta de disciplinas específicas incorporadas ao currículo devido ao grau de internacionalização. Por mais que exista política de bolsa social para os cursos de graduação, os critérios estabelecidos para o ingresso e manutenção desses alunos não condiz com a realidade e, portanto, dificilmente podem ser preenchidos pelos egressos do ensino público, que se encontram em situação de vulnerabilidade social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar como as IES privadas que adotam uma abordagem de marketing inclusivo desenvolvem ações institucionais voltadas para a promoção da diversidade, de modo que a inclusão não esteja somente na publicidade, mas que faça parte da cultura e da realidade dessas empresas, justificando o posicionamento de mercado.

Os temas relacionados à D&I estão em voga, sendo abordados em diferentes esferas, trazendo à tona a necessidade de a sociedade reavaliar seu *modus operandi*. Os movimentos sociais tem um papel fundamental nessa discussão, sendo os responsáveis pelo processo cultural emancipatório, que a partir da perspectiva democrática, reivindicam e reafirmam os direitos dos grupos marginalizados pela sociedade (SCOTT e LEWIS, 2009).

Desta forma, a partir da relevância e atualidade do tema, foi proposto um problema de pesquisa, que buscou compreender como o marketing educacional com foco em diversidade e inclusão influencia a estratégia de segmentação e posicionamento de mercado das IES privadas, sendo estas, organizações que desempenham papel social significativa para o desenvolvimento do país.

Após a definição do problema de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos específicos, sendo possível avançar com a investigação, que resultou na formulação da resposta para o problema sugerido. Para isto, foi utilizada a metodologia qualitativa de caráter exploratório-descritivo, a partir de estudo de campo e realização de entrevistas semiestruturadas, analisadas à luz da técnica AC.

O primeiro objetivo específico foi discutir a percepção dos gestores sobre D&I, assim como, entender se estes profissionais estão sendo capacitados para lidar com o tema e como avaliam o posicionamento das IES a respeito dessa abordagem.

A partir da realização das entrevistas, foi possível observar que os gestores valorizam e entendem a importância da D&I no ambiente educacional como ferramenta fundamental para democratização do ensino superior. No entanto, algumas IES demonstraram não adotar políticas inclusivas concretas e viáveis, seja em relação ao ingresso de novos alunos ou no que diz respeito à estrutura organizacional.

Sobre a capacitação destinada à D&I, parte das IES analisadas indicaram que realizam treinamentos voltados para este fim, além de promover eventos, campanhas institucionais e guias para a promoção da diversidade. As demais IES demonstram que ainda não consideram promover ações deste tipo. A polarização política foi um dos argumentos indicados como

obstáculo para que as IES se tornem organizações inclusivas.

Cabe ressaltar que a polêmica gerada em torno de questões identitárias e da gestão da diversidade no ambiente organizacional a partir da polarização, apesar de ser algo que limita o conhecimento existente, pode abrir um leque de oportunidades para desenvolver novas abordagens sobre estes temas (NKOMO et al., 2019).

Percebeu-se que as IES investem em publicidade com viés social, mas ainda estão no caminho para se tornarem empresas inclusivas. A falta de treinamento específico sobre D&I reflete nas campanhas realizadas pelas IES e impacta na percepção do público de interesse, sendo um ponto a ser reavaliado. Na percepção dos gestores, as IES não estão totalmente preparadas para investir em uma estratégia sólida de marketing inclusivo, devido à inabilidade para tratar o tema de forma correta.

O segundo objetivo específico foi identificar a percepção das IES privadas acerca do mercado brasileiro e as estratégias de marketing realizadas com o intuito de apresentá-las como organizações inclusivas. Desta forma, foi possível verificar que as IES analisadas tem visões distintas do mercado. Algumas se mostram cientes da alta demanda que se concentra nas camadas populares, sendo composta por jovens, que em muitos casos estão no mercado de trabalho mas não frequentam o ensino superior.

Por outro lado, existem aquelas que estão focadas em uma demanda restrita, representada por jovens que fazem parte das classes de maior poder econômico. Neste caso, a demanda de menor poder econômico não é vista como uma oportunidade. Porém, é possível perceber que determinadas IES estão segmentando um público, mas acabam atraindo e retraindo outro, indicando uma miopia em relação ao mercado em que atua. Parte das IES analisadas investe apenas na publicidade como ação inclusiva.

Por fim, o terceiro objetivo específico foi caracterizado por verificar quais são as ações voltadas para a inclusão desenvolvidas pelas IES analisadas, além do que é visto na publicidade.

As instituições que se mostraram mais acessíveis, realizam eventos, palestras e atuam junto aos alunos do ensino público e determinados grupos da sociedade, desenvolvendo ações informativas e solidárias, visando a qualificação profissional. Estas IES buscam interação com a comunidade e empresas locais, demonstrando engajamento com questões sociais que vão além do marketing tradicional (BARTELS e JENKINS, 1977).

A partir do cumprimento de todos os objetivos intermediários, foi possível obter elementos suficientes para concluir o objetivo geral da pesquisa em resposta ao problema de pesquisa proposto.

Foi possível observar que o grau de escolaridade da população está relacionado ao

desenvolvimento socioeconômico do país, sendo o diploma universitário uma oportunidade de promover a ascensão social dos indivíduos. Considerando que uma parcela significativa dos jovens brasileiros não frequenta o ensino superior, há oportunidade para as IES privadas crescerem, desde que se adequem às necessidades e características específicas desta demanda, podendo ainda obter incentivos fiscais a partir da aderência aos programas de inclusão, como o ProUni e FIES.

A adoção do marketing inclusivo como forma de promoção da diversidade e valorização das diferenças pode sugerir um reposicionamento por parte das IES, para que as ações institucionais estejam de acordo com suas premissas, construindo aspectos importantes para uma cultura organizacional inclusiva, além de apresentar confiança e credibilidade ao mercado em que atua, podendo atrair investimentos externos.

Uma IES inclusiva não apresenta somente benefícios para sociedade, ela tem o poder de crescer à medida que promove o desenvolvimento socioeconômico do país, sendo uma relação proveitosa para os dois lados.

5.5 Limitações da Pesquisa e Trabalhos Futuros

O estudo foi limitado pela seleção de seis IES privadas, de natureza social distinta, que apesar de serem organizações relevantes em termos de abrangência nacional e número de alunos matriculados representam uma parcela pequena se comparado com as mais de 2.000 IES privadas que existem atualmente no Brasil, segundo o censo da educação superior (INEP, 2019).

Para entender o posicionamento das IES, assim como identificar as políticas de inclusão e como estas se aplicam aos grupos que se encontram em situação de vulnerabilidade social, o estudo focou em grupos representados a partir de características étnico-raciais, sociais e de gênero, não contemplando os demais grupos inseridos no contexto de diversidade em sua forma mais ampla e completa.

Devido à pandemia e a necessidade de implementação do distanciamento social para conter a disseminação da COVID-19, os contatos e entrevistas com os gestores foram realizados por telefone e por meio de ferramentas de videoconferência, restringindo o acesso da pesquisadora às instalações das IES e o contato presencial com os participantes.

Vale ressaltar que a entrevista semiestruturada realizada com os gestores educacionais

foi a ferramenta principal de coleta de dados neste estudo e um dos desafios impostos pela pandemia foi a reestruturação das IES, tendo em vista que o setor da educação foi um dos mais requisitados, no sentido de se desenvolver rapidamente e tecnologicamente para atender às demandas dos alunos e da sociedade.

Essa condição impactou diretamente na disponibilidade dos gestores em participar da pesquisa, uma vez que a maioria dos convidados alegava estar com uma carga trabalho acima do habitual, além de trabalhar remotamente de casa, tendo que se dividir entre as questões profissionais, cuidado com os filhos e afazeres domésticos.

A realização da pesquisa durante a pandemia foi desafiadora em todos os sentidos e, apesar da impressão aparente de que o contato remoto seria um facilitador, pôde-se perceber que existem diversas implicações em se realizar pesquisas que envolvem interações com seres humanos durante o período pandêmico. Até mesmo por conta da oscilação da conexão de internet local, comprometendo a utilização das ferramentas de videoconferência.

Recomenda-se para trabalhos futuros, estudos comparados entre outros países da América Latina que abordem o tema D&I no ensino superior privado, podendo observar como esse movimento tem sido percebido por países que compartilham características culturais próximas às do Brasil à luz de uma nova versão do capitalismo. Assim como estudos críticos que analisem a dialética e retórica das campanhas publicitárias da IES e pesquisas realizadas sob a perspectiva do alunato, de forma que seja possível compreender o ponto de vista dos alunos e a relação estabelecida com as IES.

Além de pesquisas futuras, fica como sugestão a abordagem do tema em eventos acadêmicos da área de Administração, tendo em vista a sua relevância. Durante a realização da pesquisa, foram consultados os trabalhos apresentados no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad), um dos maiores eventos da área no Brasil, e pouco foi encontrado sobre D&I no ensino superior privado, sendo uma oportunidade para abertura de novos debates.

Por fim, espera-se que o trabalho possa ter contribuído para a ampliação da discussão acerca da inclusão e promoção da diversidade no ensino superior privado na academia e em termos práticos, chamando a atenção dos gestores que determinam as estratégias das IES e do governo para a necessidade de se estabelecer parcerias e criar políticas públicas que viabilizem o ingresso e manutenção das camadas populares da sociedade no ensino superior.

6 REFERÊNCIAS

- ABELL, Derek F. *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice Hall, 1980.
- ACCENTURE. *To affinity and beyond. From Me to We: The Rise of the Purpose-Led Brand*, 2018. Disponível em: <https://partners.wsj.com/wp-content/uploads/2019/01/Accenture-CompetitiveAgility-GCPR-POV-1.pdf>. Acesso em: 20/11/20.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 20/12/20.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Edições 70. São Paulo. 2011.
- BARTELS, Robert; JENKINS, Roger L. *Macromarketing*. Journal of Marketing, v. 41, n. 4, p. 17-20, 1977.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7ª ed. Editora Vozes Limitada, 2008.
- BONILLA-SILVA, Eduardo. *Racism without racists: Color-blind racism and the persistence of racial inequality in the United States*. Rowman & Littlefield Publishers, 2006.
- CARNEIRO, Aparecida Sueli. **A construção do outro como não-ser como fundamento do ser**. 2005. Tese de Doutorado.
- CASTELLS, Manuel. *The information age: economy, society, and culture. 2. The power of identity*. Wiley-Blackwell, 2010.
- CHAVES, Vera Lúcia Jacob; AMARAL, Nelson Cardoso. **Política de expansão da educação superior no Brasil-o PROUNI e o FIES como financiadores do setor privado**. Educação em Revista, v. 32, n. 4, p. 49-72, 2016.
- COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. **Marketing educacional**. Marcos Cobra Editora Ltda, 2004.
- COCHOY, Franck. *Une histoire du marketing: discipliner l'économie de marché*. La découverte, 2010.
- CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. 3ª Edição. Penso Editora, 2010.
- COVA, Bernard; COVA, Veronique. *Tribal marketing*. European journal of marketing, 2002.
- COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. Academy of Management Perspectives, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

_____. *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers, 1994.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOMES, Nilma Lino et al. **Alguns termos e conceitos presentes no debate sobre relações raciais no Brasil: uma breve discussão. Educação anti-racista: caminhos abertos pela Lei Federal**, v. 10639, n. 03, p. 39-62, 2005.

_____. **Diversidade étnico-racial, inclusão e equidade na educação brasileira: desafios, políticas e práticas**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE, v. 27, n. 1, 2011.

HENRIQUES, Ricardo. **Raça & gênero nos sistemas de ensino: os limites das políticas universalistas na educação**. Unesco, 2002.

HOFFMANN, Valmir Emil et al. **Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração**. Revista de Ciências da Administração, v. 20, n. 52, p. 40-53, 2018.

HUSSEY, Roger; COLLINS, Jill. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Cidade: Editora, 2005.

IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/materias-especiais/20453-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 20/12/20.

_____. **Conheça o Brasil**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 16/11/20.

_____. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2020 / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=publicacoes>. Acesso em: 15/12/20.

INEP. **Censo da Educação Superior 2019**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 13/11/20.

INSTITUTO SEMESP. **Mapa do Ensino Superior**. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa-do-ensino-superior/>. Acesso em: 20/12/20.

KERIN, Rogers et al. *Marketing*. 8th ed. New York. McGraw-Hill. 2006.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. *Broadening the concept of marketing*. Journal of marketing, v. 33, n. 1, p. 10-15, 1969.

_____; FOX, Karen FA. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. 1994.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. Pearson Prentice Hall, 2006.

_____; ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. Pearson education, 2010.

_____. **As minhas aventuras no marketing: Lições de Vida e de Negócios do Marketeer mais Influente do Nosso Tempo**. GestãoPlus Edições. Lisboa, 2015.

KVALE, Steinar. *The Social Construction of Validity. Qualitative Inquiry*. Vol 1, 1995.

LAMBIN, Jean-Jacques. *Le marketing stratégique: du marketing à l'orientation-marché*. Ediscience international, 1998.

MAGAZINE LUIZA. Disponível em: <https://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/compromisso-com-a-sociedade/>. Acesso em 20/01/21.

MARTINS, Carlos Benedito. **A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil**. Educação & sociedade, v. 30, n. 106, p. 15-35, 2009.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MCKINSEY & COMPANY. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>. Acesso em: 06/06/20.

MERTENS, Roberto S. Kahlmeyer et al. **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MEC. **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 13/12/20.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 21ª Edição. Petrópolis, editora Vozes, 2002.

MOLESWORTH, Mike; SCULLION, Richard; NIXON, Elizabeth (Ed.). *The marketisation of higher education*. Routledge, 2010.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios**. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NATURA. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/guia-exame-de-diversidade-natura-e-destaque-por-inclusao-de-pcds>. Acesso em: 21/01/21.

NKOMO, Stella M. et al. *Diversity at a critical juncture: New theories for a complex phenomenon*. Academy of Management Review, v. 44, n. 3, p. 498-517, 2019.

OLIVEIRA, Sérgio Ricardo Góes. **Cinco décadas de marketing**. GV executivo, v. 3, n. 3, p. 37-43, 2004.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007.

PETER, Paul; DONNELLY, James. *A Preface to Marketing Management*. 4th ed. New York. McGraw-Hill, 2014.

PORTAL AGÊNCIA BRASIL. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2020-05/mapa-do-ensino-superior-aponta-para-maioria-feminina-e-branca>. Acesso em: 20/12/20.

PORTAL GELEDÉS. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/banco-afro-atinge-30-mil-clientes-com-salto-apos-declaracao-de-socia-do-nubank/>. Acesso em: 21/01/21.

PRAHALAD, Coimbatore K. et al. *Co-opting customer competence*. Harvard business review, v. 78, n. 1, p. 79-90, 2000.

QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira et al. **Transformações no ensino superior brasileiro: análise das Instituições Privadas de Ensino Superior no compasso com as políticas de Estado**. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, v. 21, n. 79, p. 349-370, 2013.

RICHES, Raimar. **Recordando a infância do marketing brasileiro-um depoimento**. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 26-40, 1994.

SAMPAIO, Helena. **O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações**. Revista Ensino Superior Unicamp, v. 4, p. 28-43, 2011.

SARKAR, Christian; KOTLER, Philip. *Brand Activism. From Purpose to Action*. 2018.

SCHWARTZMAN, Simon. **A revolução silenciosa do ensino superior**. São Paulo, 2007.

SCOTT, Parry; LEWIS, Liana. **Gênero, diversidade e desigualdades na educação: interpretações e reflexões para formação docente**. Editora Universitária UFPE, 2009.

SHETH, Jagdish N.; GARDNER, David Morgan; GARRETT, Dennis E. *Marketing theory: evolution and evaluation*. John Wiley & Sons Inc, 1988.

SIQUEIRA, Fabio; KARMEYER-MERTENS, Roberto; FUMANGA, Mario; BENEVENTO, Claudia. **Como elaborar projeto de pesquisa: linguagem e método**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

THIRY-CHERQUES, Hermano. **Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento**. Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, vol. 3,

p. 20-27: São Paulo, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. *Evolving to a new dominant logic for marketing*. Journal of marketing, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

VISCONTI, Luca M.; PEÑALOZA, Lisa; TOULOUSE, Nil (Ed.). *Marketing Management: A Cultural Perspective*. Routledge, 2013.

WAINER, Jacques; MELGUIZO, Tatiana. **Políticas de inclusão no ensino superior: avaliação do desempenho dos alunos baseado no Enade de 2012 a 2014**. Educação e Pesquisa, v. 44, 2018.

YANG, Yang. *Developing cultural diversity advantage: The impact of diversity management structures*. In: 65th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre. Bookman. 2001.

ZHANG, Letian. *An institutional approach to gender diversity and firm performance*. Organization Science, v. 31, n. 2, p. 439-457, 2020.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Olá, meu nome é Daniele. Sou aluna do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da FGV-EBAPE, e estou desenvolvendo a minha dissertação na área de marketing, com foco nas áreas de marketing educacional, diversidade e inclusão. Esta pesquisa não conta com financiamento de terceiros. Caso você tenha qualquer pergunta após esta entrevista, sinta-se à vontade para me contatar pelo telefone (21) xxxx- xxxx ou pelo e-mail daniele.silva@fgv.edu.br. Agradeço a sua boa vontade em participar da minha pesquisa. Sua participação é muito importante. Antes de começar as perguntas, gostaria de assegurar que como participante neste projeto você tem alguns direitos. Gostaria que você indicasse a sua compreensão a cada um dos tópicos que falarei simplesmente dizendo: compreendo.

A sua participação é voluntária. **Você compreende?**

Você pode se recusar a responder qualquer pergunta. **Você compreende?**

Você é livre para pedir para não mais participar a qualquer momento. **Você compreende?**

Esta entrevista tem caráter estritamente confidencial, e só será disponibilizada para os membros da equipe que conduz o projeto. **Você compreende?**

Extratos / pedaços desta entrevista, na forma como foram falados, poderão fazer parte do relatório final, mas sob nenhuma circunstância, seu nome ou características suas que possam o identificar serão incluídas no relatório. **Você compreende?**

Você permite que a entrevista seja gravada? **Sim/ Não**

Agradeço por aceitar os termos desta pesquisa. Essa entrevista tem duração aproximada de 40 minutos.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

A) Trajetória pessoal e profissional:

- 1- Qual a sua Idade; Sexo; Formação Acadêmica?
- 2- Cargo atual?
- 3- Há quanto tempo trabalha na área de gestão educacional?
- 4- Caso tenha trabalhado em outras IES anteriormente, poderia compartilhar a experiência profissional obtida nesta mesma área?
- 5- Conte-me um pouco sobre a sua trajetória na empresa atual como profissional como gestor educacional.

B) Abordagem sobre a estratégia de segmentação e conceito de Diversidade e Inclusão (D&I):

- 6- Qual seria o seu entendimento sobre os conceitos de D&I no ambiente educacional?
- 7- Como a sua instituição tem estruturado treinamentos e capacitação da equipe para lidar com esse tema?
- 8- De que forma a sua instituição tem estruturado o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para atender às demandas relacionadas à promoção da D&I?
- 9- Na sua opinião, qual seria a importância de ter um comitê de diversidade estruturado e ativo na IES?
- 10- Na sua opinião, qual seria a importância de a empresa desenvolver um plano de marketing e de políticas institucionais que promovam a D&I para os cursos de graduação?
- 11- Quais são as políticas de inclusão estabelecidas na IES em que você atua?
- 12- Analisando o plano de marketing atual da instituição, qual seria o público de interesse a ser impactado?
- 13- Como é medido o nível de engajamento e de identificação dos potenciais alunos de graduação com a instituição a partir de sua publicidade?
- 14- Quais seriam as ações de marketing realizadas, no sentido de apresentar a IES como uma unidade democrática e acolhedora, de modo a promover uma transformação social?
- 15- Atualmente, quais são os canais prioritários de comunicação com os potenciais alunos dos cursos de graduação?
- 16- Como é feita a interação entre a IES e os coletivos/ movimentos estudantis?

- 17- Quais são as ferramentas que a IES utiliza para gerenciar o perfil dos alunos que ingressam nos cursos de graduação, no sentido de identificar características como cor, etnia, classe social, necessidades específicas e outros?