

AREA TEMATICA : ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

TÍTULO :ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO CINQUENTENÁRIA.

AUTORES

PEDRO ALEXANDRE GOMES

Universidade Estadual do Centro-Oeste do Parana - Unicentro

pedgomes@yahoo.com.br

LINDINALVA ROCHA DE S.S. SANTANA

Fecea Faculdade de Ciências Economicas de Apucarana

lindinalva.scandiuzzi@gmail.com

RESUMO

O objetivo do presente artigo é verificar a aplicação do conceito de orientação para o mercado do curso de Administração em uma instituição de ensino público no Paraná. Esta pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, adotou como procedimento a análise qualitativa baseada nas diretrizes curriculares da IES e em um plano secundário nas diretrizes obrigatórias do Ministério da Educação. Neste sentido, as evidências são resultados da triangulação de dados, por meio de pesquisa documental, observação e entrevistas com a aplicação adaptada da escala de Markor. As entrevistas são baseadas em um modelo semi-estruturado com questões centrais direcionadas a : i) geração e inteligência de mercado, disseminação e resposta da organização. O resultado da pesquisa demonstrou que a instituição em análise apresenta uma transição em sua estrutura organizacional burocrática em passos iniciais para orientação do mercado. Observou-se que os níveis médio e intermediário da organização adotam alguns conceitos de Orientação para o Mercado como atitudes isoladas e que a integração com as políticas e diretrizes acadêmicas ainda encontra-se em processo de desenvolvimento.

Palavras chaves : Orientação para o Mercado; Instituições de Ensino Superio Pública; Escala de Markor

ABSTRACT

The aim of this paper is to verify the application of the concept of the market orientation of the course of administration in an institution of public education in Paraná. This research, exploratory and descriptive in nature, adopted as a qualitative analysis procedure based on guidelines and curriculum of the IES in a secondary plane in the mandatory guidelines of the Ministry of Education. Accordingly, the evidence are results of triangulation of data by means of documentary research, observation and interviews with the appropriate application of the scale of Markor. The interviews are based on a model semi-structured with core issues directed to: i) generation and market intelligence, dissemination and response of the organization. The search result showed that the institution in question shows a transition in its bureaucratic structure in initial steps to guide the market. It was observed that the medium and intermediate levels of the organization adopt some concepts of market orientation for attitudes

and isolated and that integration with the academic policies and guidelines is still in the development process.

Keywords: Guide to the Market; Public Institutions of higher education; Scale Markor

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado de trabalho desenvolve expectativas de alto desempenho para o preenchimento das vagas de executivos e gestores intermediários das empresas que compõe o mercado de trabalho nacional. Essa movimentação evolutiva de exigências reflete diretamente no modelo de ensino e no desenvolvimento organizacional das empresas contemporâneas que buscam o aumento da produtividade do trabalho e as novas questões centrais da gestão relacionada a adaptação das pressões sociais, tanto em esfera econômica, quanto sócioambiental. As expectativas quantitativas do mercado são atendidas pelo aumento da população acadêmica com o aparecimento de novas instituições e também de novas modalidades de ensino, relacionados a modelos flexíveis como o e-learning e os cursos de curta duração. Este ambiente de constantes alterações exige que as Instituições Públicas, criem procedimentos voltados não apenas ao preenchimento de vagas mas uma formação de alto desempenho voltado para a formação acadêmica atualizada e adaptada ao contexto tecnológico. Neste ambiente de desenvolvimento dos valores profissionais a comunicação passou a ser percebida como um fator crítico de sucesso exigindo da IES novas formas de garantir o crescimento eo desenvolvimento institucional, buscando cada vez mais garantir a qualidade e empregabilidade de seus egressos. Neste sentido esse estudo busca identificar como uma organização pública cinquentenária busca respostas de adaptação a esse conjunto de mudanças recentes na forma de desenvolver aptidões profissionais e intelectuais dos futuros gestores em processo de formação exigidos pelo mercado de trabalho. Para alcançar esse objetivo esse artigo está organizado da seguinte forma, após essa breve introdução, apresenta-se o conjunto de teorias e a seqüência a estudos anteriores que analisam a formação dos conceitos de orientação para o mercado. Na segunda etapa são apresentadas as características da organização em estudo e finalmente são analisados os resultados da pesquisa do campo e os resultados percebidos. Finalmente são apresentadas as análises conclusivas e as limitações desse estudo.

2.0 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O princípio da orientação para o mercado é utilizado como ferramenta de sobrevivência em organizações de ensino privadas e discutida intensamente em organizações públicas. Esse sentido de orientação para o mercado foi abordado por Narver e Slater (1990) “como a maneira mais eficaz de fornecer os meios necessários para a criação de valor ao consumidor e, conseqüentemente, obter as melhores oportunidades de sucesso para a empresa, deixando, assim, a sua marca na questão do inter-relacionamento positivo da orientação para o mercado com a rentabilidade”. Em uma visão complementar Toaldo (1997) acredita que a orientação para o mercado, pode ser considerada uma filosofia empresarial, elemento determinante da cultura organizacional, necessária para a sobrevivência da empresa, especialmente no mercado competitivo e global que caracteriza os dias atuais. Assim, o objetivo central deste artigo é avaliar a aplicação do conceito de Orientação para o Mercado em uma instituição de ensino superior pública.

3.0 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As instituições de ensino possuem características específicas que as diferenciam de outras organizações. Estrategicamente falando o ensino de administração é peça fundamental para a formação de uma nova sociedade mais justa, ajustando princípios produtivos e recursos

renováveis, ou não. Nesse sentido, em que prevalecem perguntas de grande intensidade ideológica o papel do administrador é confrontado com o alto desempenho em termos econômicos, destinados a garantir a maximização dos lucros e a constante empregabilidade dos gestores. O desequilíbrio econômico, ou resultados medíocres afetam o tempo de permanência nos cargos executivos e conseqüentemente a sua forma de agir. Neste ambiente a orientação para o mercado representa o principal contexto de desafio que segundo Felton (1959) pode ser definido como “um estado da mente que insiste na integração e na coordenação de todas as funções de mercado, que, em contrapartida, são mescladas a todas as outras funções corporativas, para se produzir o máximo lucro à corporação em longo prazo”.

De acordo com Akel Sobrinho (2001), a empresa orientada para o mercado é aquela efetivamente preocupada em fornecer valor superior para o cliente, transcendendo o paradigma da maximização do lucro em transações isoladas e buscando o relacionamento duradouro e de ganhos mútuos com os consumidores, procurando de todas as formas satisfazê-los e garantir a sua fidelidade, não descuidando nunca da análise ambiental, que fará com que a empresa se torne mais ágil nas respostas às demandas do mercado, antecipando-se aos movimentos dos concorrentes. A combinação de fatores internos da organizações e a orientação para o mercado apresenta-se como um desafio constante para o gestor. Uma função direta que garanta uma boa relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional (Jaworski e Kohli (1990) e Narver e Slater (1983)). Para Akel Sobrinho (2001) as organizações orientadas para o mercado conhecem-no de uma forma tão completa que são capazes de identificar e cuidar de seus clientes mais valiosos e não hesitam em descartar os clientes que drenam os lucros – os instáveis e caros de servir. Não se pode pretender ser tudo para todas as pessoas. Nesse mesmo contexto Day e Wensley (1983), informam que as empresas orientadas para o mercado se distinguem por sua maneira de criar, partilhar e usar o conhecimento sobre mercados presentes e futuros incluindo consumidores. As empresas orientadas para o mercado têm capacidade de sentir as alterações de mercado. Kotler (2000) identifica essas organizações como bem equipadas para prever como seus mercados reagirão às ações destinadas a reter ou atrair clientes, melhorar relações com os distribuidores ou barrar os concorrentes.

O mesmo autor relata a capacidade que têm essas empresas na relação com o mercado, envolvendo orientação para o relacionamento, integração e alinhamentos de processos. As empresas orientadas para o mercado possuem capacidade de pensamento estratégico e não apenas de planejamento estratégico voltado para o controle. Kotler (2000) afirma ainda que o relacionamento com o cliente através de parcerias baseadas na confiança e no comprometimento caracteriza a empresa orientada para o mercado. A revisão do conceito do mercado parece ser um desafio aos pesquisadores das “Ciência Sociais Aplicadas. As evoluções teóricas tentam de maneira descontraída encontrar uma lógica dominante para o comportamento do mercado e a reação dos gestores. Os equívocos concentram-se nas tentativas de explicar com modelos prescritivos as constantes alterações e desafios mercadológicos, regulatórios e institucionais. No ambiente atual, em que predomina a integração dos gestores e do seu papel de intermediador entre as expectativas dos stakeholders e os resultados produtivos, assim o mercado tem o papel de satisfazer os clientes, de forma que eles não só continuem, mas cedam cada vez mais, gerando valor ao acionista. Segundo Espinoza (2003), a partir da década de 90, o estudo da orientação para mercado foi fortemente incentivado na academia, sendo considerado tema prioritário pelo *Marketing Science Institute* durante anos e incentivando inúmeros trabalhos que desenvolveram a definição do tema, especificação de variáveis e operacionalização de medidas. Dentre os pesquisadores que colocaram seus experimentos e conhecimentos sobre orientação para mercado ao dispor de todos, enumeram-se Jaworski e Kohli, Etzel, Walker e Stanton, Shapiro, Day, Harris, Webster, Narver e Slater, além de Kotler e Keller. A temática da orientação para o mercado

deve ser vista como uma variada gama de atividades e processos que vise gerar, disseminar e utilizar informações do mercado, que objetive influenciar-se por um ambiente propício, levado pela cultura de aprendizagem organizacional. (ESPINOZA, 2003).

Uma empresa orientada para o mercado é aquela que considera os fatores ambientais, ou seja, entende tais fatores como as forças condicionantes do desenvolvimento em longo prazo. (GRACIOSO, 2001). Dantas (2006, p. 08) define orientação para o mercado como a busca pela criação de uma cultura organizacional de que é preciso estar sempre monitorando o ambiente, por meio do acompanhamento de clientes e concorrentes, e antecipando-se a seus possíveis movimentos, de modo a sobressair em um ambiente competitivo. E complementa que em muitas das vezes "as organizações devem estar atentas às reais necessidades e valores da sociedade para definir seus compostos mercadológicos". O fundamento da orientação para mercado surgiu com a introdução do conceito de *Marketing*, mas só no final dos anos 80 e início dos anos 90, com o retorno do foco no consumidor, a crescente importância concedida ao tema gerou o desenvolvimento de conceitos e formas de mensuração da orientação para o mercado. (ESPINOZA, 2003). Desta forma, a orientação para mercado pode ser definida como um conjunto de processos e atividades interfuncionais direcionadas a criar e satisfazer os clientes através da avaliação contínua das suas necessidades (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998 APUD ESPINOZA 2003). A orientação para o mercado, definida por Esteban et al (2002), envolve uma estratégia em que o *Marketing* deixa de ser uma função e transforma-se em uma maneira de fazer negócio. Nesse sentido, os autores definem a orientação para o mercado levando em consideração cinco dimensões: i) Orientação para o consumidor; ii) Orientação para o concorrente; iii) Orientação para o fornecedor-negociante; iv) Orientação para o ambiente; v) Coordenação interfuncional. Tais dimensões contemplam todos os fundamentos de um *Marketing* eficaz, que consegue reter e manter clientes, buscando sempre o desenvolvimento da organização. A orientação de mercado é intangível, não pode ser comprada, tem estrutura socialmente complexa, tem componentes intimamente interconectados e torna-se mais efetiva ao longo do tempo, podendo gerar vantagem competitiva sustentada e um desempenho financeiro superior em longo prazo. (AMIGO E TOLEDO, 1998).

3.1 Modelos de Orientação para o Mercado

A partir dos autores pioneiros como Kohli e Jaworski, Narver e Slater e Day, diversos autores foram sequenciando outros modelos e estudos que contextualizam a evolução conceitual e prática da Orientação Para o Mercado. A orientação para o consumidor e a orientação para a concorrência, para Narver e Slater (1990), envolvem essencialmente obter e disseminar informações sobre clientes e competidores, podendo-se fazer uma analogia com as dimensões geração e disseminação de inteligência de mercado. (JAWORSKI; KOHLI, 1990). Na dimensão coordenação interfuncional de Narver e Slater (1990), pode-se fazer uma analogia com a dimensão responsividade do construto de Jaworski e Kohli (1990), bem como o fato de que ambos trabalham com a orientação para o mercado como um grau, ao invés de presença ou inexistência. Como diferença entre os modelos, pode-se apontar o fato de que, para Jaworski e Kohli (1990), a orientação para o mercado tem relação com normas e valores da empresa, não indicando que seja um aspecto cultural, diferentemente de Narver e Slater (1990) que conceituam a orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional. A orientação para o mercado é aquela em que há três pilares do conceito do mercado (foco no cliente, coordenação do mercado e lucro), expressos em sua operação, conforme Jaworski e Kohli (1990). Segundo esses autores, o significado da orientação do

mercado que emergiu no campo analisado é essencialmente uma visão mais precisa e operacional dos dois primeiros pilares do conceito de mercado – foco no cliente e coordenação. Os resultados sugerem que a orientação do mercado implica em: 1) um ou mais departamentos engajados em entender as necessidades presentes e futuras dos consumidores e os fatores que os afetam; 2) o compartilhamento dessas informações entre os demais departamentos; e 3) os diversos departamentos voltados a selecionar as necessidades dos clientes. Em outras palavras, a orientação do mercado se refere à organização ampla, à disseminação e à resposta aos negócios inteligentes. (JAWORSKI; KOHLI, 1990). Para explicar a construção da orientação do mercado, os autores focaram a inteligência nos negócios, a disseminação da inteligência nos negócios e a contraprestação positiva. O mercado está voltado para seus antecedentes de diagnósticos que direcionam para a orientação de mercado como dinâmicas interdepartamentais e sistemas organizacionais focados no *Marketing* interno, buscando sempre o bom relacionamento e o comprometimento da alta direção.

Existe uma conexão entre os componentes da orientação para o mercado em que Jaworski e Kohli (1990) colocam os “Fatores de Gerenciamento, Dinâmica Interdepartamental e Sistemas Organizacionais” gerando a orientação para o mercado. Esta orientação influencia diretamente as respostas do consumidor e as respostas dos empregados assim como a performance do negócio. Por sua vez, essa influência é moderada pelos fornecedores e pela demanda. Os fatores de gerenciamento influenciam com a comunicação da alta gerência, da aversão ao risco da alta gerência, da mobilidade e atitude de mudança da alta gerência e finalmente recebe influência da confiança dos gerentes de *Marketing* para com os outros gerentes, fator este mediado pelos conflitos interdepartamentais. Jaworski e Kohli (1990) descrevem também sobre como a dinâmica interdepartamental influencia na orientação para o mercado. Esta depende de três fatores: conflitos interdepartamentais, relação entre departamentos e capacidade de oferecer idéias para outros departamentos. Finalmente, os autores descrevem como os sistemas organizacionais influenciam a orientação para o mercado. Os fatores que resultam na influência dos sistemas organizacionais na orientação para o mercado são: departamentalização, formalização, centralização, sistema de recompensa baseado no mercado e aceitação da política de comportamento, sendo esta moderada pelos conflitos interdepartamentais. Akel Sobrinho (2001) propõe um modelo para entender a orientação para o mercado. Usa os componentes descritos por Jaworski e Kohli (1990) (fatores da alta administração, dinâmicas interdepartamentais e sistemas organizacionais) e acrescenta Programas de *Marketing* Interno, classificando isto como antecedente para orientação ao mercado. Como fatores intervenientes, destaca a cultura organizacional e a inovação. Finalmente, descreve como consequências ou resultados desta orientação a lucratividade, volume de vendas, satisfação dos colaboradores, satisfação dos clientes, preferência por marcas e participação de mercado. Uma contribuição interessante deste autor foi um sistema de *feedback* entre consequências e antecedentes. Para entender e conseguir aplicar de forma genérica nas organizações os modelos teóricos de orientação para o mercado, tais modelos devem ser estudados de forma exaustiva. Day (2001) propôs um modelo teórico que abrangesse todo o arcabouço de *marketing* orientado para o mercado. Ele se baseou nos estudos aplicados sob forma de escala de Kohli e Jaworski (1989-1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Narver e Slater (1990). Desta forma, Day conseguiu deixar para novos estudos um modelo de análise teórica eficiente e de fácil entendimento, embora de difícil aplicação nas organizações, por envolver mudanças drásticas em todo o aparato organizacional.

3.0 METODOLOGIA DA PESQUISA

A análise realizada foi baseada em estudo de caso direcionado, em que a organização em estudo representasse as características centrais dos conflitos organizacionais principalmente das condições: longevidade, estrutura formal e administração pública. Segundo Yin (2001, p. 21), o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Ainda conforme o autor, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento. O nível de análise neste estudo volta-se para a capacidade de adaptação organizacional, ou seja, o *modus operandi* da instituição de ensino selecionada. A pesquisa de campo foi desenvolvida no decorrer do segundo semestre do ano de 2008 com os gestores centrais da Instituição. Buscou-se, através de entrevistas, ouvir os dirigentes, que compõem a diretoria da instituição em estudo, e ocupantes de cargos em nível de coordenação. As entrevistas foram conduzidas com a aplicação de um questionário contendo a escala Markor adaptada por Antoni, Damacena e Lezana (2006) para verificar se a instituição está, ou não orientada para o mercado. Em uma segunda etapa foi utilizada um questionário direcionador contendo cinco questões exploratórias abordando a aplicação do conceito de OPM na instituição. Cabe ressaltar que, ao invés de usar a escala de forma quantitativa como o fizeram os autores acima, neste trabalho a escala foi utilizada de modo qualitativo por se tratar de uma pesquisa exploratória. Em relação à perspectiva temporal, o estudo é um corte transversal, por retratar a realidade em um dado momento, porém, com perspectiva longitudinal, pois os dados coletados abrangem o período de 2006 a 2008. Uma das principais limitações relacionadas a esta pesquisa refere-se à sua validade externa, considerando que a estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso único, o que não permite generalização conforme observa Yin (2001, p.29), o estudo de caso permite apenas generalizações analíticas. Os entrevistados foram indagados de acordo com a escala de Markor no mês de setembro de 2008, 15 entrevistas gravadas. No momento da entrevista também foram utilizadas notas de rodapé com a explicação dos termos técnicos que a escala contém. Os entrevistados foram escolhidos de forma proposital de acordo com a distribuição do corpo diretivo da organização. Em uma segunda etapa ocorreu a coleta de dados secundários através da análise da CPA, atas de reuniões, e demais documentos disponibilizados pela instituição, com a finalidade de comparar as respostas dos entrevistados com o que acontece e o que realmente é feito na prática dentro da instituição. As entrevistas e a análise de documentos culminaram nos resultados para os três níveis de atuação de uma organização: superior, médio e operacional, criando condições de antever novos cenários e descrever as ações organizacionais e estratégicas da IES. Os dados coletados foram submetidos a um tratamento essencialmente qualitativo não probabilístico, baseando-se primariamente na técnica de análise de conteúdo de Bardin (1998), de modo a revelar a real intenção na descrição dos fatos e descrição de novas condutas. As categorias de análise utilizadas foram: geração de inteligência de mercado; disseminação desta inteligência entre os departamentos e resposta da instituição à esta inteligência. Estas três categorias de análise foram utilizadas nas três etapas do tratamento e análise dos dados, ou seja, na análise dos questionários, análise da CPA e demais documentos assim como foram a base das observações. Conforme Moura e Bitencourt (2006), recorreu-se também à técnica de triangulação dos dados, cruzando os conteúdos das entrevistas, da pesquisa de dados secundários e da observação. Para isto foram utilizados os dados da CPA – Comissão Própria de Avaliação, as respostas dos entrevistados, atas de reuniões e demais documentos disponibilizados pela instituição e também os dados coletados nas entrevistas e as observações indiretas que foram feitas no decorrer desta pesquisa.

3.1 Considerações centrais da Instituição de Ensino

A instituição de ensino superior possui natureza jurídica de autarquia educacional, mantida pelo Governo do Estado do Paraná, vinculada à SETI – Secretaria de Ensino e Tecnologia do Paraná. A IES é classificada como instituição isolada de ensino superior público tem autonomia didático-científica, administrativa e disciplinar, regida pela legislação do ensino superior, pelo Estatuto de seu regimento e pelas Resoluções dos seus órgãos Colegiados Superiores. A IES está inserida em uma idéia de em uma rede Estadual de Universidades, denominada Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR, que foi criada em 17 de outubro de 2001, mas que não foi efetivamente concluída pelo Governo do Estado do Paraná.

4. ANALISE DE DADOS

As discussões apresentadas a seguir estão classificadas em tópicos destinados a classificar as informações coletadas de acordo com as dimensões e classificações realizadas: Na dimensão disseminação da inteligência, existem lacunas na disseminação de informações entre as áreas acadêmica e administrativa, bem como entre níveis hierárquicos, demonstrando a falta de canais formais de informação na estrutura funcional e hierárquica dos cursos para que ocorra a disseminação das informações de mercado. Isso pode ser observado, uma vez que ocorre uma baixa disseminação sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos em todos os níveis hierárquicos, até porque estas informações são obtidas em conversas informais e não através de pesquisas, indicando que esses dados não são difundidos tanto quanto os dados sobre alunos.

Verificou-se através das respostas que, na dimensão geração de inteligência é feita principalmente com a utilização de uma ferramenta analítica de pesquisa realizada anualmente pela CPA (Comissão Própria de Avaliação). Nesta pesquisa, é possível verificar as respostas do corpo discente e docentes em relação a infra-estrutura, desenvolvimento de ações pedagógicas e procedimentos administrativos relacionados a vida do campus. A inteligência de mercado baseado em fontes externas ocorre pela iniciativa isolada, ou pela aleatoriedade. A integração IES ocorre principalmente no interesse do trabalho e do conhecimento dos alunos aliados aos interesses dos potenciais empregadores. Informalmente, percebe-se uma aproximação da IES com os projetos relacionados ao desenvolvimento local provado através das respostas nas entrevistas onde os coordenadores afirmam que através de reuniões do APL (Arranjo Produtivo Local) da região, os professores que participam se informam sobre as necessidades dos potenciais empregadores e de como a IES pode contribuir para com estas necessidades tanto na formação de profissionais capacitados como através de parcerias e estágios dos alunos nestas empresas.

Os quadro 1, 2 e 3 demonstram as principais condições encontradas em termos de orientação para o mercado, classificadas por três dimensões : Ações efetivas, ii) Ações intermediárias e finalmente as ações inexistentes no quadro iii) como segue:

Quadro 1
Ações Efetivas para Orientação de Mercado

Realização de pesquisa pela IES para acompanhar o nível de satisfação dos alunos
Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ensino superior
Revisão periódica de prováveis efeitos, que mudanças no ensino superior podem gerar
Discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades
Agilidade da IES em disseminar rapidamente algo relevante sobre o aluno.
Disseminação de dados sobre a satisfação dos alunos em todos os níveis hierárquicos
Encontro entre as áreas administrativa e acadêmica para planejamento.
As reclamações dos clientes “têm ouvidos” nesta escola/departamento/curso.

Fonte: A própria pesquisa.

Quadro 2
Ações Intermediária para Orientação de Mercado

Reuniões com os potenciais empregadores, para identificar os cursos/habilitações que eles necessitarão no futuro.
Realização de pesquisa pela IES para acompanhar a qualidade do curso
Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos alunos
Tendência de acompanhar mudanças nas necessidades dos clientes em relação aos cursos
Revisão periódica dos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos desejam.
Esforços combinados das áreas administrativa e acadêmica na modificação de um curso/habilitação para atender às expectativas dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos)

Fonte: A própria pesquisa.

Observou-se também que, de acordo com a perspectiva hierárquica da instituição, os níveis médio e intermediário praticam a geração de inteligência formal e informalmente, através da CPA, de reuniões com empresários por meio do APL e conversas informais. A identificação das necessidades e satisfações dos mesmos ocorre de maneira informal o que não é o ideal na visão de Jaworski e Kohli (1990). Observou-se na instituição estudada que os entrevistados evidenciam a qualidade da IES como diferencial de outras IES, pois tem melhor qualidade de ensino, é pública, gratuita e tem uma tradição de 50 anos. A maioria dos entrevistados afirmaram que a IES tem mais visibilidade, pois oferece serviços e cursos à comunidade, e estes serviços, como os de suporte ao turismo e os cursos de inglês e espanhol, foram muito bem vistos e aceitos pela comunidade. O coordenador administrativo afirmou que “A IES deixou de ser uma ilha que não se incomodava com o que estava do lado de fora dela e por isto a instituição passou a ser mais conhecida e ainda será mais, pois será distribuída uma cópia do vídeo institucional para cada colégio da região. Hoje podemos dizer com firmeza que a IES já está mais visível”. Em uma outra visão um dos coordenadores afirma que afirma que: “o Mercado está ficando com uma fatia maior que o Estado e isto é prejudicial para os alunos”. Este entrevistado também lembrou que as mudanças se dão na medida em que há investimentos: desde a década de 90, o Plano de Reforma do Estado deixou algumas responsabilidades que eram dele para o setor privado.

Quadro 3 Ações Inexistentes para Orientação de Mercado

Reuniões com os alunos para identificar os cursos de pós-graduação
Pesquisa com egressos para verificar a qualidade do curso
Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir as tendências de mercado
Discussão entre as áreas administrativa e acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos alunos da escola/departamento/curso.
Disseminação regular de dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos alunos, em todos os níveis hierárquicos da escola/departamento/curso.
Agilidade em alertar outra área (administrativa ou acadêmica) de algo importante sobre os concorrentes
Agilidade para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes.
Aptidão em implementar, em tempo adequado, um possível plano de marketing formulado pela escola/departamento/curso.

Fonte: A própria pesquisa.

Na instituição estudada pode-se dizer que ela responde casualmente ao mercado, “deixou de ser uma ilha que não se incomodava com o que estava do lado de fora dela”. As portas da direção estão sempre abertas para receber sugestões, reclamações e elogios de todos os níveis hierárquicos da instituição e também da comunidade. De maneira geral, cúpula e os coordenadores têm maior preocupação em gerar e disseminar inteligência no processo de tomada de decisão do que em responder ao mercado. Os cursos têm maior preocupação em responder ao mercado, do que em gerar e disseminar inteligência no processo de tomada de decisão. Essa tendência está relacionada à falta de um canal formal e direto de informações entre os níveis hierárquicos, pois se percebeu que a maioria das informações sobre o mercado são passadas através de conversas informais. O foco está no aluno como cliente, deixando para um segundo plano potenciais empregadores desses alunos, bem como a despreocupação em responder a ações dos concorrentes. É importante salientar que no ano de 2008, em meados do mês de novembro, o governo do Estado do Paraná liberou novos recursos as Faculdades e Universidades. A instituição em estudo ficou com verbas destinadas ao investimento em projetos estratégicos de sua escolha, e já em dezembro de 2008 foram adquiridos móveis, iniciou-se a ampliação da biblioteca, tanto em sua estrutura quanto em volume livros, houve aquisição de novos equipamentos de informática para toda a instituição, serão construídos mais laboratórios dentre diversas outras melhorias para a instituição, ou seja, quando o governo faz investimento, as melhorias aparecem, e os alunos e a comunidade são os principais favorecidos.

5. ANALISES CONCLUSIVAS

O estudo demonstrou com a pesquisa documental, entrevistas e observação não representam uma sentença de julgamento, mas uma avaliação do atual momento. A grande importância desta pesquisa está em buscar auxiliar os gestores institucionais, docentes e técnico-administrativos a entender melhor o conceito de orientação para o mercado e o que a implantação destes conceitos pode trazer de benefícios para a instituição.

De acordo com Kohli e Jaworski (1990), a orientação para o cliente é o elemento central da orientação para o mercado. Para ser orientado para os clientes, é preciso basear-se em inteligência de mercado, que engloba fatores referentes ao mercado e às necessidades

atuais e futuras dos clientes. Baseado neste argumento, a instituição estudada não está orientada para o mercado, pois não existe uma vocação estratégica ou movimentos integrados de projetos externo, ou ainda acredita na concepção de alunos como clientes e não vê as outras faculdades, tanto as públicas quanto as privadas, como uma concorrência ameaçadora e por isto não faz um marketing intenso, pois acredita que a qualidade do ensino é o maior trunfo da instituição. Já os níveis médio e intermediário olham a concorrência com maior atenção e consideram as expectativas de mercado. Neste quesito a geração e disseminação da inteligência de mercado ocorre de maneira informal na instituição. Todos os níveis enxergam a OPM como de extrema importância, porém os níveis médio e intermediário acreditam que o marketing da instituição é feito de forma muito tímida, e IES deveria divulgar melhor todo o seu potencial: Na visão dos coordenadores, adotar a OPM é extremamente importante para a instituição, pois a mesma tem excelente perfil e qualidade de ensino, mas não divulga. A geração de inteligência da FECEA se dá através de contatos dos professores com outras instituições de ensino e empresas, isto porque muitos professores são docentes em outras instituições, trabalham nas empresas da região, alguns são empresários e outros prestam serviços de consultoria; assim, estão diretamente ligados e antenados com as mudanças e necessidades do mercado, trazendo as novidades para as salas de aula. O fato da alta direção não ver o mercado como fonte de geração de conteúdo e inteligência, mas os níveis médio e intermediário sim, torna a relação/ligação com os mesmos informal. Porém, a grande preocupação e esforço da alta direção em manter e melhorar a qualidade do ensino assim como a estrutura física e o lado pedagógico faz com que a instituição tenha credibilidade. O que pode estar faltando, entretanto, é tornar-se mais conhecida. A última gestão realizou investimentos em infra-estrutura Kennedy, Goolsbi e Arnould (2003) Estes autores entendem que os altos dirigentes devem comunicar constantemente seu compromisso com a transformação para a condução de processos e aplicar as mudanças em toda a organização. Os autores concluíram que a liderança é a chave para o sucesso da implementação prática de uma orientação para o cliente. Os autores concluem que o apoio nas necessidades dos clientes e *feedback* dos mesmos na realização do alinhamento da coordenação interfuncional e orientação são necessários em um cliente. Neste sentido, a instituição FECEA tem algumas falhas: um exemplo disto é que não existe nenhum canal direto de comunicação entre os potenciais empregadores e a instituição. Os canais existentes são a ouvidoria e o protocolo que é feito na secretaria geral, mas estes dois canais são mais conhecidos pelos alunos que são considerados clientes. Por fim, Kennedy, Goolsbi e Arnould (2003) concluem que a investigação reforça certamente a oportunidade de recolher, divulgar e de utilizar a inteligência de mercado. A organização precisa entender o papel dos dados dos clientes neste processo de orientação para o mercado, ou seja, saber transformar esses dados em conhecimento. Neste sentido no caso analisado ocorre uma brecha na geração de inteligência, deixando míope a visão dos gestores em relação às necessidades e anseios do mercado.

Para Edward Mckay (1977), a decisão de se adotar o conceito de marketing pede grandes compromissos, podendo, por exemplo, requerer mudanças drásticas e embaraçosas na organização. Na instituição pesquisada, observou-se que a maioria das mudanças se dá por força da legislação: por ser pública, depende de recursos e autorização da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior - SETI ou do governo para empreender as mudanças mais importantes. Também foi possível verificar que existe empenho por parte dos gestores para que a IES aplique os conceitos de marketing. Mas, para que isto ocorra, o primeiro passo deve ser o desenvolvimento de um programa de comunicação do conceito de OPM bem concebido e consistentemente executado para que a implantação do conceito comece a acontecer na prática, haja vista que as práticas de marketing aplicadas pela instituição são tímidas e despreocupadas com a concorrência. Baseados no acima exposto, acredita-se que isto ocorra por não haver na instituição nenhum departamento ou coordenação

que trate especificamente das estratégias de comunicação. É importante ressaltar que a IES ainda não está orientada para o mercado, mas através da pesquisa foi possível perceber que a instituição está desenvolvendo alguns passos essenciais para que isto a médio e longo prazo aconteça, haja vista a aplicação de alguns conceitos nos últimos anos, principalmente no tocante ao esforço para que ocorra um bom relacionamento com os clientes internos e externos. Canais de comunicação com os alunos, empresários e comunidade como um todo. Embora estes canais ainda não funcionem perfeitamente, o fato de haver o esforço e a preocupação para que isto aconteça indica que em médio prazo a geração de inteligência estará acontecendo dimidamente. O que impede a implantação da orientação para o mercado é a ausência de comunicação e realização de pesquisas junto ao mercado principalmente pela cultura a despreocupação em pesquisar o mercado, sendo um dos maiores traços da cultura a preocupação em formar bem seus alunos e oferecer profissionais ao mercado.

Um fato interessante observado nas entrevistas é que a cúpula se preocupa principalmente em manter e melhorar a qualidade de ensino oferecido pela instituição e por consequência elevar o nível da qualidade dos profissionais. Já nos níveis médio e intermediário existe também a preocupação e esforço para que a instituição adote os conceitos de orientação para o mercado, e isto se confirma através das entrevistas com alguns coordenadores de curso que tomam iniciativas para que haja uma maior interação entre a IES e o mercado: A afirmação acima se confirma com o depoimento do diretor, em que ele explica que “a maior dificuldade da instituição em aplicar os conceitos de marketing está na impossibilidade da direção em fazer cobranças rigorosas das atitudes/atividades dos coordenadores de curso, pois estes e os chefes de departamento não são remunerados para exercer tais atividades, e isto dificulta a cobrança de atitudes mais direcionadas à implementação dos conceitos de OPM. Se houvesse remuneração, com certeza haveria maior esforço e dedicação por parte destes colaboradores que poderiam dispor de tempo maior para as atividades. Finalmente, é importante destacar a compreensão e comprometimento da atual direção em acolher os dados fornecidos pela pesquisa, bem como seu resultado final, ao tomar a postura de se disponibilizar a reunir os discentes e coordenadores para discutir possíveis melhorias, demonstrando assim seu comprometimento com a instituição, o ensino e a formação cidadã de seus acadêmicos.

Este cruzamento foi importante para verificar a existência ou não de semelhança entre as respostas dos entrevistados e se as respostas condiziam com o que estava nos documentos, ou seja, se o que é dito realmente acontece na prática e constatou-se que sim, o que se fala se faz na instituição estudada. Ainda deve-se destacar a necessidade de integração de outras teorias que permitam aprimorar a análise sobre as estratégias de orientação para o mercado em organizações semelhantes. Além disso deve-se também no curto prazo realizar um estudo multicaso, envolvendo faculdades e universidades públicas, para que se tenha uma visão mais ampla de como os gestores destas instituições enxergam e aplicam os conceitos de OPM. Em trabalhos futuros, procurar incluir nas entrevistas outros membros que estão envolvidos no processo organizacional, assim como *stakeholders* da sociedade que avaliam e definem os conceitos abordados, como marketing estratégico, marketing educacional, marketing no ensino superior e orientação mercadológica, permitindo, assim, ter uma visão diferente sobre o problema pesquisado, já que as pessoas pesquisadas têm uma visão privilegiada da situação.

REFERÊNCIAS

AKEL SOBRINHO, Z.; TOLEDO, G. L.; *Orientação de mercado no varejo: um estudo de caso no Magazine Luiza*. ENANPAD, 2001.

AMBLER, T. *A Nova lógica dominante do Mercado: A visão do elefante*. Escola de Administração de Londres, Parque Regente, Londres – NW1 4SA Reino Unido.

AMIGO, R. J. R.; TOLEDO, G. L. *Privatização, orientação de mercado e competitividade na indústria siderúrgica brasileira*. III SEMEAD, São Paulo: FEA/USP, 1998.

ANTONI, V. L.; DAMACENA, C.; LEZANA, A. G. R. *Um modelo preditivo de orientação para o mercado: um estudo no contexto do ensino superior brasileiro*. Teoria e Evidência Econômica. Passo Fundo: Ed. Especial. 2006.

BARDIN, L. *L'analyse de contenu*. 9. ed. Paris: Presses Universitaires de France, 1998.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. *Marketing Theory With a Strategic Orientation*. Journal Of Marketing, 52 (April), 1-20, 1983.

DAY, G. S. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

ESPINOZA, F. S. *A relação entre aprendizagem, orientação para mercado e performance*. São Paulo: VI SEMEAD, 2003.

ESTEBAN, A.; MILLAN, A.; MOLINA, A.; MARTIN_CONSUEGRA, D. *European Journal of Marketing*. Bradford.: v. 36, Num. 9/10; p. 19-103, 2002.

ETZEL, M. E., WALKER, B. J., STANTON, W. J. *Marketing*. Tradução técnica: Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 2001.

FELTON, A. P. *Making the Marketing Concept Work*. Harvard Business Review, 37 (july-august), 55 – 65, 1959.

GRACIOSO, F. *Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. *Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. Journal of Marketing, v.54, n.2, p.1-18, apr.1990.

KOTLER, P. FOX, K. F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10a edição. Prentice Hall: São Paulo, 2000.

KOTLER, P. KELLER, P. L. *Administração de Marketing*. Tradução: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; Revisão técnica: Dilson Gabriel dos Santos. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. *Efeito da orientação para o Mercado sobre a lucratividade da empresa*. RAE clássicos: abr/jun. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation

on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990), p.20-35, 2006.

YIN, ROBERT K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*; trad. Daniel Grassi – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

Sites Consultados

CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2006. Brasília: DAES/INEP/MEC, 2007. Arquivo de Power Point. Disponível em: <www.educaçãosuperior.inep.gov/educaçã_o_superior.stm>. Acesso em 17 de março de 2008.

DANTAS, S. S. Marketing holístico e orientação para o mercado: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. FEA/USP, São Paulo: 2006. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde- /publico/SergioDantas3.pdf> 15/01/2008 - 00h37m <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10932.pdf> 16/01/2008 - 00h29m.

Educação Superior. Disponível em www.capes.gov.br. Acesso em março e abril de 2008.

Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana – FECEA. Disponível em: www.fecea.br. Acesso em setembro a dezembro de 2008.

Marketing Educacional. Disponível em: http://tudo_marketing.uniblog.com.br/308384/marketing_educacional.html - Acesso em 25/03/2008.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Informações sobre o Ensino Superior. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=category§ionid=9&id=98&Itemid=300>>. Acesso em março e abril de 2008.

TOALDO, ANA MARIA MACHADO, Disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/1471> - Acesso em 09/04/2009.