Diversidade e Inclusão no Ensino Superior: Um Estudo Sobre o Posicionamento de Mercado de IES Privadas a Partir da Percepção dos Gestores Educacionais

Autoria

Daniele Santos da Silva - danielesantos.htl@gmail.com
Mest Executivo em Gestão Empresarial - Fundação Getulio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Jose Mauro Gonçalves Nunes - josemauronunes@uol.com.br
Mest Executivo em Gestão Empresarial - Fundação Getulio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Outro - Outra

Resumo

As pautas sobre diversidade e inclusão permeiam as discussões contemporâneas, fortalecendo os debates sobre o combate à desigualdade social e educacional, além de evidenciar o papel das organizações na construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Neste sentido, o trabalho visa compreender como as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas que adotam abordagem de marketing inclusivo trabalham a promoção de diversidade a partir da percepção dos gestores educacionais e das ações institucionais promovidas para viabilizar o acesso e permanência de grupos minorizados no ensino superior. Para tal, 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. Os resultados do estudo demostram que apesar de as IES privadas compreenderem a necessidade de atuarem como empresas inclusivas e que essa estratégia pode proporcionar vantagem competitiva, 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 que sustente este posicionamento de mercado.

Diversidade e Inclusão no Ensino Superior: Um Estudo Sobre o Posicionamento de Mercado de IES Privadas a Partir da Percepção dos Gestores Educacionais

Resumo: As pautas sobre diversidade e inclusão permeiam as discussões contemporâneas, fortalecendo os debates sobre o combate à desigualdade social e educacional, além de evidenciar o papel das organizações na construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Neste sentido, o trabalho visa compreender como as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas que adotam abordagem de marketing inclusivo trabalham a promoção de diversidade a partir da percepção dos gestores educacionais e das ações institucionais promovidas para viabilizar o acesso e permanência de grupos minorizados no ensino superior. Para tal, 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. Os resultados do estudo demostram que apesar de as IES privadas compreenderem a necessidade de atuarem como empresas inclusivas e que essa estratégia pode proporcionar vantagem competitiva, 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 que sustente este posicionamento de mercado.

Palavras-chave: Diversidade; Inclusão; Marketing Educacional; Macromarketing.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O estudo sobre diversidade é abordado principalmente no âmbito das organizações, no que diz respeito à Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e 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.

O tema Diversidade e Inclusão (D&I) fomenta 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.

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.

O Brasil se destaca mundialmente por ser uma sociedade multirracial, onde a maior parte da população brasileira é composta por mulheres, pretos e pardos, sendo o Brasil, um dos países com maior população negra fora do continente africano (GOMES, 2011; IBGE, 2019). Deste modo, a diversidade se faz presente em todas as esferas, tendo, portanto, um papel importante na construção social e econômica do país, se tornando fundamental debater as questões sobre D&I também na área da educação para reduzir a desigualdade presente no ambiente escolar e universitário. Uma vez 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.

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. 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).

No entanto, quando os números são analisados a partir da perspectiva racial, percebe-se que o percentual de mulheres brancas que conseguem concluir o ensino superior é duas a três vezes maior se comparado ao de mulheres pretas e pardas, sendo a situação agravada para os homens que apresentam menor nível de escolaridade. Segundo o IBGE (2018; p.6), "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". A pesquisa mostra ainda 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. 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. 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 necessidade de o Estado atuar e se comprometer com o desenvolvimento educacional do país, podendo buscar parcerias junto ao setor privado.

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. Portanto, a questão a ser respondida a partir deste trabalho é: "Como a adoção do marketing educacional com foco em diversidade e inclusão influencia a segmentação e posicionamento de mercado das IES privadas no Brasil?".

Desta forma, o estudo busca 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, a partir da (a) análise de entrevistas semiestruturadas realizadas com seis profissionais-chave que atuam no ensino superior, da (b) publicidade e das (c) políticas de inclusão praticadas por diferentes IES de capital privado que possuem representação significativa no Brasil.

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.

O trabalho foi estruturado em cinco seções, além das referências bibliográficas, sendo: 1. Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa; 2. 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 segmentação e posicionamento de mercado; 3. Bases metodológicas utilizadas e suas aplicações, a partir da coleta de dados e entrevistas semiestruturadas; 4. Análise e discussão dos resultados da pesquisa; E por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais acerca do trabalho realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Diversidade e Políticas de Inclusão no Ensino Superior Privado

As discussões 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 do tema 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. Segundo Henriques (2002; p. 13), "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."

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). De acordo com a filósofa Sueli Carneiro (2005, p. 113):

> 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.

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. "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 passou 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.

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. Gomes (2011; p. 115) argumenta que "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."

Em 2003 é realizada a alteração na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – 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.

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).

Wainer e Melguizo (2018; p. 3) argumentam que as políticas de inclusão no que diz respeito ao ensino superior podem ser classificadas por 3 ações, sendo: (I) política de cotas, ou política de ação afirmativa, a partir da reserva vagas para alunos de grupos minorizados (seja por critério de raça ou social), (II) política de bolsas para alunos de grupos desprivilegiados; e (III) política de empréstimo para o pagamento das mensalidades em IES pagas.

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 Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) e concessão de bolsas de estudos integrais e parciais para estudantes de baixa renda a partir da institucionalização do Programa Universidade para Todos (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. Segundo divulgado pelo Ministério da Educação (MEC, 2019), cerca de 2,47 milhões de estudantes foram atendidos pelo ProUni, sendo 69% como bolsa integral.

2.2 Marketing Educacional e Perspectiva Social

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; p.15) "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."

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. 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, destaca-se 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.

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). 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). Desta forma, 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).

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 e Cova (2002, p. 596) por meio do conceito de "tribalização" da sociedade, onde "as pessoas que finalmente conseguiram se libertar das restrições sociais estão embarcando em um movimento inverso para recompor seu universo social."

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.

Sarkar e Kotler (2018) argumentam que 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.

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 a partir do (a) Agrupamento de potenciais candidatos (quem); (b) identificação das necessidades e funções desejadas (o que); e (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), como: diferenciação, quantificação, relevância, exaustividade e estabilidade.

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.

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

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). 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 (CRESWELL, 2010).

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.

A técnica de análise de conteúdo foi utilizada 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).

Em relação à coleta de dados, utilizou-se como estratégia principal, 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, foram observadas as características principais do campo de estudo e peculiaridades de cada IES, no que diz respeito ao seu posicionamento de mercado, análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e, caso tenha comitê de diversidade instituído, como este tem funcionado.

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, sendo: Alfa, Beta, Delta, Gama, Sigma e Ômega.

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.

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 Comissão Própria de Avaliação (CPA) e professores membros do Núcleo Decente Permanente (NDP). De acordo com o perfil dos indivíduos selecionados, pode-se observar que houve balanceamento em relação ao gênero, sendo três homens e três mulheres, e a média de idade dos entrevistados é de 49 anos. Os entrevistados tiveram a identidade preservada, seguindo o critério de anonimidade, sendo indicados por números. 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).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da pesquisa de campo e análise do material das entrevistas, foi possível identificar quatro 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, são elas: "agenda propositiva", "atividades de marketing", "conscientização e valorização da diversidade" e "treinamento e capacitação".

A categoria "agenda propositiva" 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.

Em geral, os gestores educacionais percebem deficiência na comunicação com os alunos e atuam para minimizar os possíveis danos, principalmente em relação à 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 demostraram 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 no depoimento da entrevistada 4:

> 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 restruturação 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. (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 étnicos-raciais, sociais e de gênero. 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.

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.

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. Este aspecto foi percebido principalmente nas IES mais elitizadas, como Alfa, Beta e Ômega.

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. (...) 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 (...) Para que a gente pudesse promover essa inclusão social (ENTREVISTADA 6, DELTA).

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". Quando a perguntado 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."

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 muitas vezes somente os aspectos que promovem a elitização do ensino.

A categoria "conscientização e valorização da diversidade" 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 sentindo 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 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 demostram 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).

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.

> 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? (ENTREVISTADA 4, ÔMEGA).

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.

No que diz respeito às políticas públicas de inclusão relacionadas aos programas do governo, como ProUni e FIES, apenas uma 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.

Por último, a categoria "treinamento e desenvolvimento" 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. 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.

> 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.

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 à 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).

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 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)

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, buscou-se 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 significante para o desenvolvimento do país.

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).

Ademais, 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.

Em relação à percepção das IES privadas acerca do mercado brasileiro e as estratégias de marketing realizadas com o intuito de apresentá-las como organizações inclusivas, 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, foi possível perceber que determinadas IES estão segmentando um público, mas acabam atraindo e retendo outro, indicando uma miopia em relação ao mercado em que atua.

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).

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.

Portanto, 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.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELL, Derek F. ***Defining the business: The starting point of strategic planning***. Prentice Hall, 1980.
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.
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**. Tese (Doutorado em educação). Universidade de São Paulo. São Paulo, 339f. 2005. Disponível em: https://negrasoulblog.files.wordpress.com/2016/04/a-construc3a7c3a3o-do-outro-como-nc3a3o-ser-como-fundamento-do-ser-sueli-carneiro-tese1.pdf. Acesso em: 06/06/20.
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.
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.
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.
_____; ARMSTRONG, Gary. ***Principles of marketing***. Pearson education, 2010.
LAMBIN, Jean-Jacques. ***Le marketing stratégique: du marketing à l'orientation-marché***. Ediscience international, 1998.
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.
MOLESWORTH, Mike; SCULLION, Richard; NIXON, Elizabeth (Ed.). ***The marketisation of higher education.*** Routledge, 2010.
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.
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.
PRAHALAD, Coimbatore K. et al. ***Co-opting customer competence***. Harvard business review, v. 78, n. 1, p. 79-90, 2000.
SARKAR, Christian; KOTLER, Philip. ***Brand Activism. From Purpose to Action***. 2018.
SCOTT, Parry; LEWIS, Liana. **Gênero, diversidade e desigualdades na educação: interpretações e reflexões para formação docente.** Editora Universitária UFPE, 2009.
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.
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.
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.
ZHANG, Letian. ***An institutional approach to gender diversity and firm performance.*** Organization Science, v. 31, n. 2, p. 439-457, 2020.