

Sumário

<i>Prefácio</i>	17
<i>Apresentação</i>	19
Manual de leitura	21
<i>Introdução</i>	25
Sobre o título da obra.	25
Breve história da educação brasileira: prenúncios de uma crise.	25
Reflexos de uma crise anunciada	30
O modelo “the campus experience” (TCE)	33
Lidando com bolhas especulativas, pânico no mercado e “profetas do caos”	34
O fundamento de uma nova terminologia	37
1. Primeiras dimensões do relacionamento: o ambiente institucional e a web	
O agente da educação	43
O sofisma do marketing para IESs.	44
Relacionamentos: uma visão abrangente	46
A web: uma visão abrangente	51
Arquitetura: questão de marketing	83
Formatura: finalização com classe	86
Deixe a carranca em casa!	87
Inovação na sala de aula: formação para o mercado ou para a vida?	88
A matriz da sala de aula: mensurando a satisfação do aluno	90
Gerenciamento da cadeia de suprimento (SCM – Supply Chain Management) para IESs	93
Transformação de clientes em parceiros	96
2. Uma visão do planejamento estratégico	
Branding e imagem institucional	99
“Cem motivos pelos quais você deveria estudar conosco!”	101
O Ministério da Educação adverte: miopia e desorientação na gestão são prejudiciais ao negócio.	102
Planejamento estratégico: o processo é o resultado	104
Vários conceitos, diferentes significados	105
A fronteira final	108
A sinergia com a comunidade	109
Quem é quem no planejamento	111
Menu de estratégias.	112
Estratégia e diagnóstico ambiental.	114
Safári estratégico	115
Pesquisa e desenvolvimento (P&D) para instituições de ensino superior.	119
Cursos singulares: direcionando a proa para o mar anil	120
O oceano vermelho	121
O oceano azul	124
O ciclo de vida de um curso	125

O relógio cronológico de um curso superior.	127
A curva de valor da IES.	131
A cauda longa do ensino superior: concentração de cursos e posicionamento pela oferta.	137
A finalidade da organização e o curso como investimento	143
Lançar um curso custa caro!	144
3. A dimensão do produto	
O marco zero da educação profissional em xeque	145
Abaixo a data do processo seletivo!	149
Migração de valores: diferenciais e novos posicionamentos.	152
A universidade lateral (ou horizontal)	154
As IESs segmentadas.	155
A nova cara do mercado.	157
Quando a qualidade reflete no bolso	159
Alternância de foco	162
4. Adendo à dimensão do produto: a pós-graduação e o ensino a distância	
Um combinado de graduação com pós	164
MBA sob avaliação	165
Ensino a distância (EAD)	167
Ensino a distância no Brasil: os dias de hoje	169
Ensino a distância no Brasil: os dias de amanhã.	171
As boas novas para o ensino a distância.	172
5. A dimensão da concorrência	
Objetivos e estratégias fundamentais das instituições de ensino	174
Comungando com a concorrência	177
As faculdades talibãs	184
A rotina preventiva.	186
Informações estratégicas	187
Rankings, rols e listas: balizadores do mercado	188
Estratégias de posicionamento.	189
6. O ambiente exógeno ou a dimensão do contexto	
Sonhe grande, mas olhe para seu umbigo	194
O mercado periférico	195
O macroambiente periférico	196
O microambiente periférico.	196
Oportunidades regionais	200
Quantidade versus qualidade.	201
7. A internacionalização das IESs	
IESs cruzando o oceano.	203
Cenários do intercâmbio no Brasil.	204
Intercâmbios universitários	205

Cenários do intercâmbio no mundo	207
De costas para o mundo.	209
Parcerias internacionais	210
O início da concorrência mundial	214
A América Latina como mercado.	214
O problema da educação latino-americana	215
Próspero horizonte.	216
8. A dimensão dos clientes	
Consciência juvenil	218
Quem são eles, afinal?	220
Os echo boomers no Brasil	222
Onde estão os prospects?.	225
Antecipando o futuro.	227
Expandindo o escopo da IES	228
A hora do nivelamento.	230
Influenciando os formadores de opinião	232
Como desenvolver um “programa de milhagem” na IES.	235
Reclamações e controle de qualidade das IESs	244
Falando a língua do ensino médio	249
Lições da indústria farmacêutica	250
Onde moram seus alunos?	251
Sob as barbas do gestor	253
“Anos”, “enses” e “istas”: batizando sua comunidade	255
Depois da formatura	255
9. Executando o desafio da operacionalização	
Saindo da inércia	259
O tempo lento de resposta	260
A sazonalidade do setor educacional	262
Objetivos e metas institucionais	263
Definição de processo	274
Antecipando as homenagens	275
10. A dimensão da infra-estrutura	
Construa que eles virão!	280
Criando a corrente do sucesso.	282
Trade marketing universitário	283
Comunicação visual com custo zero	284
A segurança como diferencial competitivo.	287
Ociosidade: crime contra a IES	288
Bibliotecas: o passado aponta para o futuro!	289
11. Uma perspectiva de marketing nos setores financeiro e de recursos humanos das IESs	
Todo mundo não palpa sobre marketing?.	294
O mantenedor é o melhor CEO?.	295

Como baixar custos e ganhar com isso?	297
Corte de custos racional	298
Novas fontes de recursos: o modelo norte-americano	299
A cultura da doação de recursos: fundrasing	301
Filantropia versus receita.	301
Lei nº 9.249/95: a desconhecida fonte de recursos do ensino superior privado	302
Calculando o ticket médio em IESs.	303
Maior período de renegociação	306
A segunda parcela do salário	308
Indicadores financeiros dos cursos.	308
Modelo de descontos oferecidos pela instituição.	309
Você e sua instituição dão a devida atenção ao financiamento estudantil?	309
Agora ou nunca	311
Marketing interno	312
Redes de relacionamento.	312
Estimule a memória do professor.	315
Ambiente organizacional: nem tanto ao céu, nem tanto à terra	318
A dança das cadeiras	319
Remuneração por minuto ou “todos em sala de aula!”	319
Mordendo a mão que alimenta	320
O reflexo de uma crise anunciada	321
12. Ética e responsabilidade socioambiental	
Salve o planeta! Economize recursos	323
Compensação de alunos: o que sua instituição pode fazer para reduzir o aquecimento global	324
13. Marketing para instituições de ensino superior	
As duas escolas do marketing para IESs	329
Gerenciando o tempo	329
Um detalhe sobre modelos de departamentos de marketing	330
Identidade corporativa e comunicação integrada: aliando a filosofia educacional ao marketing	330
O bom e o mau anúncio institucional – e aquele que não funciona	332
Os pontos de estrangulamento.	335
Mais do que retenção de alunos: resgate!	342
Projetar metas e delegar responsabilidades	344
Descrever o planejamento das ações	345
A montagem de um plano de mídia	347
Share of voice e share of spending: apertando a jugular da concorrência.	349
Mas, afinal, o que anunciar?	356
Mais do que “o que anunciar”, “se anunciar”!	358
Publicidade nas IESs: superestimando a propaganda	359
Como, então, acertar na propaganda?	360
Targeting: encontrando o alvo	366
A televisão é o petróleo da mídia!	368

Fazendo-se ouvir no mercado.	368
Faça um jornalista feliz!	372
Informativos para quem?	373
De mãos dadas com o futuro	374
Descendo do salto: o diretor de unidade deve ser um vendedor!	374
Universidades tradicionais e universidades corporativas: uma parceria que pode dar certo!	379
Empresas de recursos humanos: recrutadoras de alunos para a IES	380
<i>Conclusão</i>	399
O “marketing acadêmico”	399
Manter empregos é tudo	400
<i>Bibliografia</i>	403

Dedicatória

À minha família, pela educação e pelo amor. À minha mãe, Regina Villas Bôas, e aos meus avós Oscar e Marina, pela paciência que tiveram nesses meus 28 anos em alta intensidade. Nunca imaginei o sacrifício de tempo e o esforço que escrever um livro demandaria da pessoa mais próxima a mim. À minha esposa, Daniela, portanto, pelo apoio, pelo carinho e por estar lá, nas noites maldormidas. A todos os meus professores, os da academia e os do mercado profissional, pela formação. Em especial ao professor Ryon Braga, por acreditar.

Agradecimentos

AGRADEÇO À **equipe da Summus Editorial**, pela paciência e pela enorme ajuda na edição final deste livro. Por entender que venho de uma geração que consome de forma não-linear e que, portanto, escrevi – em alguns momentos – de forma menos coesa que o usual. Especialmente a Soraia Bini Cury, Bibiana Leme e Raul Wassermann.

Aos meus **chefes e colegas de trabalho**. Ao professor Carlos Monteiro, pelas inúmeras aulas e por me agüentar a cem quilômetros por hora em Marília. Ao professor Ibrahin Cury, por simplificar as coisas e por investir nas inovações que criei e propus. E a ambos, por me frearem sempre que passei dos limites. A Tório Barbosa, por botar mais energia na minha bateria. À equipe da Hoper (Lu, Romário, Sheila, Cris, Priscila e staff), pelo excelente trabalho e pela contribuição ao marketing para instituições de ensino; à equipe da CM (Jayme, Rogério, Samuel, Yolanda, Zé Vicente, Jéferson, Márcia e staff), por me acolher em Marília; à equipe da UniRadial (Priscila, Gidel, Renata e staff), por me acolher em São Paulo; à equipe da UniFev (professor Marcelo, Renata e staff); à turma das Faculdades Integradas Curitiba (Thais, Luciano, pela criatividade, Peruzzo, Cláudio e staff). Ao time da Educa Comunicação (Nando, Gui, Rapha, Rê, Quel, Ula, Lanza e staff). Às equipes das demais escolas e empresas pelas quais passei.

Aos **parceiros**, por apostarem em idéias fora do comum. A Tati e Lu, da Intercâmbio Global, e Pumba e Sandro, da Viva Midia. À equipe da Trama, da Boteelho, da Editorial Design e da Naipe, e a todos os fornecedores, por me suportarem (preciosista, insistente e por vezes cabeça-dura).

Aos meus **clientes, de hoje e do passado**, por apostarem de forma assertiva no marketing quando, muitas vezes, o caminho parecia outro. Às mantenedoras e equipes de marketing do Grupo Educacional III Milênio, das Faculdades Integradas Curitiba, da UniFev, UniRadial, Fefisa, Faculdade Martha Falcão, Universidade Ibirapuera, Faculdade Salesiana, FTB, Faenac, Universidade Católica de Brasília, entre outras, por me darem a oportunidade de auxiliá-los no pensamento estratégico de marketing. Espero ter contribuído.

Meus **amigos** Tom, Leo, Cauê, Naso, Carlos, Carol, Gaba, turma da Palmares e do Unicenp – que graças a Deus são muitos –, considerem-se todos beijados.

A **todos que passaram pela minha vida**, em algum momento, nos quatro anos que levei do início à conclusão do projeto *The campus experience*: pensei em vocês. Sério. Idéias levaram a lembranças e às experiências que tivemos.

À minha **família** (que agora são duas), Teo, Emília, Dani, Harry, Bel, Bia, Mila, Flavio, d. Márcia e Idival, e a Deus.

Desculpo-me com todos que não foram nomeados. Outros livros virão, outras dedicatórias. Faltaram, enfim, páginas para a enorme gratidão que tenho por todos os que passaram por mim.

Prefácio

CONHEÇO RAFAEL desde seus tempos de estudante de jornalismo. Seu primeiro emprego (ou melhor, estágio) foi sob minha direção em um grupo educacional na cidade de Curitiba. Em poucos meses de convivência, eu já estava impressionado com sua capacidade de trabalho. Aos 17 anos produzia sozinho as 16 páginas de um tablóide semanal sobre educação encartado no jornal *O Estado do Paraná*. Fazia tudo: editorial, entrevistas, artigos, matérias de cobertura jornalística, visitas técnicas.

O tempo passou, sua produtividade e entusiasmo foram enriquecidos pelas experiências profissionais em colégios, faculdades, agências e empresas de consultoria, resultando em uma feliz combinação entre conhecimento técnico e experiência profissional, ambos potencializados por sua imensa paixão pelo marketing e pela educação.

São poucos os privilegiados com o dom da escrita que conseguem manter uma produção diária. Rafael é um deles. Durante muitos anos escrevia, em média, um artigo por dia. Ele sempre foi uma “máquina” de produzir idéias e escrevê-las. Agora, em um exercício que lhe exigiu muita dedicação, conseguiu selecionar suas melhores idéias e vivências profissionais, organizá-las e integrá-las em um todo coerente e completo, mostrando as diversas nuances e facetas do marketing aplicado a instituições de ensino.

O livro *The campus experience* mostra todas as dimensões do marketing voltado ao setor de ensino, integrando-as à premissa fundamental do serviço educacional: o relacionamento com o aluno (o aluno atual, o ex-aluno e o futuro aluno).

No atual estágio, ainda embrionário, da profissionalização da gestão das instituições de ensino – no qual o marketing ainda é confundido com propaganda e muitas instituições recolhem a carteirinha do aluno após sua formatura, para evitar que ele entre no campus e continue usando seus serviços –, o livro de Rafael representa um verdadeiro “salto quântico” na concepção do marketing para a educação.

Ao mostrar com detalhe e profundidade a importância dos vínculos relacionais, dos momentos de experiência pessoal, das cadeias de relacionamento presenciais e virtuais e das inúmeras ferramentas de marketing disponíveis para otimizar esses relacionamentos, a presente obra revoluciona a concepção de marketing vigente em nossas instituições e descortina um horizonte em que captação, fidelização e retenção de clientes passam para outra dimensão – deixam de ser atividades complementares ao ensino (inseridas na falsa dicotomia entre as áreas admi-

nistrativa e acadêmica) e se integram ao contexto educacional. A concepção passa a ser holística e, por mais incrível que pareça, Rafael conseguiu demonstrar que *marketing é* (ou pode vir a ser) *educação*.

O caráter holístico da obra pode ser percebido em diversos contextos. Primeiro, por sua abrangência, ao tratar de temas que vão da pesquisa de mercado ao webmarketing, passando pela relação com a imprensa, a publicidade, o marketing direto, o endomarketing e muitos outros elementos. Segundo, por sua profundidade: a obra não se detém em conceitos e definições, mas explora as premissas essenciais que estão por trás de cada ação sugerida. Terceiro, por sua integração: diferentemente de outras obras que mostram como algumas estratégias de marketing podem ser utilizadas na educação, Rafael mostra como o marketing e a educação estão indissociavelmente ligados e como isso pode ser usado em benefício da instituição e do cliente ao mesmo tempo.

The campus experience é uma obra que trará a semente de um novo paradigma na gestão universitária brasileira. Um paradigma em que a busca do lucro (refletida na profissionalização da gestão e no uso de sofisticadas ferramentas gerenciais) e a educação (refletida na formação integral do ser humano) deixam de ser atividades antagônicas e passam a coexistir em uma relação harmônica, própria de um novo modelo de capitalismo – o capitalismo sustentável.

Boa leitura a todos.

RYON BRAGA

Especialista em pesquisas e estudos de mercado no setor educacional e pioneiro no Brasil no marketing aplicado ao setor educacional.

Formado em marketing e pós-graduado em Metodologia Científica e Neuropedagogia (Bases Neurológicas do Aprendizado e Comportamento).

Presidente da Hoper Consultoria e professor da Fundação Dom Cabral (FDC).

Presidente do Conselho Editorial da Revista @prender.

Autor dos livros *Marketing educacional* (em co-autoria com Marcos Cobra) e *Planejamento estratégico para instituições de ensino* (em co-autoria com Carlos Monteiro).

Apresentação

“RESPONSABILIDADE É UM PRIVILÉGIO!” – essa foi uma das premissas do trabalho no setor privado do ensino superior no Brasil nos tempos de turbulência que marcaram o final dos anos 1990 e o início do século XXI. Mais ainda: trabalhar nessas instituições era um “prazer”! Fazer parte desse ambiente, que muda constantemente, na verdade exige um fôlego que, por vezes, pode tirar nosso sono.

Participar da construção do saber dos alunos, auxiliando os agentes dessa transformação – os professores – em suas atividades, por meio do exercício de gestão, é deixar um cenário em um dia e, no seguinte, encontrar outro completamente diferente. Essa era uma comparação comum devotada ao ramo de tecnologia da informação (TI), segundo Regis McKenna, em *Estratégias de marketing em tempos de crise* (1989): “[...] um ano no negócio de alta tecnologia é como sete anos em qualquer outra indústria. De acordo com uma estimativa, a cada 30 segundos ocorre uma inovação no Vale do Silício [...]”.

A área de TI era um ambiente orgânico em que os paradigmas alteravam-se todo ano ao bel-prazer da Lei de Gordon Moore. Moore, fundador da Intel, pregou no início dos anos 1970 que o desempenho dos processadores dobraria a cada dezoito meses, numa seqüência que perdura até hoje, e tornou-se mais célebre por essa “profecia” do que pela própria obra. A profecia de Moore é aplicada hoje a campos como a genética e, mais recentemente, vem sendo aplicada por mim ao ensino superior privado no Brasil.

Multiplique os fatores da Lei de Moore pelo saldo das curvas de inovação de todos os campos do conhecimento humano (incluindo aí as inovações a cada 30 minutos de Regis McKenna). Essa é a fórmula para medir a evolução do ensino superior. Ele evolui acompanhando o desenvolvimento de todos os ramos do saber, e os currículos precisam ser atualizados. Se um lingüista cria uma nova teoria sobre “comunicação web”, evolui o setor do ensino superior. Se um biólogo japonês dissecar uma lula-gigante, por outro lado, ou o Hubble fotografa uma supernova em formação, ou um matemático russo resolve a conjectura de Poincaré, evolui o ensino superior.

Essa é a dinâmica desse ambiente. As mudanças ocorrem a todo momento:

- © As inovações dos processadores depreciam seu parque tecnológico e revolucionam os softwares acadêmicos.
- © A legislação dá ao gestor tanta segurança que ele parece caminhar sobre o fio de uma navalha.

- © O serviço é o fruto do relacionamento interpessoal dos professores (mestres, doutores, livres-docentes e alguns dos egos mais lapidados da humanidade) com seus alunos (adolescentes recém-saídos da escola).
- © Ao final, a delicada e subjetiva acepção do saber será questionada e posta em xeque por entidades de classe e pelo restante da comunidade acadêmica.
- © Seu principal concorrente é 100% subsidiado pelo governo e incorpora os melhores clientes do mercado, fato que eleva a percepção e a cobrança sobre a excelência de seu serviço.
- © Você está exposto, como se trabalhasse *no interior de uma vitrine*.

Contudo, ainda assim, sua dedicação e imersão são totais!!!

Atuar com gestão educacional é acostumar-se a dormir com um dos olhos abertos; com metade do cérebro trabalhando no modo automático, enquanto a outra metade tenta, inutilmente, descansar.

Os profissionais da área têm de possuir algumas características bastante relevantes. Obrigatoriamente devem ser apaixonados por essa missão de atribuir governança ao ambiente algumas vezes caótico das universidades. Devem ser diplomáticos a fim de poder administrar as relações humanas, que são o substrato da vida acadêmica, bem como obstinados, perseverantes, pacientes, criativos e abnegados. Devem devorar teorias de administração com cereais no café-da-manhã, pois farão uso delas – na prática – antes da próxima refeição. Devem, por fim, saber a importância de seu labor, e da decorrente *responsabilidade* – e seu *privilégio* – advinda dele.

Se de um lado, no horizonte acadêmico, estão os números de matrículas, os gráficos de evasão, os relatórios de inadimplência ou as requisições de um corpo docente em paralisação (ou em greve), do outro está a continuidade de um projeto pedagógico. Estão o sonho e a vida de milhões de futuros universitários e a construção de um mundo melhor. Essa é uma das poucas profissões que possibilitam o acompanhamento do resultado de seu trabalho. A evolução e o crescimento de cada aluno podem ser sentidos bem perto, diante de você. Eles são, em parte, resultado de seu esforço e de sua obra! Desse fato advém o *prazer*.

“Não se pode falar de educação sem amor.”

PAULO FREIRE¹

1 Todas as frases em destaque no livro são do site www.quemdisse.com.br.

É apaixonante olhar para uma criança na rua, perguntar-lhe “O que deseja ser quando crescer?” e pensar: “Eu farei parte desse sonho e terei uma parcela da responsabilidade sobre as conquistas desse futuro médico, professor, motorista, bailarino...” É olhar o futuro profissional de um menino em todas as suas dimensões. É depurar e dissecar cada profissão em suas minúcias e em seus detalhes acadêmicos, e depois compartimentar todo esse conhecimento em um folder e ir às ruas vendê-lo.

“Gasp!”, farão alguns, engasgados. “Vendê-lo?!”

Sim. Comercializá-lo, adequá-lo às necessidades do cliente e satisfazê-lo. Isso é prospectar novos usuários, brigar por um “share of market” [espaço no mercado] proveniente de diversos “shares of mind and heart” [espaços no coração e na mente].

O marketing educacional foi um tabu por anos na administração das instituições de ensino superior privadas, até que essas instituições não puderam mais ignorá-lo.

A questão é que existem mais coisas entre o cliente educacional e o produto educacional do que sonhavam os quatro Ps de McCarthy. Nenhum autor havia se debruçado sobre as idiosincrasias desse negócio. Definitivamente, “vender educação não é como vender salsicha” é o discurso incansável das instituições. Mas é fundamental que novos alunos continuem alimentando as bases da organização, e que esses novos estudantes sejam estimulados por publicidade, propaganda, relações públicas ou vendas, de modo que tenham acesso à leitura dos diferentes produtos educacionais das diversas instituições. Também é desejável que, ao vivenciarem a experiência acadêmica, de fato tenham uma “campus experience”: uma experiência mágica que fique gravada para sempre em sua memória emocional.

Como ainda não havia um trabalho completo desenvolvido nessa área que fundeasse os procedimentos de marketing dessas organizações, e como eu havia acumulado um enorme arcabouço teórico por meio da publicação de livros e artigos e um conhecimento empírico em centenas de instituições de ensino superior pelo Brasil e fora dele, resolvi compartilhar esse conhecimento em *The campus experience – Marketing para instituições de ensino*.

Manual de leitura

ESCREVER ESTE LIVRO foi um enorme desafio. Do meu ponto de vista, a organização de marketing é horizontal, ainda que o plano de marketing se assemelhe a uma matriz neural, na qual todas as partes possuem pontos interligados. O grande problema foi, afinal, *planificar em um livro essa matriz neural*. Como fazê-lo, se o pri-

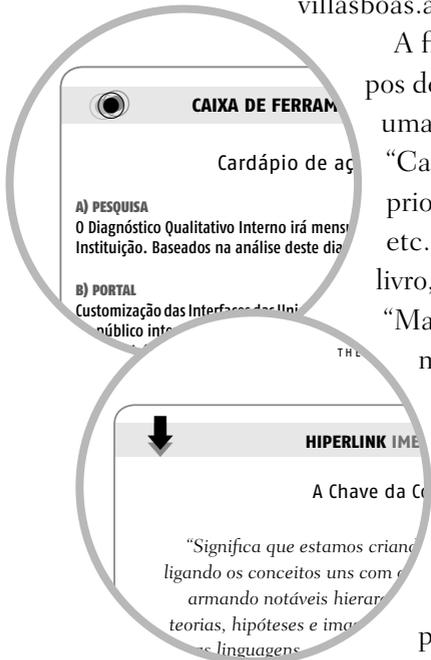
meiro capítulo pode se relacionar ao quinto, por exemplo? Ou como abordar um assunto separadamente em determinada página se seu conteúdo se relaciona com outra, no final da obra?

Montar um produto coeso, com começo, meio e fim, foi, portanto, o principal desafio desta obra.

Outro desafio – esse sabidamente compartilhado por outros autores – consistiu na questão da *saturação de informações*, cuja decorrência é o envelhecimento inevitável dos dados. Como no cenário atual os dados são perecíveis, ou me abstinha de colocá-los, ou contava com a compreensão do leitor a respeito de a obra ter sido escrita entre 2004 e 2007, tranqüilizando-me por ter tentado manter a maioria das informações atualizada.

Após mais de uma década pesquisando e entendendo o tempo de mudança do cenário universitário, compreendi que a maioria das tendências projetadas vai se manter, ao menos, pelos próximos quatro anos vindouros (ou pelo próximo ciclo). Os alunos que estão entrando em uma faculdade agora vão se formar em uma instituição de ensino superior com características muito semelhantes às daquela na qual se matricularam. Por um conservadorismo natural proveniente do pragmatismo científico dos gestores da academia, as mudanças demoram a ocorrer – quando ocorrem – nesse ambiente de negócios.

Caso o leitor queira colaborar com alguma informação ou case para a próxima edição da obra, pode enviá-los para villasboas@tcexp.com.br com cópia para villasboas.a@gmail.com.



A fim de facilitar a coesão e a coerência, em tempos de hiperlinks, certos tópicos são desdobrados em uma “Caixa de ferramentas”. Algumas partes das “Caixas de ferramentas” vêm em destaque no próprio corpo do texto; outras – pesquisas, listas, leis etc. – estão disponíveis na área restrita do site do livro, na “Caixa de ferramentas on-line”, na seção “Material complementar”. A seção “Caixa de ferramentas” está dividida, ainda, em “Fatores críticos para o diagnóstico de marketing” e “Estratégias isoladas”. Este livro não se aprofunda no diagnóstico de marketing. Para isso, em “Caixa de ferramentas on-line”, estão disponíveis dezesseis arquivos com planilhas a serem preenchidas pelas IESs, como primeiro passo para qualquer tomada de decisão.

Há ainda alguns textos em paralelo agrupados em boxes chamados “Hiperlink – Imersão no assunto”.

Talvez o leitor, ao se lançar à leitura desta obra, termine com uma sensação de *déjà-vu*. Isso se deve ao fato de eu ter utilizado, entre fontes de pesquisa e inspiração, alguns de meus próprios textos, publicados em dezenas de revistas, jornais, newsletters, papéis de embrulho de pão (se ainda existirem!) e guardanapos de papel de todo o Brasil. Destaque para a revista *Ensino Superior*, revista *@prender virtual*, os editoriais do *CM News* (newsletter), *Humus News*, *Bússola Educacional* e os artigos publicados no site *Mundo do marketing*.



Introdução

Sobre o título da obra

“THE CAMPUS EXPERIENCE” é uma expressão em inglês sem tradução, senão literal, para nosso idioma. O sentido mais próximo seria algo como “vida acadêmica”.

Esse correlato em português, contudo, não possui a carga, tampouco a amplitude, de “the campus experience”, além de ser mais utilizado como referência às dimensões pedagógicas da vida na universidade do que à vida na universidade propriamente dita, em toda sua abrangência. A expressão “vida na universidade”, por si só, não carrega o impacto de “campus experience”.

“Campus experience” não é apenas espacial; é também temporal. Não diz respeito somente à experiência dentro do campus. Trata-se da experiência dos anos de curso, de formação acadêmica, além dos seguintes à graduação. Por isso, transcende as fronteiras mais superficiais do aprendizado e adentra a vida do aluno. É experiência subjetiva que envolve muitos outros critérios além de tão-somente a “excelência em sala de aula” – sem a qual, no entanto, é praticamente inviável.

Não encontrei uma expressão similar em português que fosse plural como “campus experience”. Talvez pelo fato de, no Brasil, o aluno ainda ser visto como “aluno”, no sentido literal do termo originário do latim – “aquele sem luz” –, objeto a quem professores devotam uma atitude paternalista, e não como consumidor. Outra hipótese é o fato de ainda estarmos presos a um modelo ultrapassado de gestão, no qual apenas oferecendo um serviço de qualidade e, na melhor das hipóteses, tendo uma boa localização, bem como um preço razoavelmente competitivo, garantiremos certa demanda natural.

Esse é um velho paradigma – válido até ontem, é verdade – que precisa ser superado. Tais atributos no momento atual são o lugar-comum de um mercado altamente competitivo – o mínimo necessário para sobreviver. Os alunos de hoje fazem parte de uma nova geração; os tempos são de mudança acelerada, por isso a vida acadêmica deve ser entendida como uma experiência única, memorável, agradável e valiosa. Essa experiência leva o nome de “the campus experience”.

Esta obra procura apresentar algumas técnicas, estratégias e soluções para transformar o cotidiano de uma instituição de ensino em uma *experiência mágica*.

Breve história da educação brasileira: prenúncios de uma crise

PARA ENTENDER nosso cenário no presente, é necessário observar a educação no Brasil e seus reflexos de uma perspectiva histórica. As impressões remanescentes