

**UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE - UNIVILLE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

FERNANDO NOVAIS DA SILVA

**GESTÃO DA PERMANÊNCIA: ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO NO ENSINO
SUPERIOR A DISTÂNCIA**

JOINVILLE

2023

FERNANDO NOVAIS DA SILVA

**GESTÃO DA PERMANÊNCIA: ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO NO ENSINO
SUPERIOR A DISTÂNCIA**

Relatório Técnico apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Design pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade da Região de Joinville - Univille, área de concentração Design e Sustentabilidade.
Orientação: Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar.

JOINVILLE

2023

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

S586g Silva, Fernando Novais da
Gestão da permanência: estratégias de retenção no ensino superior a distância /
Fernando Novais da Silva; orientador Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar. –
Joinville: UNIVILLE, 2023.

169 f.: il.

Dissertação (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville)

1. Ensino superior - Administração. 2. Indústria de serviços - Administração.
3. Evasão universitária. 4. Ensino à distância – Santa Catarina. I. Aguiar, Victor
Rafael Laurenciano (orient.). II. Título.

CDD 378.1

Termo de Aprovação

“Gestão da Permanência: Estratégias de Retenção no Ensino Superior a Distância”

por

Fernando Novais da Silva

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar
Orientador (UNIVILLE)

Prof. Dr. Jacir Favretto
(UnC)


Prof. Dr. Danilo Corrêa Silva
(UNIVILLE)

Profa. Dra. Marli Teresinha Everling
(UNIVILLE)

Trabalho de Conclusão julgado para a obtenção do título de Mestre em Design, aprovado em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.



Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano
Orientador (UNIVILLE)



Prof. Dr. Danilo Corrêa Silva
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design

Joinville, 21 de julho de 2023.

Dedico este projeto em especial aos meus pais, Marivalda Novais da Silva e Nilo G.C. da Silva por sempre me incentivarem a novos desafios. A minha família, Andreia Schley, Aaron T.N.S e Artur S.A., por me desafiarem a ser uma pessoa melhor a cada dia e por me fazerem sentir amado e forte para vencer os desafios. Ao meu orientador e professores do mestrado, que abriram meus olhos para um novo mundo. Aos meus colegas de Design que se tornaram amigos, pessoas incríveis. Aos meus alunos e ao professor Sandro Albino Albano que permitiu que fosse feita essa pesquisa em sua Instituição.

SILVA, Fernando Novais. **Gestão da permanência:** estratégias de retenção no ensino superior à distância. 2023. 168 f. Relatório Técnico. (Mestrado Profissional em Design) – Universidade da Região de Joinville, Fundação Educacional da Região de Joinville, Joinville, 2023.

RESUMO

O presente projeto apresenta a análise e o desenvolvimento de uma reestruturação de um programa de gestão da permanência em uma instituição de ensino superior do norte catarinense com uma entrega final de um Blueprint com modelos de abordagens e atendimentos com foco no engajamento e na relação do acadêmico com a faculdade. A ideia surgiu durante a jornada profissional do autor, quando ele percebeu, principalmente no decorrer de sua trajetória como Coordenador administrativo, comercial, Coordenador de curso e como Professor, o desafio de engajar o acadêmico dentro e fora da sala de aula, antes e depois da matrícula, principalmente nos cursos à distância. Para atingir o objetivo geral de reestruturar o programa de gestão da permanência de uma Instituição de ensino superior à distância do Norte Catarinense. O projeto teve como base metodológica o Design de serviços e vários métodos e ferramentas do design e da gestão, que foram utilizadas para coletar e analisar as informações que permitiram identificar oportunidades de melhorar um processo já existente, iniciando antes da matrícula e continuando de forma cíclica com uma abordagem mais ativa e relacional na jornada do acadêmico, como proposta de valor para a sua permanência, com a entrega final de um Blueprint com modelos de abordagens e atendimentos com foco no engajamento e na relação do acadêmicos com a faculdade.

Palavras-chave: Gestão da permanência; evasão; retenção; proposta de valor; design de serviços; ead.

SILVA, Fernando Novais. **Permanence management**: retention strategies in distance higher education. 2023. 168 f. Technical Report. (Professional Master's Degree in Design) – University of the Region of Joinville, Educational Foundation of the Region of Joinville, Joinville, 2023.

ABSTRACT

The present project presents the analysis and development of a restructuring of a permanence management program in a higher education institution in the north of Santa Catarina with a final delivery of a Blueprint with models of approaches and services focused on the engagement and relationship of the academic with college. The idea arose during the author's professional journey, when he realized, mainly during his career as Administrative and Commercial Coordinator, Course Coordinator and as Professor, the challenge of engaging the academic inside and outside the classroom, before and after enrollment, especially in distance learning courses. To achieve the general objective of restructuring the permanence management program of a distance higher education institution in northern Santa Catarina, the following specific objectives were established: to know models for permanence management in higher education; evaluate the permanence management model of the higher education institution, the focus of this project; and propose improvements in the current model of the higher education institution. The project was methodologically based on Service Design and various design and management methods and tools, which were used to collect and analyze information that allowed identifying opportunities to improve an existing process, starting before enrollment and continuing in a cyclical manner. with a more active and relational approach to the journey, as a value proposition for permanence.

Keywords: Permanence management; evasion; retention; value proposition; service design.

SILVA, Fernando Novais. **Gestión de la permanencia:** estrategias de retención en la educación superior a distancia. 2023. 168 f. Relato técnico. (Maestría Professional en Design) – Universidad de la Región de Joinville, Fundación Educativa de la Región de Joinville, Joinville, 2023.

RESUMEN

El presente proyecto presenta el análisis y desarrollo de una reestructuración de un programa de gestión de permanencia en una institución de educación superior en el norte de Santa Catarina con una entrega final de un Blueprint con modelos de enfoques y servicios enfocados en el compromiso y relación del académico con colega. La idea surgió durante la trayectoria profesional del autor, cuando se dio cuenta, principalmente durante su carrera como Coordinador Administrativo y Comercial, Coordinador de Cursos y como Profesor, el desafío de involucrar al académico dentro y fuera del aula, antes y después de la matrícula, especialmente en la educación a distancia. cursos. Para alcanzar el objetivo general de reestructurar el programa de gestión de permanencia de una institución de educación superior a distancia del norte de Santa Catarina, se establecieron los siguientes objetivos específicos: conocer modelos de gestión de permanencia en la educación superior; evaluar el modelo de gestión de permanencia de la institución de educación superior, foco de este proyecto; y proponer mejoras en el modelo actual de la institución de educación superior. El proyecto se basó metodológicamente en el Diseño de Servicios y diversos métodos y herramientas de diseño y gestión, los cuales se utilizaron para recolectar y analizar información que permitió identificar oportunidades para mejorar un proceso existente, comenzando antes de la inscripción y continuando de manera cíclica. con un enfoque más activo y relacional del viaje, como propuesta de valor para la permanencia.

Palabras clave: gestión de permanencia; evasión; retención; propuesta de valor; diseño de servicio.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E GRÁFICOS

Figura 1 -	Evolução de matrículas nas IES privadas.....	19
Figura 2 -	Estratégias de Retenção.....	40
Figura 3 -	Fluxo de comunicação da Faculdade IESNORTE em 2023	48
Figura 4 -	Régua de comunicação da Faculdade IESNORTE em 2023	49
Figura 5 -	Template base para a ferramenta de Mapa de empatia	52
Figura 6 -	Mapas de empatia preenchidos	53
Figura 7 -	Personas preenchidas	71
Figura 8 -	<i>Template</i> usado para base da análise SWOT	74
Figura 9 -	Ferramenta SWOT.....	75
Figura 10 -	Template Matriz CSD.....	77
Figura 11 -	Reunião com a Gestora da equipe de atendimento responsável pelo sucesso dos alunos (acima) e com a Diretora acadêmica da IES (abaixo).....	78
Figura 12 -	Funil tradicional de marketing	88
Figura 13 -	Funil de vendas.....	89
Figura 14 -	Processo centrado na venda	92
Figura 15 -	Abordagem centrada no cliente	93
Figura 16 -	Framework do Onboarding orquestrado	97
Figura 17 -	Principais atividades que acontecem nos polos EAD	111
Figura 18 -	Template do Value Proposition Canvas.....	126
Figura 19 -	Ad libs	127
Figura 20 -	<i>Template</i> de um dia do cliente	135
Figura 21 -	Blueprint de serviços preenchido	137
Figura 22 -	Blueprint considerando as etapas da jornada da persona interagindo com os serviços, com as ações do usuário até a descoberta	139
Figura 23 -	<i>Blueprint</i> considerando as etapas da jornada interagindo com serviços e ações do usuário a partir da compra	139
Figura 24 -	<i>Blueprint</i> considerando as etapas da jornada interagindo com serviços e ações do usuário no <i>onboarding</i>	141
Figura 25 -	Blueprint considerando as etapas da jornada interagindo com serviços e ações do usuário nos pós onboarding.....	142
Figura 26 -	Blueprint considerando as etapas dos bastidores.....	143
Figura 27 -	Blueprint de vendas	146

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1 -	Evolução de matrículas nas IES privadas – números.....	19
Tabela 2 -	Comparativo de ingresso e concluintes em cursos presenciais (2010 - 2020)	20
Tabela 3 -	Comparativo de ingresso e concluintes em cursos à distância (2010 - 2020)	21
Quadro 1 -	Aprendizagem autêntica ou significativa.....	33
Tabela 4 -	Motivos de evasão.....	36
Tabela 5 -	Estratégias de Retenção segundo Teixeira (2019).....	37
Quadro 2 -	Adaptação e sucesso acadêmico em estudantes brasileiros do primeiro ano da educação superior.....	41
Quadro 3 -	Possibilidades e resultados dos quatro pilares do envolvimento e sucesso universitário.....	42
Quadro 4 -	Indicadores de dificuldades de adaptação acadêmica e intenção de abandono no primeiro ano do ensino superior.....	44
Quadro 5 -	Proposta para o desenvolvimento do projeto.....	46
Quadro 6 -	Perguntas do mapa de empatia.....	52
Quadro 7 -	Listagem coletada na aplicação da Matriz CSD.....	79
Quadro 8 -	Motivos de evasão de alunos da Faculdade de 2018 até 2023.....	81
Quadro 9 -	Motivos de evasão classificados por dimensões.....	83
Quadro 10 -	Revisão dos momentos que importam.....	90
Quadro 11 -	Plano de sucesso do acadêmico.....	97
Quadro 12 -	Modelo interno de levantamento de dados.....	98
Quadro 13 -	<i>Framework do Unbound Marketing</i>	101
Quadro 14 -	Baby Steps – Momentos da jornada dos acadêmicos de ensino Superior EAD	103
Quadro 15 -	Cesta de serviços da IES como percepção de valor.....	108
Quadro 16 -	Exemplo de extração de insights de uma abordagem de construção de persona	123

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.1 Justificativa.....	18
1.2 Objetivo geral	22
1.3 Objetivos específicos.....	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-PRÁTICA	23
2.1 Ensino superior no Brasil.....	23
2.1.1 <i>Primeira Onda (início em 1998) – Abertura do Setor para a Iniciativa Privada</i> 23	
2.1.2 <i>Segunda Onda (início em 2004) – Consolidação do Setor</i>	25
2.1.3 <i>Terceira Onda (início em 2010) – Crescimento atrelado ao FIES</i>	26
2.1.4 <i>Quarta Onda (início em 2016) – Guerra de Preços</i>	26
2.1.5 <i>Quinta Onda (início em 2022) – Criação de Ecossistemas Educacionais</i> 27	
2.2 A educação à distância.....	29
2.3 Evasão no ensino superior.....	32
2.4 Gestão da permanência	38
3 PERCURSO METODOLÓGICO	45
4 DESENVOLVIMENTO PROJETUAL	47
4.1 Etapa compreender	47
4.1.1 <i>Jornada do cliente</i>	47
4.1.2 <i>Oportunidades de melhorias na Jornada do cliente</i>	50
4.2 Mapa de empatia	51
4.2.1 <i>Oportunidades de melhorias a partir do Mapa de Empatia</i>	55
4.3 Persona	56
4.3.1 <i>Oportunidade de melhorias no mapeamento da Persona</i>	73
4.4 Ferramenta SWOT	73
4.4.1 <i>Oportunidades de melhorias na Análise SWOT</i>	76
4.5 Pensar	77

4.5.1 Oportunidades de melhoria na etapa pensar.....	80
4.6 Gerar.....	80
4.6.1 Oportunidades de melhoria para a etapa gerar	82
4.7 Filtrar	83
4.7.2 Análise dos Motivos da evasão de acordo com a classificação.....	85
4.7.3 Oportunidades de melhoria na etapa filtrar	86
5 DESENVOLVIMENTO PROJETUAL.....	87
5.1 Explicar	87
5.1.1 Melhorias propostas para Jornada do cliente	87
5.1.1.1 A régua de comunicação não contempla todas as etapas e pontos de contato com o cliente em sua jornada.....	87
5.1.1.2 Onboarding sem processo bem definido com etapas claras	95
5.1.1.3 Iniciativas de Unbound Marketing nas etapas da Jornada do cliente	101
5.1.1.4 A Metodologia Baby Steps	102
5.1.1.5 Trabalhabilidade	105
5.1.1.6 Clareza da cesta de serviços de educação	107
5.1.1.7 Humanidade Aumentada – Interface aluno x academia.....	109
5.1.1.8 GSA.....	110
5.1.1.9 GSA presencial – Estratégias para Polo EAD	110
5.1.1.10 GCO – Gestor de Comunidades	118
5.1.1.11 Influenciador regional da marca	118
5.1.2 Oportunidades de melhoria Mapa de empatia	119
5.1.2.1 Usando o Mapa de Empatia	119
5.1.2.2 O uso da netnografia	120
5.1.2.3 Mapa de empatia como monitoramento	120
5.1.2.4 Identificando comportamentos extra faculdade	120
5.1.3 Oportunidades de melhoria no uso Persona	121
5.1.4 Oportunidades de melhoria na ferramenta análise SWOT	124
5.1.4.1 É possível a criação de uma cultura mais forte voltada para o cliente	125
5.1.4.2 Ações reais direcionadas ao cliente com ad libs	127

5.1.4.3 Projetos e tecnologias voltadas para o cliente – otimização de plataformas, apps e pensamento Mobile Fisrt.	127
5.2 Oportunidade de melhoria na etapa pensar.....	128
<i>5.2.1 Abordagem de rotina feita pelos coordenadores de cursos</i>	<i>128</i>
<i>5.2.2 Abordagens de rotina de GSAs – escuta ativa processual – mapeando persona</i>	<i>129</i>
<i>5.2.3 Alinhamento do conteúdo da matriz CSD.....</i>	<i>129</i>
<i>5.2.4 Construção de narrativas e abordagens com a matriz CSD.....</i>	<i>130</i>
5.3 Oportunidades de melhoria para a etapa gerar	130
<i>5.3.1 Mapeamento preditivo de acadêmicos insatisfeitos.....</i>	<i>130</i>
<i>5.3.2 Planos mais flexíveis de apoio a situações financeiras e direcionamentos de carreira e reposicionamento no mercado.....</i>	<i>130</i>
<i>5.3.3 Escuta mais ativa para gerar confiança no acadêmico de se explicar com clareza ao invés de justificar-se com a resposta a problemas particulares ...</i>	<i>132</i>
<i>5.3.4 Remanuseio das abordagens nas inscrições.....</i>	<i>132</i>
<i>5.3.5 Apoio de gestão de rotinas</i>	<i>133</i>
5.4 Oportunidades de melhorias na etapa filtrar	134
<i>5.4.1 Criar mecanismos que apontem o comportamento dos acadêmicos</i>	<i>134</i>
<i>5.4.2 Direcionar financeiramente os setores para suas respectivas demandas com acadêmicos</i>	<i>135</i>
5.5 Realizar.....	136
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
REFERÊNCIAS.....	152
APÊNDICE A - LISTA DE ELEMENTOS DE CONSTRUÇÃO DE PROPOSTA DE VALOR DA IES	162

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A trajetória profissional do pesquisador começou, de forma mais significativa em 2010 e, desde essa época, o autor vem trabalhando com treinamento e desenvolvimento de pessoas em empresas nacionais e multinacionais, assim como recrutamento e seleção, cargos e salários, gestão de contratos, desenvolvimento de sucessão e projetos voltados para melhoria contínua de todos os subsistemas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.

Pode-se dizer que, o foco no desenvolvimento de pessoas continuou, posteriormente, trabalhando com Instituições de ensino superior, de abrangência nacional, que colaboraram para o desenvolvimento de uma visão sistêmica dentro do ecossistema de Gestão do ensino superior e iniciando um interesse acerca do tema: O Design de serviços aplicado a uma análise para gestão da permanência em instituições de ensino superior brasileiras na modalidade a distância.

O interesse pelo tema deste projeto nasceu da afinidade que o autor tem com a jornada do aluno, uma vez que ele já trabalhou panfletando folders pelas ruas, em campanhas de divulgação, já trabalhou na área administrativa, fazendo a gestão administrativa, já trabalhou na expansão de novos polos para a IES, já trabalhou na Coordenação de curso, Coordenação de vendas em polos, treinou polos para fazer captação de novos acadêmicos, trabalhou na disciplina de acolhimento de novos alunos, desenvolveu disciplinas, treinamentos de professores em metodologias ativas que gerassem mais interação, engajamento e aprendizado no aluno, coordenação de cursos, gestão de projetos, gestão de inovação entre outra série de atividades que envolvem a jornada do aluno e sua permanência na IES. Ao longo de mais de 11 anos de experiência com o ensino superior em cursos de graduação presencial e à distância e em cursos de pós-graduação *latu sensu*, e pela necessidade das Instituições de Ensino Superior - IES, se tornarem cada vez mais sustentáveis, contemplando o Objetivo de desenvolvimento sustentável 4 em todas as suas ações, trabalhando sempre para garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

O papel da IES entre vários é acolher e direcionar os acadêmicos a um serviço de qualidade em ambas as modalidades, offline ou presencial, quanto online ou à distância.

Cada vez mais o sucesso da IES está condicionado à sua capacidade de compreender os jovens e de dialogar com esses jovens afirma Reis (2018). O autor complementa que se a IES não fizer sentido na vida dos jovens, provavelmente não terá relevância para eles, por outro lado as IES de sucesso serão as que se preocupam com o sucesso do aluno principalmente nas dimensões pessoal e profissional.

Crow (2015) já trazia a reflexão de que as instituições de ensino superior são empresas do conhecimento, mas são lentas e encontram dificuldades para se atualizarem na linguagem do mercado e dos acadêmicos. O autor traz, da Universidade de Montana, nos Estados Unidos, um projeto chamado “*University Design Team*” com os pilares:

- a) Inovação;
- b) Empreendedorismo;
- c) Criatividade;
- d) Interdisciplinaridade;
- e) Qualidade Acadêmica Acessibilidade; e
- f) Impacto social.

Eles se basearam na experiência e nas ideias de própria comunidade da faculdade, no engajamento e nas percepções de esforços de planejamento estratégico anteriores, como os do Conselho de Coordenação de Planejamento Estratégico, e nas perspectivas de líderes comunitários, líderes empresariais, alunos admitidos e futuros alunos, de acordo com a Universidade de Montana (2020).

Mesmo as instituições que se posicionam como tecnológicas cometem equívocos incorrigíveis e não conseguem medir toda a jornada do acadêmico, realmente cuidando e acompanhando, eliminando os pontos de fricção, aumentando a agilidade e fazendo a real gestão da permanência dos alunos, conseqüentemente impactando sua retenção.

De acordo com Reis (2022) existem cinco crises na educação: das matrículas, do valor do ensino superior, do modelo acadêmico, da carência de foco no aluno e na deficiência de gestão. O autor traz ainda que todas têm impacto indireto na gestão da permanência dos acadêmicos, mas como a temática desse projeto é sobre o sucesso do aluno, a provocação traz que é preciso um olhar sistêmico para o acadêmico do ensino superior de forma que nos seguintes pontos:

- a) Experiência social;
- b) Saúde e bem-estar;
- c) Na experiência acadêmica;
- d) Na formação humana;
- e) Formação cidadã;
- f) Formação profissional;
- g) Na forma como a IES o atende e corresponde as suas demandas acadêmicas e administrativas.

Muito se fala sobre centrais de atendimento *omnichannel*¹, com essa estratégia é possível criar relações mais fortes e duradouras entre as vendas online com as offline, entregando diferentes canais para que o cliente decida o canal mais adequado para a realidade dele. Entretanto, continua sendo um formato lento e passivo, eliminando dessa relação soluções reais sustentáveis, melhorias processuais de interconectividade, voltada para a experiência com algum ponto de contato com a IES que segundo a Antonucci (2021) podem ser:

- a) Site;
- b) Processo de Inscrição;
- c) Processo de Matrícula;
- d) Sala de Aula;
- e) Matriz curricular do Curso;
- f) Apresentação e didática dos Docentes;
- g) *Software - Learning Management System- LMS*;
- h) Equipe de Carreiras;
- i) Coordenadores de Curso;
- j) Secretaria, financeiro, Centrais de atendimento;
- k) Banheiros;
- l) Cantinas;
- m) Bibliotecas, sejam virtuais ou físicas;
- n) Laboratórios;
- o) Disponibilidade e velocidade de Internet;
- p) Segurança do espaço físico e no espaço físico etc.

¹ Uma estratégia que objetiva garantir uma melhor experiência de compra para os clientes por meio de diferentes canais de venda, sendo eles online ou offline (Galerani, 2021).

Com a intenção de reunir a experiência e os conhecimentos do orientador que possui livros e trabalhos publicados voltados para a temática do atendimento ao cliente e com a pesquisa do orientando, surgiu logo nas primeiras orientações a ideia de desenvolver neste projeto algo voltado para um programa de mapeamento de lacunas no atendimento aos acadêmicos, que são os clientes das instituições de ensino superior, o desenho de uma consultoria e, futuramente um software com os indicadores que possibilitariam uma análise preditiva sobre o comportamento de evasão dos acadêmicos. Com o fato de o orientando já trabalhar com docência e ser apaixonado por educação há mais de uma década, bem como pela vontade de tornar este projeto um negócio, ao término do mestrado.

A experiência do orientando nos eventos, endossaram a relevância da temática, os últimos eventos voltados para educação superior no Brasil no ano de 2022, como por exemplo Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular CBESP² - e Fórum das Entidades Representativas do Ensino Superior Particular - FNESE² - 2022, em que o orientando esteve presente, fizeram referência à preocupação sobre o aumento contínuo da evasão e as estratégias para conter esse fenômeno que faz com que as instituições estejam adequando a estratégia cada vez mais, de forma personalizada para que o aluno cumpra sua jornada de forma muito significativa.

No XIV– CBESP, o tema foi: Criatividade e Inovação na Construção da Educação Superior Pós-pandemia, perpassou sobre a forma criativa e personalizada que as instituições precisam ter para reter os acadêmicos.

No outro evento que evidenciou essa preocupação, o 24FNESE (FNESE, 2022), foi debatido incansavelmente que em todos os formatos, presencial, online, híbrido e no *metaverso*³, a educação superior, sendo uma das bases da democracia, também sustenta a ciência, promove inclusão social e possibilita o aumento de renda, o desenvolvimento social, econômico e tecnológico e para que o ensino superior

² Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular - que é um evento promovido pelo Fórum das Entidades Representativas do Ensino Superior Particular, constituído pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - ABMES, Associação Brasileira das Mantenedoras das Faculdades (Abrafi), Associação Nacional dos Centros Universitários (Anaceu), Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior (Semesp), Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino (Confenen), Federação Nacional das Escolas Particulares (Fenep) e Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior do Estado do Rio de Janeiro (Semerj)

³ Com o acesso à educação através de realidade imersiva e realidade aumentada

desempenhe todos esses papéis, as instituições de ensino precisam ter uma missão clara, compreendendo o perfil e as principais demandas de seus discentes.

A preocupação com o sucesso do aluno não é uma novidade, mas atenuou-se após a pandemia e o ensino remoto emergencial, a ideia de a experiência do aluno como pilar do sucesso de uma IES ficou ainda mais evidente e necessária.

Uma boa gestão não é o suficiente para garantir a prosperidade institucional, uma IES necessita não apenas de capacidade para proporcionar aprendizado aos seus discentes, mas também oferecer experiências memoráveis por meio de modelos acadêmicos que engajem, motivem e inspirem os acadêmicos a não só permanecerem na instituição, mas a se tornarem porta-voz dela e compartilhadores da experiência com a marca.

Outra percepção do autor diante do ecossistema de educação superior é o alto número de evasão, principalmente na modalidade a distância. Ano após ano, o Censo publica os dados do mercado de ensino superior no Brasil e os índices de evasão estão cada vez mais altos, o que é uma oportunidade para as instituições de ensino superior abordarem estratégias voltadas para a permanência do acadêmico até o final do curso.

Com isso, torna-se imprescindível um programa de gestão da permanência nas IES para reduzir os índices de evasão, qualificar a experiência do acadêmico dentro da Instituição e garantir a formação de qualidade com uma experiência de longo prazo, significativa e profunda gerando egressos com senso de pertencimento mais aguçado.

Faz-se necessário reavaliar o formato que as IES vêm utilizando para atender os seus clientes, ou melhor, o formato que as IES usam para fazer o acompanhamento da experiência do cliente dentro e fora da sala de aula em toda a sua jornada acadêmica desde antes da matrícula até a sua alocação no mercado.

Sendo assim, tendo como foco a IES na qual o pesquisador está inserido, localizada no Norte Catarinense, pode-se questionar como reestruturar o programa de gestão da permanência da instituição, cuja expertise é a educação à distância.

Portanto, esse trabalho traz a IES como um prestador de serviço educacional e como esse serviço pode ser otimizado, mas não dentro da sala, ou seja, não se tratam de abordagens pedagógicas, e sim de abordagens fora da sala de aula, caracterizando o acadêmico como um cliente que tem uma experiência de atendimento de longo prazo, onde o objetivo desse cliente é ter uma experiência de

sucesso ou de baixa fricção e que consiga perceber o retorno sobre o investimento o quanto antes possível mesmo que intangível ou subjetivamente.

A percepção de sucesso em um produto ou serviço dar-se-á, a partir do momento que o usuário facilita e melhora sua vida usando esse serviço, sendo assim, acabará com as complicações ou reduzirá ao máximo a interações essenciais, de modo que os usuários sintam que estão no controle de seus destinos e esse é o principal objetivo de Designer de produtos (Levy, 2021).

1.1 Justificativa

Atualmente apenas 19.93% dos acadêmicos matriculados no ensino superior à distância chegam ao final do curso, segundo a revista da Associação Brasileira de Mantenedores do Ensino Superior (ABMES, 2022).

O alto índice de evasão no ensino superior acontece por uma série de fatores, entre eles financeiros, acesso a escola, cognitivos e de experiência.

1. Financeiros: desemprego, organização financeira, largam os estudos para trabalhar;
2. Acesso a escola: Distância das IES, dificuldade tecnológica para acessar as IES;
3. Cognitivos: dificuldades de aprendizagem, falta de nivelamento, falta de conhecimento tecnológico;
4. Experiência: excesso de fricção no atendimento burocrático da IES, ausência de acompanhamento educacional.

Mesmo se pautando no ODS - Objetivo de desenvolvimento sustentável número 4, Educação de Qualidade - Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos (Nações Unidas, 2022), as instituições de ensino superior, conhecidas como IES, precisam ser sustentáveis, principalmente as IES privadas que não possuem subsídio do governo.

A falta de estratégias de gestão de permanência dentro das IES - Instituições de ensino superior faz com que o índice de evasão aumente e não exista um olhar sistêmico para a permanência do aluno dentro dessa IES, e a responsabilidade acaba sendo direcionada ao setor de marketing e vendas, e o setor de marketing e vendas não considera a evasão um problema desse setor. Atualmente apenas 25% dos

acadêmicos matriculados no ensino superior chegam ao final do curso, segundo a Associação Brasileira de Ensino Superior – ABMES (2022) e todos esses itens citados acima, impactam no aumento da evasão.

Vários fenômenos aconteceram nos últimos anos de acordo com uma análise do Censo de 2012 a 2020 em IES privadas, segundo a tabulação feita pela ABMES e Educa insights, conforme Tabela 1, que mostra a evolução das matrículas.

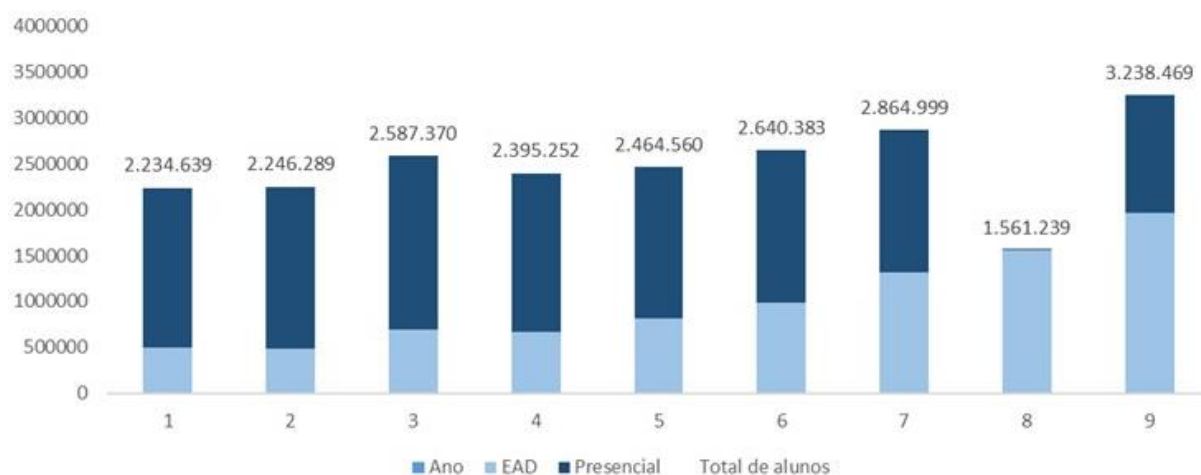
Tabela 1 - Evolução de matrículas nas IES privadas – números

Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EAD	500.867	485.729	685.227	664.629	819.001	986.532	1.310.678	1.559.725	1.960.679
Presencial	1.733.772	1.760.560	1.902.143	1.730.623	1.645.559	1.653.851	1.554.321	1.514.300	1.277.790
Total de alunos	2.234.639	2.246.289	2.587.370	2.395.252	2.464.560	2.640.383	2.864.999	1.561.239	3.238.469

Fonte: Adaptado de Censos da Educação Superior 2012 a 2020 (Inep; MEC). Tabulação feita por ABMES e Educa Insights. Estudos ABMES (2022)

Na Figura 1, ainda com base nos Censos da educação superior 2010 a 2020 (INEP; MEC), apresenta o comparativo de ingressos e concluintes em cursos presenciais de 2010 a 2020.

Figura 1 - Evolução de matrículas nas IES privadas



Fonte: Adaptado de Censos da Educação Superior 2012 a 2020 (INEP; MEC). Tabulação feita por ABMES e Educa Insights. Estudos ABMES (2022)

A Tabela 2 exibe dados dos ingressantes e concluintes em cursos presenciais entre 2010 e 2020.

Tabela 2 - Comparativo de ingresso e concluintes em cursos presenciais (2010 - 2020)

ANO	INGRESSOS	CONCLUINTES	COMPARATIVO
2010	1590212	829286	52,15%
2011	1686854	865191	51,29%
2012	2204456	876091	39,74%
2013	1951696	829938	42,52%
2014	2110766	837304	39,67%
2015	1944178	916363	47,13%
2016	1858106	938732	50,52%
2017	1876626	947606	50,50%
2018	1780080	990415	55,64%
2019	1751122	934037	53,34%
2020	1756496	878229	49,90%

Fonte: Adaptado de Censos da Educação Superior 2012 a 2020 (Inep/MEC). Tabulação feita por ABMES e Educa Insights. Estudos ABMES (2022)

Fazendo a mesma análise agora, na modalidade à distância, na Tabela 3, há o comparativo de ingressos e concluintes em cursos à distância (2010 - 2020).

Tabela 3 - Comparativo de ingresso e concluintes em cursos à distância (2010 - 2020)

ANO	INGRESSOS	CONCLUINTES	COMPARATIVO
2010	380.328	144.553	38,01%
2011	431.597	151.552	35,11%
2012	542.633	174.322	32,13%
2013	474.120	161.072	33,97%
2014	691.731	189.788	27,44%
2015	639.519	233.704	36,54%
2016	781.708	230.717	29,51%
2017	991.714	252.163	25,43%
2018	1.373.321	273.873	19,94%
2019	1.592.184	316.039	19,85%
2020	2.008.979	400.393	19,93%

Fonte: Adaptado de Censos da Educação Superior 2012 a 2020 (Inep/MEC). Tabulação feita por ABMES e Educa Insights. Estudos ABMES (2022)

Nas Tabelas 2 e 3, é nítido o alto índice de evasão, tanto na modalidade presencial, onde no último ano apontado, 2020, apenas 49,90% dos acadêmicos matriculados concluem o curso, quanto na Educação a distância, onde a quantidade é ainda mais expressiva quando feita a mesma análise na modalidade à distância, menos de 20% de acadêmicos formados.

Esse projeto aborda um dos ODS 4 - Educação de qualidade, onde traz para a luz a sustentabilidade financeira das IES, conseqüentemente o aumento da qualidade do ensino superior. Quanto melhor for a experiência do aluno no ensino superior, melhor será a qualidade da sua formação e da formação desse acadêmico vai impactar na sociedade na qual ele está inserido

Esses desafios do ensino superior vêm sendo observados desde o início do EAD no Brasil e depois da definição dos ODS - Objetivos de desenvolvimento sustentáveis, os principais objetivos abordados no projeto serão ODS 4 - Educação de qualidade e ODS 11 - Sustentabilidade nas empresas (Nações Unidas, 2022).

É de suma importância que a gestão da permanência aconteça de forma eficiente nas IES, agindo no principal problema da atualidade que é a evasão. A gestão da permanência elimina as lacunas voltadas para a interação ou a falta de interação entre acadêmico e IES, contribuindo para o sucesso da sua experiência. A relevância desse projeto trará um Impacto social para as comunidades onde a IES está situada e para a sustentabilidade financeira da IES, aplicando as ferramentas e metodologias apresentadas nesse relatório técnico, pois o fato de ser uma IES privada, depende do sucesso dos acadêmicos, ou seja, todos acadêmicos finalizando a sua graduação, significa sucesso para a IES.

1.2 Objetivo geral

Para responder ao questionamento proposto, considerando a justificativa apresentada, foi proposto o seguinte objetivo geral: Reestruturar o programa de gestão da permanência de uma IES a distância do Norte Catarinense.

1.3 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1 - Conhecer modelos de gestão da permanência no Ensino Superior;
- 2 - Avaliar o modelo de gestão da permanência da IES foco desse projeto;
- 3 - Propor melhorias no modelo atual de gestão da permanência da IES.

Considerando-se os objetivos propostos, futuramente, o pesquisador poderá desdobrar essa experiência em um negócio de consultoria, ou um software, como foi anteriormente mencionado. A partir desse momento, toda vez que o pesquisador se referir a IES foco desse estudo, ele irá utilizar a expressão IESNORTE.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-PRÁTICA

A fundamentação apresenta uma breve visão da evolução do Ensino superior no Brasil, essa evolução do Ensino Superior no Brasil e o aumento do número de Instituições de ensino superior é apresentado através de 5 ondas educacionais e estudos sobre evasão no Brasil.

A explicação sobre o que é, e como acontece o ensino a distância, algumas características e formatos. Um detalhamento sobre a evasão no ensino superior com motivos e categorias em diversos contextos. Ao final, uma abordagem sobre a Gestão da Permanência nas IES e suas dimensões.

2.1 Ensino superior no Brasil

Segundo Braga (2022), para quem quer entender o que está acontecendo hoje e o que pode ocorrer amanhã com as mais de 2.100 IES privadas no Brasil, o conhecimento do que ocorreu a partir dos anos 2000 é muito relevante. Para facilitar esta visão de conjunto, a linha do tempo do ensino superior privado pós LDB (BRASIL,1996) foi dividida em cinco movimentos importantes que afetaram o segmento, categorizadas como ondas, conforme Braga (2022) e Reis (2015).

2.1.1 Primeira Onda (início em 1998) – Abertura do Setor para a Iniciativa Privada

Com a inclusão na LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996) da livre iniciativa privada na educação, abriu-se a perspectiva para a entrada de investidores financeiros neste segmento, até então formado exclusivamente por instituições sem fins lucrativos (associações e fundações). Regulamentada em agosto de 1997 pelo Decreto 2.306, a iniciativa privada na educação começou a prosperar rapidamente, tendo já em 1998 as primeiras IES com fins lucrativos no país. Essa mudança de rumo no segmento educacional imprimiu um novo ritmo no setor, intensificando, dentre outros, os seguintes elementos:

- a) A **gestão educacional**: trazendo ao segmento profissionais, ferramentas e metodologias do segmento financeiro e de business para dentro das universidades, o que melhorou significativamente o desempenho das IES privadas e impeliram as demais a seguirem este modelo pois, até então, a

maioria das IES eram administradas por religiosos ou educadores, com pouca visão mercadológica e competitiva;

- b) A **economia de escala**: criando estruturas pedagógicas e de gestão replicáveis e sistematizadas, bem como estruturas centralizadas de serviços compartilhados, chamadas de CSC – Centrais de Serviços Compartilhados, preferencialmente, conforme Miyakava (2016, p.18), “os processos operacionalizados pelo CSC devem estar aptos à execução centralizada, especialmente pelo fato de que a infraestrutura física do CSC geralmente não se encontrar na mesma localização geográfica de seus clientes.” Alguns modelos, os quais a atividade requer a presença de profissionais do CSC mais próximos aos clientes, utilizam-se dos postos denominados avançados. Apesar de não ser o modelo mais eficiente em termos de custo, tais postos possibilitam a coleta de dados e informações qualitativas das operações de forma mais próxima, que podem aumentar a eficiência dos processos, o que possibilitou uma redução de custos significativa para estas IES;
- c) A **redução do ticket médio**⁴: Em função da redução de custos, estas IES puderam reduzir os valores das mensalidades, derrubando significativamente o ticket médio do segmento e permitindo maior acesso das classes C e D no ensino superior;
- d) **Atualização do marketing e comercial das IES**: Estas IES passaram a investir mais em marketing e vendas, com estratégias comerciais e promocionais mais agressivas e com uma melhor gestão do funil de captação de clientes.

Isto fez com que o número de IES disparasse no Brasil. Até 1997 eram apenas 689 instituições de ensino superior, todas elas sem fins lucrativos. Em 2019, o Brasil atingiu o pico de 2.306 IES no Brasil. Estima-se que em 2022 tenha pouco menos de 2.100 IES no país. No último Censo (2020), eram 2.153 IES, sendo 1.291 com fins lucrativos e apenas 862 sem fins lucrativos, ou seja, a iniciativa privada com fins lucrativos, que nasceu em 1998, lidera o setor com 60% das IES e por volta de 70% de todas as matrículas do segmento privado.

⁴ O *ticket médio* é um indicador que mensura a performance de vendas da empresa. Ele se baseia em um número de negócios fechados por um determinado período. O cálculo do ticket médio pode ser baseado em número de vendas ou número de clientes.

2.1.2 Segunda Onda (início em 2004) – Consolidação do Setor

Braga (2022) afirma ainda que na segunda onda houve a consolidação do setor, mas com a primeira onda em curso. Muitas IES começaram a receber aportes financeiros de investidores, do IPO⁵ “oferta pública inicial” em português, e representa a primeira vez que uma empresa receberá novos sócios realizando uma oferta de ações ao mercado, ou seja, quando ela se torna, então, uma companhia de capital aberto com papéis negociados no pregão da Bolsa de Valores.

De acordo com o mesmo autor, as empresas que fazem um IPO estão em um estágio de maturidade avançado dos seus negócios. Essas operações no Brasil, historicamente, são significativas, do ponto de vista financeiro, podendo atingir a casa das centenas de milhões de reais e (a partir de 2007), muitas IES foram às compras, iniciando um intenso movimento de fusões e aquisições que culminou com mais de 300 transações de compra e venda no setor educacional em menos de 10 anos, levando os 12 maiores grupos educacionais a deterem mais de 60% de todas as matrículas do setor privado no Brasil (Braga, 2022)

A abertura de capital e/ou os aportes de investidores financeiros nas instituições, intensificaram ainda mais o movimento de profissionalização destas IES, iniciado na primeira onda e potencializado pelo acesso direto a recursos financeiros. Em 2022, o movimento de consolidação continua seu curso ininterrupto, porém, com menor intensidade pois, o quantitativo de IES “compráveis” (que valem a pena serem compradas) ficou muito reduzido. Espera-se agora um movimento de grandes fusões entre os próprios consolidadores, como já ocorreu entre a Kroton⁶ e a Anhanguera⁷ há alguns anos e hoje são parte do grupo Cogna⁸ (Braga, 2022).

⁵ Em inglês, IPO é a sigla para “*initial public offering*”, ou “oferta pública inicial” em português. Representa a primeira vez que uma empresa receberá novos sócios realizando uma oferta de ações ao mercado. Ela se torna, então, uma companhia de capital aberto com papéis negociados no pregão da Bolsa de Valores. <https://www.infomoney.com.br/guias/ipo/>

⁶ A Kroton Educacional é uma das maiores organizações educacionais privadas do Brasil e do mundo, com uma trajetória de mais de 45 anos na prestação de serviços no Ensino Básico e de mais de 10 anos no Ensino Superior.

⁷ A Anhanguera Educacional foi fundada em 1994 e, em 2014, passou a fazer parte da Cogna, maior grupo educacional do Brasil. Atualmente, oferece cursos de graduação, pós-graduação e de extensão, em diversas áreas do conhecimento. Para garantir a qualidade de ensino, a instituição conta com aproximadamente 15 mil profissionais e professores, entre especialistas, mestres e doutores.

⁸ Cogna Educação (anteriormente Kroton Educacional), está entre as 50 maiores empresas de educação do mundo em valor de mercado. Foi fundada em 1966 em Belo Horizonte a partir da criação de uma empresa de cursos pré-vestibular chamada Pitágoras, a Kroton atua em todos os níveis escolares, tais como: pré-escolar, ensino primário e secundário, ensino secundário para adultos, vestibular, cursos livres, educação superior, pós-graduação, entre outros.

2.1.3 Terceira Onda (início em 2010) – Crescimento atrelado ao FIES

A partir de 2010, ocorreu um fenômeno chamado FIES⁹, que segundo o FNDE (2022) é o Fundo de Financiamento Estudantil, um programa do Ministério da Educação e Cultura - MEC destinado à concessão de financiamento a discentes regularmente matriculados em cursos superiores presenciais não gratuitos e com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo MEC.

O FIES se expandiu significativamente, proporcionando uma nova onda de crescimento no setor, passando de 76 mil vagas em 2010 para 733 mil vagas no ano de 2014, sendo o responsável por incluir mais de 2 milhões de novos alunos no setor privado. No entanto, a partir de 2015, a oferta de vagas foi caindo e em 2023, o setor não consegue nem sequer 100 mil novos ingressantes ao ano apesar do FIES. O declínio do FIES impulsionou uma forte queda do valor das ações das companhias de educação de capital aberto, de modo que até 2023 elas não se recuperaram deste impacto.

Algumas IES fizeram o uso indevido do FIES, não repassando para o Governo os descontos oferecidos aos seus discentes pagantes, proporcionando significativas diferenças de mensalidades entre o que a IES cobrava de seus discentes e o que ela literalmente recebia do Governo. Mesmo com a mudança nas regras do FIES, o Programa tinha dificuldades em conter e controlar tais práticas, o que, juntamente com questões políticas e macroeconômicas, contribuíram para a redução significativa do Programa (FNDE, 2022).

Em 2022, mesmo com a expectativa positiva do setor em uma possível retomada do crescimento da oferta de vagas no FIES, nenhuma IES teve a expectativa de que voltaria a ser como antes, as regras são outras, contribuindo para o aumento da insegurança do discente quanto ao financiamento de acordo com Braga (2022).

2.1.4 Quarta Onda (início em 2016) – Guerra de Preços

Sem financiamento público e lutando para expandir o financiamento privado, o setor se viu na contingência de diminuir suas mensalidades (na verdade, diminuir o *ticket* médio) para continuar captando alunos na mesma proporção dos anos

⁹ Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior criado em 1999 pelo Ministério da Educação - MEC, destinado a financiar a graduação na educação superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas.

anteriores com FIES. Esta estratégia, conduziu o setor a uma guerra de preços sem precedentes, com descontos desmedidos e, até mesmo, Dumping em algumas localidades. Segundo Wolffenbüttel (2006), *dumping*, de forma geral, é a comercialização de produtos a preços abaixo do custo de produção. Por que alguém faria isso? Basicamente para eliminar a concorrência e conquistar uma fatia maior de mercado.

Em consequência, as margens de lucro das IES caíram significativamente e o investimento na manutenção da qualidade ficou seriamente comprometido. Além disto, com a chegada da pandemia, muitas IES que já estavam em dificuldades, sucumbiram e encontram-se em situação falimentar ou com pedido de descredenciamento voluntário junto ao MEC, e a quarta onda ainda não acabou.

A diminuição do *ticket* médio e a agressividade nas ações promocionais e de descontos não tem previsão de acabar tão cedo. O setor criou uma armadilha para ele, o que Mendes (2022) chama de a armadilha da competência e será abordado no decorrer do projeto. Mesmo com o mercado reagindo desta forma, é preciso finalizar esse ciclo vicioso criado pelas próprias IES, principalmente dos grandes grupos do setor.

Entendendo o mercado como um todo e considerando que o maior crescimento de demanda está nas classes D e E, por questões de mobilidade social, espera-se que a comoditização¹⁰ ainda prevaleça por mais alguns anos e, que a captação de alunos focada em preço e conveniência ainda seja majoritária nos próximos anos e isso não é uma jornada sustentável de acordo com Braga (2022).

2.1.5 Quinta Onda (início em 2022) – Criação de Ecossistemas Educacionais

Para fazer frente à crise que se instalou no setor, que afetou as mais pequenas e médias IES, as que sobreviveram passaram a buscar alternativas para continuarem competitivas e fazerem frente à força da economia de escala dos grandes grupos. Um dos caminhos encontrados por muitas IES foi o da criação de ecossistemas educacionais junto à comunidade onde está inserida, criando uma forte rede de

¹⁰ A palavra comoditização vem da palavra inglesa “commodity”. Em uma definição clara, significa dizer, que aos olhos de um cliente não há diferença entre o produto A, B ou C. Se não existe diferença para o cliente, ele certamente irá escolher aquele que lhe ofereça o menor preço ou a melhor oferta. <http://gestao3pontozero.com.br/comoditizacao-o-que-e-e-como-evitar/>

desenvolvimento, consórcios, redes de cooperação e uma barreira ao crescimento dos grandes grupos.

A pandemia do COVID-19¹¹ acelerou a necessidade que instituições isoladas, não pertencentes a nenhum grupo consolidador, tinham e tem, de encontrarem estratégias de diferenciação que permitam torná-las competitivas novamente. Muitas destas IES vêm, ano a ano, perdendo participação de mercado por não terem condições de aderirem à guerra de preços e por não conseguirem diferenciar seus serviços.

O termo ecossistema educacional está sendo utilizado aqui de modo amplo, para denominar um conjunto de práticas ligadas à ampliação da esfera de atuação da IES juntamente aos setores produtivos locais e às comunidades como um todo, de modo a gerar valor aos serviços educacionais oferecidos, ampliar as oportunidades de empregabilidade e trabalhabilidade de discentes e egressos e ainda, criar novos modelos de fontes de receitas.

De acordo com Braga (2022), a criação de ecossistemas não apenas traz mais oportunidades aos discentes, mas contribui para a ampliação da visibilidade da IES, com aumento da credibilidade também. Estes ecossistemas podem ser de diferentes formatos e com distintas ações, mas todas elas ligadas à integração da instituição com a comunidade. O autor elenca alguns elementos de ações que podem compor os ecossistemas educacionais:

- a) Criação de centros de empreendedorismo e inovação, como incubadoras e aceleradoras de empresas;
- b) Criação de parques tecnológicos, condomínios empresariais e coworkings no campus;
- c) Currículos focados no desenvolvimento de projetos demandados pela comunidade;
- d) Currículos focados no desenvolvimento de projetos demandados por empresas;

¹¹ A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global. O SARS-CoV-2 é um betacoronavírus descoberto em amostras de lavado broncoalveolar obtidas de pacientes com pneumonia de causa desconhecida na cidade de Wuhan, província de Hubei, China, em dezembro de 2019. Pertence ao subgênero Sarbecovírus da família *Coronaviridae* e é o sétimo coronavírus conhecido a infectar seres humanos.

- e) Parcerias com o setor privado, setor público e terceiro setor para realização de projetos de extensão, de iniciação científica e de empreendedorismo;
- f) Consultorias e assessorias nos mais diferentes segmentos, coordenadas por docentes e egressos, com a participação de discentes;
- g) Empresas-escolas sustentáveis, nas mais diversas áreas, organizadas e dirigidas por egressos, garantindo estágio remunerado aos discentes desde o início do curso;
- h) Mentorias realizadas por profissionais das diversas áreas de atuação, majoritariamente composta de egressos da IES.

O autor prossegue defendendo que são muitas as IES que atuam criando ecossistemas educacionais para se diferenciarem no mercado, todas com diferentes elementos, mas em comum um profundo relacionamento com a comunidade, criando oportunidades para seus discentes e egressos. Além disso o autor defende que muitas outras IES possuem vários dos elementos do ecossistema citado acima, porém ainda de modo fragmentado. Para que o ecossistema seja efetivo, todos estes elementos listados acima, precisam estar integrados ao currículo de cada curso, e fazer parte efetiva da matriz curricular. Não podem ser apenas elementos optativos ou extraclasse, pois se for assim o valor agregado será para poucos e a percepção positiva de valor não será transferida para a imagem da IES (Braga, 2022).

2.2 A educação à distância

Para Maia e Mattar (2007), EaD é “uma modalidade de educação em que professores e alunos estão separados, planejada por instituições, e que utiliza diversas tecnologias de comunicação.” Essa modalidade é regulada por uma legislação específica e pode ser implantada na educação básica (educação de jovens e adultos, educação profissional técnica de nível médio) e na educação superior.

A Educação a Distância - EaD refere-se à oferta de ensino superior através da modalidade de ensino e aprendizagem em que os personagens envolvidos, docentes e discentes, na maior parte do tempo, não estão reunidos em um mesmo local geográfico ou em um mesmo horário, ou seja, a comunicação ou melhor, relação docente e aluno podem acontecer de forma assíncrona, não simultânea, não ao mesmo tempo, mediado por uma ferramenta de comunicação digital ou de forma síncrona, onde docente e discente se encontram simultaneamente e a interação entre

eles é mesmo que via plataforma de transmissão de vídeo, é ao mesmo tempo, sendo assim simultânea ou síncrona.

O Decreto 5622/05 (BRASIL, 2005), diz que educação a distância é modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. Bates (2017) alega que muito se fala sobre o EAD mas em termos de conceito, a ideia é muito simples: os alunos estudam em seu próprio tempo, no local de sua escolha (casa, trabalho ou polo) e sem contato direto (cara a cara) com um professor. Bates (2017) afirma ainda que:

Atualmente, os alunos estão “conectados”, hoje normalmente por meio da internet, a um professor, adjunto ou tutor que fornece apoio e avaliação. A educação a distância existe há muito tempo. Pode-se argumentar que, na religião cristã, a epístola de São Paulo aos Coríntios foi uma forma primitiva de educação a distância (53–57 d.C.). O primeiro diploma de educação a distância foi oferecido por correspondência pela Universidade de Londres (Reino Unido) em 1858.

A oferta de educação e treinamentos à distância expandiu-se dramaticamente nos últimos anos, por se tratar de uma modalidade mais democrática e com um pensamento de abrangência e abundância. Em sua versão mais atual Keegan (2013) ainda traz mais elementos mundiais como cases chineses, uma vez que sua base era toda orientada pela educação a distância inglesa, por ter a primeira universidade online do mundo. Entre as características das atividades educativas em EAD estão (Keegan, 1996, p. 50):

- a) A separação entre docentes e alunos durante o processo de ensino e aprendizagem, constante ou na maior parte do tempo;
- b) A existência de uma organização educacional, tanto no planejamento e elaboração dos materiais quanto nos serviços de suporte aos discentes, que diferencia a EAD de um estudo privativo individualizado ou autodidata;
- c) O uso de várias mídias, plataformas e mediação por tecnologias, para unir docentes e discentes e disponibilizar os conteúdos e ferramentas educacionais;
- d) A possibilidade de comunicação de via dupla entre docentes e discentes, de modo que o discente possa participar ou mesmo iniciar o diálogo;
- e) A possibilidade de encontros ocasionais, presenciais ou por meios eletrônicos, para propósitos didáticos ou de socialização.

Keegan (1996) traz a introdução ao EAD e ajudou muitos pesquisadores a compreenderem as origens e antecedentes da educação a distância e tem sido usado por estudantes e profissionais como um guia para políticas e práticas. O princípio básico que tem motivado a Educação a Distância tem sido o de ampliar as oportunidades educativas aos indivíduos, independentemente de qualquer limitação geográfica ou socioeconômica.

A modalidade EAD, por apresentar-se como opção que permite levar a educação a locais remotos, flexibilizar os horários de estudos e envolver um número maior de sujeitos, tornou-se uma realidade que tem sido aceita e é estimulada por órgãos governamentais (Costa, 2007), além de amplamente explorada pela iniciativa privada.

Moore e Kearsley (2007) ressaltam que na Educação à Distância, o ensino e a aprendizagem são intencionais e propositivos, ou seja, o docente cria formas para promover e suportar a aprendizagem de quem se propõe a aprender. É importante ressaltar, que a evolução dos recursos tecnológicos auxilia esse processo e que, ao desenvolver cursos à distância, “o valor da proposta, mesmo quando adota os últimos desenvolvimentos da tecnologia, continua residindo, como em qualquer projeto educacional, na qualidade dos conteúdos e em suas propostas para o ensino” (Litwin, 2001, p.10).

Infelizmente, muitas IES, a fim de abarcar o mercado educacional em EAD em expansão, lançaram-se imaturamente na adoção de ferramentas para produção e gestão de cursos, passando a disponibilizar conteúdos e acreditando que com o simples acesso a tais materiais, os discentes se apresentariam como competentes nos assuntos colocados. Se em situações de educação presencial a transferência de informações do modelo tradicional, centrado no ensino, na fala e no material do docente (Lévy, 1999), já se mostra insuficiente para atender às necessidades atuais de formação, na EAD a situação é ainda mais complexa.

Conforme Moore e Kearsley (2007, p. 130):

Uma das poucas generalizações que se pode fazer a respeito de qualquer programa de educação a distância – seja qual for a tecnologia de comunicação usada e o nível de conteúdo – é que um bom sistema de monitoramento e avaliação pode conduzir a um programa bem-sucedido, ao passo que um sistema ruim quase certamente levará ao fracasso.

Sendo assim espera-se que haja a Educação a distância com sucesso, mas essa deve ser acompanhada verdadeiramente pela IES fazendo jus as teorias acima citadas, com o uso de uma metodologia centrada no humano.

2.3 Evasão no ensino superior

A partir da premissa feita no 24º FNEESP, que provocou nos gestores das IES, o uso da mentalidade centrada no cliente, ou centrada no discente, metodologia de atendimento, centrada no cliente, mantendo o acadêmico no centro das discussões, dos processos de decisão das IES, dentre outras temáticas também voltadas à jornada do acadêmico desde antes de sua entrada na IES até a sua vida de alumni, foi introjetada a importância da jornada do aluno dentro da IES.

Segundo Paul LeBlanc, na *Southern New Hampshire University* – SNH, o aluno vem em primeiro lugar e, por isso, eles se sentem mais importantes, não apenas como números dentro de uma engrenagem maior que privilegia modelos culturais e acadêmicos engessados. Le Blanc trouxe outra provocação no evento, mostrando a importância do acadêmico no centro, afirmando na NSH, eles avaliam o desempenho dos alunos não apenas na sala de aula, mas também na vida, perguntando se essas pessoas estão passando por problemas no trabalho ou na vida pessoal, e que muitas IES perdem mais alunos por causa de mudanças pessoais do que por conta de problemas financeiros (SEMESP, 2022).

Existem muitas atualizações acontecendo dentro das IES, mas ainda a passos curtos e não na mesma velocidade exigida pelo mercado. Temas como tecnologias educacionais, transformação digital, aprendizado personalizado, modelos acadêmicos, retenção dos discentes, engajamento, comunicação e marketing são discutidos e debatidos a partir da perspectiva da experiência do aluno, mas a sociedade cobra mais velocidade nessa atualização (Reis, 2018).

Assim como o mundo tem se transformado, o perfil dos acadêmicos também, o comportamento dos novos acadêmicos exige mais flexibilidade, mais sintonia com a vida assim como, o famoso propósito que já é estudado por vários autores, mas tem uma dificuldade de ser implementado. Alguns elementos da aprendizagem autêntica ou significativa têm sido explorados pelas instituições com mais profundidade, como mostra Quadro 1.

Quadro 1 - Aprendizagem autêntica ou significativa

-
- 1 **Relevância do mundo real:** as atividades autênticas correspondem às tarefas do mundo real dos profissionais em praticar o mais próximo possível. A aprendizagem eleva-se ao nível de autenticidade quando pede aos alunos para trabalhar ativamente com conceitos abstratos, fatos e fórmulas dentro de um contexto altamente social – contexto que imita “as práticas comuns da cultura [disciplinar]”.
 - 2 **Problema mal definido:** os desafios não podem ser resolvidos facilmente pela aplicação de um algoritmo; em vez disso, as atividades autênticas são relativamente indefinidas e abertas a múltiplas interpretações, exigindo que os alunos identifiquem por si mesmos as tarefas e subtarefas necessários para completar a tarefa principal.
 - 3 **Investigação sustentada:** os problemas não podem ser resolvidos em questão de minutos ou mesmo horas. Em vez disso, as atividades autênticas compreendem tarefas complexas a serem investigadas pelos alunos ao longo de um período sustentado, exigindo investimento significativo de tempo e recursos.
 - 4 **Múltiplas fontes e perspectivas:** Os alunos não recebem uma lista de recursos. As atividades oferecem a oportunidade para os alunos examinarem a tarefa de uma variedade de perspectivas teóricas e práticas, usando uma variedade de recursos, e exige que os alunos distingam informações relevantes de irrelevantes no processo.
 - 5 **Colaboração:** O sucesso não é alcançável por um aluno individual trabalhando sozinho. Atividades autênticas tornam a colaboração, parte integrante da tarefa, tanto dentro do curso quanto no mundo real.
 - 6 **Reflexão (metacognição):** As atividades autênticas permitem que os alunos façam escolhas e reflitam sobre sua aprendizagem, tanto individualmente quanto em equipe ou comunidade.
 - 7 **Perspectiva interdisciplinar:** a relevância não se limita a um único domínio ou assunto especialização da matéria. Em vez disso, atividades autênticas têm consequências que se estendem além de uma determinada disciplina, incentivando os alunos a adotarem diversos papéis e pensar em termos interdisciplinares.
 - 8 **Avaliação integrada:** A avaliação não é meramente somativa em atividades autênticas, mas é tecida perfeitamente na tarefa principal de uma maneira que reflita a avaliação do mundo real.
 - 9 **Produtos polidos:** As conclusões não são meros exercícios ou sub etapas de preparação para algo mais. As atividades autênticas culminam na criação de um produto completo, valioso no seu direito.
 - 10 **Múltiplas interpretações e resultados:** em vez de produzir uma única resposta correta obtida pela aplicação de regras e procedimentos, as atividades autênticas permitem diversas interpretações e soluções concorrentes.
-

Fonte: Adaptado de Lombardi (2007)

Esses dez aspectos que caracterizam a aprendizagem autêntica ou também chamado de aprendizagem significativa vem sendo abordados há muitos anos e ainda

é preciso evoluir, pois todas as IES estão em busca dos formatos de aprendizagem que façam mais sentido para os acadêmicos.

A Teoria de Aprendizagem Autêntica ou Significativa foi desenvolvida por David Ausubel em 1963 e 1968 e reiterada em 2003. Nesse ínterim, a teoria teve diversas contribuições, destacando as de Joseph Novak e Helen Hanesian, coautores da publicação de 1981. Além das contribuições de D. Bob Gowin. Segundo Moreira (2011, p. 13):

Aprendizagem significativa é aquela em que ideias expressas simbolicamente interagem de maneira substantiva e não arbitrária com aquilo que o aprendiz já sabe. Substantiva quer dizer não literal, não literalmente, e não arbitrária significa que a interação não é com qualquer ideia prévia, mas sim com algum conhecimento especificamente relevante já existente na estrutura cognitiva do sujeito que aprende.

Todas as premissas citadas, colocam luz nas estratégias, técnicas e metodologias de ensino e aprendizagem que colocam o acadêmico como protagonista, sempre no centro do processo de ensino e aprendizagem, questionando a atualização lenta ou falta de atualização nos currículos, e a distância desses currículos com a expectativa da sociedade e do mercado como um todo (Reis, 2018).

A evasão é um fenômeno multifatorial, que ocorre em todas os contextos socioeconômicos, culturas e modalidades de ensino. Pode ser considerada um movimento de desistência do discente que, depois de matriculado, não frequenta as aulas, ou não acessa o conteúdo disponibilizado pela IES, ou desiste delas no decorrer do curso em qualquer fase, sendo assim, quando o acadêmico abandona absolutamente o curso antes de seu fim, independentemente de ter cursado ou não algum momento da disponibilização do conteúdo. É preciso compreendê-lo para criar alternativas de retenção, apoiando os discentes na permanência e êxito em seus cursos.

A retenção de alunos nos cursos à distância passou a ser uma questão significativa para os administradores, que descobriram que não é barato manter e criar tais cursos e programas. O hardware e o software são caros, bem como o treinamento, o suporte técnico e o pagamento dos professores pelo desenvolvimento e pela realização dos cursos. Os professores, também, se preocupam com o índice de retenção. Um professor universitário com quem falamos disse que, com frequência, aceitava um número de inscritos em seus cursos on-line que superava em um terço o número máximo de alunos, prevendo o abandono futuro e não querendo que os administradores de sua instituição ficassem indignados com seu possível quadro de evasão. O professor também observou que isso acabava por aumentar sua carga de trabalho, pois ele tinha de identificar os alunos que demonstravam dificuldades em começar o curso e aqueles que o abandonariam mais cedo ou mais tarde (Palloff; Pratt, 2004, p. 24).

Entende-se que a evasão não é um desafio contemporâneo, ela estende-se desde o século passado. Gibson (1998) estabeleceu três categorias de fatores que podem explicar os motivos de abandono do curso:

1. Fatores do estudante, incluindo a preparação educacional anterior, atributos de motivação e persistência, bem como a sua autoconfiança acadêmica;
2. Fatores situacionais, como apoio da família e do empregador, além de mudanças em circunstâncias da vida pessoal;
3. Fatores do sistema educacional, englobando tanto a qualidade e as dificuldades com o material instrucional, como com o suporte oferecido pela instituição.

As razões pelas quais existe a evasão são de naturezas muito distintas abrangendo situações de dentro da academia e situações sociais as quais a academia não tem controle. Longo (2009, p. 219) traz uma breve lista de motivos de evasão:

1. Falta de tempo;
2. Questões profissionais;
3. Insatisfação com o conteúdo;
4. Estranhamento gerado pela mudança de paradigma, de presencial para a distância;
5. Falta de traquejo com as ferramentas;
6. Insatisfação com a turma;
7. Problemas pessoais;
8. Escolha inapropriada do curso;
9. Insatisfação com a tutoria ou mesmo ausência de tutoria;
10. Problemas técnicos; e
11. Falta de suporte.

Teixeira (2019) traz um estudo mais recente, mesmo sendo anterior à pandemia, tem sequência de motivos coletados em artigos pesquisados com séries históricas e ainda faz uma correlação entre IES pública e privadas, locais onde acontecem a evasão, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Motivos de evasão

Motivos	Recorrência	IES Públicas	IES PRIVADAS	Misto
Questões de cunho vocacional / opção por novos cursos	16	12	2	2
Condições socioeconômicas enfrentadas pelos alunos (dificuldades financeiras)	15	5	8	2
Problemas de baixo desempenho e reprovações nas disciplinas	9	7	2	0
Dificuldade de compatibilização do curso com a necessidade de trabalhar	8	4	4	0
Fatores didático-pedagógicos / metodológicos dos professores	8	4	2	2
Pouca perspectiva de carreira / incertezas quanto ao mercado de trabalho	7	6	1	0
Lacunas de aprendizagem da Educação Básica	5	2	2	1
Problemas de infraestrutura e serviços institucionais	3	0	3	0
Residir distante da IES	3	1	2	0
Insatisfação com o curso (currículo fragmentado, pouca visibilidade sobre a prática)	3	3	0	0
Baixo nível de relacionamento entre os sujeitos (professores e estudantes)	3	2	1	0
Troca de IES	2	0	2	0
Problemas de relacionamento com a coordenação	2	1	1	0
Dificuldade de acesso ao Programa de Assistência Estudantil (valor financeiro adicional para alunos de IES públicas)	1	1	0	0
Segurança pública	1	0	1	0
Gravidez	1	0	1	0

Fonte: Adaptado de Teixeira (2019)

No estudo das IES, Teixeira (2019) traz ainda que:

No contexto das IES públicas, que são gratuitas, perde força o argumento financeiro e ganham destaque as questões relacionadas: a fazer uma nova opção de curso, em função das perspectivas de carreiras em certas áreas, como são referidas as Licenciaturas; e ao volume de reprovações em disciplinas do curso, como exemplificado nas áreas das Ciências Exatas e Ciências da Saúde. Nas IES privadas, apresentam-se como motivos recorrentes os de ordem econômica, que envolvem a dificuldade de manter as mensalidades e a necessidade de trabalhar para custear os estudos; e, além disso, são sinalizados também problemas de infraestrutura e serviços institucionais em IES de pequeno porte, o que frustra e desmotiva os alunos a seguirem seus estudos (Teixeira, 2019, p 6.).

No mesmo estudo das IES, Teixeira (2019) traz uma abordagem sobre estratégias de retenção que podem ser usadas nas IES privadas que serão destacadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Estratégias de Retenção segundo Teixeira (2019)

Estratégias de Retenção	Recorrência	IES Privadas	Misto
Ofertas de tutorias e monitorias para promover o desempenho acadêmico satisfatório	5	1	0
Oferecimento de diferentes modalidades de apoio financeiro para mensalidades	3	3	0
Ações para integração social e acadêmica do estudante no ambiente da IES	3	1	0
Apoio psicológico para superação de dificuldades emocionais	3	1	0
Informação adequada sobre as possíveis carreiras da profissão escolhida	2	1	0
Apoio no discernimento profissional antes do ingresso no Ensino Superior	2	1	0
Programas de formação docente para melhoria didático-pedagógica e relacional	2	2	0
Curso de nivelamento para suprir lacunas de aprendizagem pregressas	1	1	0
Utilização de sistemas de informação para apoio à gestão da permanência e relacionamento	1	1	0
Difusão do ensino a distância, devido aos desafios de mobilidade e segurança urbana	1	1	0
Estratégias de marketing sobre os serviços da IES	1	0	0
Criação de grupo de trabalho institucional para monitoramento sistemático	1	0	0

Fonte: Adaptado de Teixeira (2019)

Todos esses dados levam a crer que é preciso uma estrutura organizada de mapeamento de jornada do cliente, uma vez que todas as estratégias de retenção citadas acima são voltadas para vários pontos da jornada desse cliente, em várias etapas dele dentro da IES.

Certamente é preciso considerar que a pandemia teve fortes impactos na percepção do ensino a distância privado. Conforme citado na Quinta Onda educacional, a pandemia acelerou o processo de inserção das IES que não tinham a modalidade ou que ignoravam esse formato. Os acadêmicos que já estavam fazendo

o Ensino - Médio com experiências remotas, aceitaram com maior facilidade e entenderam o valor de não precisar se deslocar e acessar da própria residência ou de qualquer local desde que houvesse acesso à internet. Mas ainda assim a disputa por preço não é sustentável.

A lista trazida por Teixeira (2019) possui elementos significativos, mas existem elementos que apenas um programa de gestão da permanência pode trazer, como por exemplo trabalhar a proposta de valor da IES.

2.4 Gestão da permanência

A gestão da permanência se confunde com o mapeamento da experiência do cliente dentro da IES. Contempla toda a experiência desde antes da tomada de decisão de compra até a vida pós acadêmica como um profissional alumni (egresso da IES).

Ao longo de mais de 10 anos de experiência do autor do projeto, entende-se que o monitoramento através da implementação de um programa de gestão da permanência direciona as ações para esse fim com responsáveis pontuais. Mesmo entendendo que um programa de gestão da permanência deva ser institucionalizado e indexado culturalmente pela IES, é preciso que haja responsáveis pelas ações de otimização de processos, mapeamento de jornada, redução dos pontos de fricção, prototipação de soluções no tempo do cliente e não da IES.

As IES sabem da necessidade da Gestão da permanência, mas a mal aplicação do marketing em supor o que o cliente quer ao invés de realmente perguntar o que ele quer, faz com que aconteça uma miopia nas pesquisas de mercado, ou no pensamento equivocado do setor de marketing, segundo Christensen (2005), com muita frequência, o foco dos profissionais de marketing no cliente faz com que eles atendam às necessidades fantasmas.

A aplicação da metodologia *Jobs to be done*¹² se faz necessária para esse entendimento. *Jobs to Be Done* é uma metodologia para entender melhor o comportamento dos consumidores, a partir de uma mudança de perspectiva, com a

¹² Jobs to be done, ou JTBD, vem do termo em inglês “trabalho a ser feito” e é, em suma, uma metodologia que faz com que as empresas consigam analisar o que os consumidores esperam realizar com o seu produto ou serviço.

intenção de tornar o marketing mais eficiente e a inovação mais previsível e lucrativa (Casarotto, 2019).

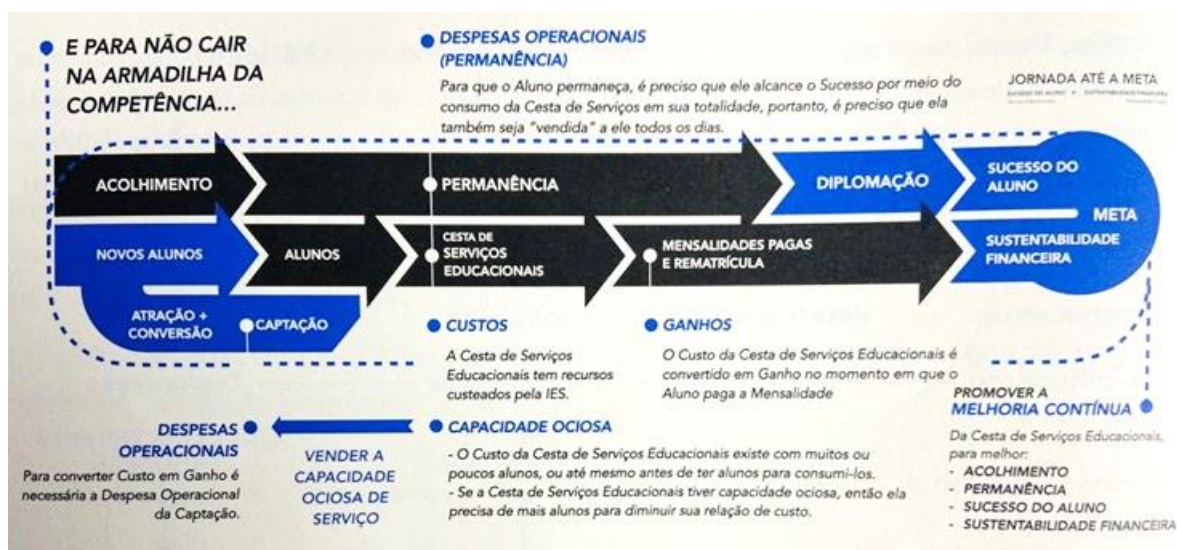
De acordo com Casarotto (2019) aplicando a metodologia, muda-se a ótica sobre o cliente, a preocupação passa a ser em cima do que o cliente quer resolver e não o que o cliente quer comprar. Em geral, todas as tarefas que as pessoas precisam executar (ou *jobs* – trabalhos que precisam resolver) têm uma dimensão funcional, social ou emocional.

Outra perspectiva importante para implementar a Gestão da permanência é o entendimento dos motivos que levam os acadêmicos a evadir, motivos normalmente levantados pela equipe de relacionamento com o cliente que existe nas IES mais estruturadas. Segundo Mendes (2022) os motivos podem ser categorizados em quatro dimensões:

- 1 - Dimensão Acadêmica: que diz respeito ao relacionamento instituição x aluno, sob o ponto de vista dos processos de ensino e aprendizagem, ou seja, o aluno na natureza de estudante;
- 2 - Dimensão Comportamental, que diz respeito ao aluno em duas naturezas individual e social sem considerá-lo estudante ou cliente;
- 3 - Dimensão Financeira: que diz respeito ao relacionamento instituição x aluno, sob o ponto de vista do contrato de prestação de serviços educacionais, que ele assina juntamente com a IES, no ato da matrícula, e que, por sua vez, trata de sua natureza como cliente;
- 4 - Dimensão Geográfica: que diz respeito à relação do aluno enquanto sua existência e mobilidade física.

Mendes (2022) traz uma proposta de Gestão da Permanência, em que mostra uma linha do tempo de ações para que não se caia na armadilha da competência, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 - Estratégias de Retenção



Fonte: Teixeira (2019 apud Mendes, 2022, p. 284)

Observa-se na figura 2 uma preocupação com a jornada do acadêmico desde o acolhimento, mapeando os pontos de contato, e ainda existe a preocupação com a permanência, tanto quanto a preocupação com os custos; entende-se que para os objetivos desse trabalho, aspectos da jornada do aluno juntamente com a gestão dos custos são pontos importantes para que aconteça a gestão da permanência. A armadilha da competência definida por Mendes (2022) é o entendimento de que já se sabe algo e não precisa continuar aprendendo sobre esse tema, é onde as universidades recriam modelos que já não funcionam em 2023.

Nesse processo de pesquisa foram encontrados vários materiais com os motivos da evasão como foi apresentado na Tabela 4, entretanto, o que será apresentado é uma mudança de conceito e perspectiva sobre as estratégias adotadas pelas IES. A começar pela mentalidade, utiliza-se a mentalidade de Designer como solucionador de problemas constante, em toda a jornada do cliente.

Discute-se aqui contextos e estratégias retenção no ensino superior e um estudo feito em uma instituição de ensino superior do Brasil (Farias *et al.*, 2022), registrou quatro variáveis associadas a qualidade da adaptação e sucesso acadêmico dos estudantes a que a instituição e os professores devem estar atentos. No Quadro 2, é possível verificar as situações e possibilidades do estudo voltado a adaptação e sucesso acadêmico no primeiro ano da educação superior.

Quadro 2 - Adaptação e sucesso acadêmico em estudantes brasileiros do primeiro ano da educação superior

Item	Situação	Possibilidades
1	Alguns estudantes chegam com pouca clareza nos seus objetivos de carreira e pouca vinculação ao curso	<ul style="list-style-type: none"> - Ajudar acadêmicos a definir um projeto vocacional - Ter projetos profissionais relacionados à área científica do curso.
2	A rede de suporte social	<ul style="list-style-type: none"> - Estudantes saem de casa dos pais e precisam encontrar novos amigos - Estabelecer vínculos socioafetivos no curso e na instituição - Professores podem nas suas aulas disponibilizar algum apoio, como podem proporcionar mais ocasiões para os estudantes trabalharem em grupos e criarem vínculos entre si.
3	Caraterísticas da própria instituição	<ul style="list-style-type: none"> - A localização do campus influencia a adaptação e o sucesso dos estudantes,
4	A participação dos estudantes nas atividades letivas	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar a assiduidade às aulas são bons preditores da sua adaptação e sucesso - Professores e tutores possuem mecanismos ágeis de identificação de frequência - Assim como mecanismos ágeis e tecnológicos para medir e acompanhar a entrega dos trabalhos, pois pode estar a iniciar-se um processo de desvinculação do estudante com o seu curso e com a sua instituição de formação.

Fonte: Adaptado de Farias et al. (2022).

Analisando o estudo feito por Farias (2022) entende-se ainda que as variáveis quantidade de horas semanais de estudo, sexo, envolvimento do estudante em atividades não-obrigatórias e se trabalham, não contribuem de forma estatisticamente significativa para explicar o rendimento dos estudantes. Entretanto, o fator geral de suporte social, o projeto de carreira, a localização do campus, o envolvimento em atividades obrigatórias e o número de faltas ao longo do ano letivo apresentam um efeito estatisticamente significativo nos resultados dos acadêmicos no final do primeiro ano. Outro estudo, feito por Bowden (2021) traz quatro pilares do envolvimento e sucesso do acadêmico, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Possibilidades e resultados dos quatro pilares do envolvimento e sucesso universitário

Item	Situação	Possibilidades	Resultados
1	Engajamento comportamental	A dimensão comportamental do engajamento é definida como o desempenho acadêmico observável e as ações e atividades participativas	o envolvimento comportamental foi considerado o principal e forte determinante da autoestima dos alunos
2	Envolvimento afetivo	A dimensão afetiva do envolvimento relaciona-se com os níveis somáticos e duradouros de emoções experimentadas pelos alunos e capta o grau de paixão que os alunos sentem em relação à experiência terciária	O envolvimento afetivo foi identificado como o principal determinante da reputação institucional, incluindo as percepções dos alunos sobre sua confiabilidade e sua vontade de recomendá-la a outras pessoas
3	Compromisso social	A dimensão social do engajamento considera os laços de identificação e pertencimento formados entre os alunos e seus pares, corpo docente, pessoal administrativo e outras figuras pertinentes em sua experiência terciária	Engajamento social sugerem que ele tem um impacto significativo, mas fraco, sobre o sucesso do aluno e sucesso institucional
4	Engajamento cognitivo	Têm um importante papel semeador no envolvimento dos alunos.	O engajamento cognitivo foi considerado uma condição necessária, mas não suficiente para o sucesso institucional e do aluno. Teve um efeito significativo, mas fraco, sobre o estabelecimento da reputação institucional

Fonte: Adaptado de Bowden (2021)

Bowden (2021) ressalta que quaisquer abordagens métricas e políticas subsequentes desenvolvidas para apoiar o envolvimento do aluno e, finalmente, o sucesso do aluno devem necessariamente incorporar um programa sistemático de garantia de qualidade com monitoramento e medição de marcos para garantir que o envolvimento holístico do aluno seja realizado. Ou seja, as instituições não podem simplesmente esperar que os alunos se envolvam, elas precisam entender os determinantes do envolvimento e, então, traduzir proativamente esse entendimento em um design de experiência dentro da jornada do aluno de forma eficaz, que promova as condições que permitam que diversas populações de estudantes interajam e se envolvam mutuamente.

Farias e Almeida (2020) trazem elementos que influenciam no engajamento do acadêmico no ensino superior acerca de suas expectativas como sexo, frequência dos pais no ensino superior, escolaridade da mãe e do pai, nota de acesso ao ensino

superior, influência dos pais e amigos, o papel da internet, o envolvimento curricular e vocacional, o corpo docente, atividades extracurriculares, assim como o mercado de trabalho.

O abandono acadêmico não ocorre de forma inesperada ou impulsiva, é antes consequência de um processo gradual de desvinculação e de tomada de decisões por parte do estudante (Meyer; Marx, 2014; Stinebrickner; Stinebrickner, 2014).

O conceito de permanência dos estudantes permite-nos diferenciar, aliás, situações de *dropout*, *stopout* ou *optout*. Assumindo o *dropout* como abandono efetivo da formação superior, o *stopout* é entendido como uma pausa, por um período geralmente de um ano, tendo o estudante a intenção clara de retomar aproveitando o prazo de validade da sua inscrição. Segundo Stratton, O'Toole e Wetzel (2008), o comportamento de *stopout* é comum, ocorrendo mais frequentemente no primeiro ano e junto dos estudantes mais novos.

Os compromissos familiares ou o exercício de uma profissão em tempo integral justificam a menor taxa deste fenômeno, *stopout*, em estudantes mais velhos pois não reingressam. Por sua vez, o *optout* constitui uma opção vocacional do estudante de mudança de curso ou de instituição (Montmarquette *et al.*, 2001). Sendo assim, os estudantes que não entram no curso de primeira opção apresentam menores expectativas acadêmicas e confiança relativamente às decisões de carreira (Araújo *et al.*, 2019; Diniz *et al.*, 2018; Rocha *et al.*, 2012), podendo o 1.º ano no ensino superior traduzir uma fase de moratória vocacional onde o estudante explora e clarifica o seu projeto de vida e de carreira (OKUN *et al.*, 2009).

As primeiras semanas do acadêmico, também chamadas de *onboarding*¹³, que acaba de ingressar no Ensino Superior, serão decisivas para a mobilização de recursos pessoais, seja para gerir as adversidades, seja para tomar decisões que permitam uma aproximação ao projeto de vida pessoal e vocacional dos estudantes.

As vivências ao longo do 1º. semestre são decisivas para a decisão de abandono ou permanência e podem diferir em função de características pessoais dos estudantes e de características do próprio contexto (Araújo, 2017; Ferreira; Almeida, 2014), sendo um elemento preditor significativo de risco e intenção de abandono (Cvetkovski *et al.*, 2018; Holdsworth *et al.*, 2018).

¹³ Onboarding: momento inicial do acadêmico/cliente dentro da IES, também chamado de integração

Um estudo feito por Casanova *et al.* (2023) usa instrumentos avaliativos que atuam sobre seis variáveis relacionadas às intenções de abandono conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Indicadores de dificuldades de adaptação acadêmica e intenção de abandono no primeiro ano do ensino superior.

Item	Indicador	Descrição
1	Adaptação à instituição	Acolhimento, espaços e serviços, relação com pessoal acadêmico
2	Aprender	saber estudar, participar das aulas ou completar trabalhos a tempo, resultados acadêmicos
3	Relacionamento interpessoal	fazer novos amigos, integrar na aula, participando de atividades e encontros sociais fora das aulas
4	Condição econômica	cobrir despesas diárias
5	Autonomia	viver sozinho, autoconfiança, administrar estresse assumir responsabilidades por conta própria, sentir saudades da família
6	Vocação	não gostar do curso, descobrir que o curso não é o que você esperava, emprego futuro perspectivas

Fonte: Adaptado de Casanova, Castro Lopes, Bernardo e Almeida (2023)

Foram abordados aqui, elementos da linha do tempo da educação no Brasil, com cases, ferramentas e formatos, onde se abordou, não apenas contextos históricos, mas também, tabelas, quadros e elementos que embasam a aplicabilidade do projeto.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresenta-se o percurso metodológico pelo qual o objetivo geral será alcançado. A escolha do processo de design para a condução de projetos orientados a serviços, e sua conseqüente aplicação responsável, é essencial para se descobrir o problema, definir estratégias, desenvolver alternativas e entregar uma solução adequada ao serviço.

O problema da evasão já é evidente e validado por muitas IES. O problema identificado é a evasão e a solução ninguém sabe, entretanto, para lidar com esse problema, entende-se como estratégia a Gestão da Permanência. A forma que isso pode ser feito é através do uso de metodologia do Design onde serão elaboradas estratégias e alternativas ao modelo atual.

Foi feita uma aplicação de ferramentas do design, uma vez que segundo Vianna (2012) a principal tarefa do designer é identificar problemas e gerar soluções analisando desde a proposta de valor até os formatos de atendimento aplicados aos processos.

Foram usadas ferramentas do Design de Serviços para mapeamento de pontos de contatos, imersão com revisão documental, revisão teórica, levantamento de dados etc. Aguiar (2020) afirma que o que caracteriza o Design de Serviços é o seu comprometimento com o cliente, e como o projeto tem o foco sobre o cuidado, a retenção e as ações voltadas à permanência, essa é a metodologia principal. Moritz (2005), traz que as atividades que devem ser conduzidas em um processo de Design de Serviço são: compreender; pensar; gerar; filtrar; explicar; realizar.

Na IES em questão existe uma estrutura de atendimento, considerada como o setor de Gestão de Sucesso do Aluno, entendida como um programa de Gestão da permanência. Mas formalmente, as ações eram superficiais e realizadas por iniciativas individuais por isso a motivação da realização desse projeto de pesquisa.

Como não existe um programa estruturado, existe um programa de gestão da permanência setorizado, com outro nome e não tão eficiente, uma vez que existe um elevado índice de evasão e as ações são reativas aos resultados institucionais. Esse projeto é sobre a reestruturação do atual programa de Gestão da Permanência formalizando de forma sistêmica, onde todos se comprometem com o Programa. Para desenvolver esse programa serão aplicadas as seguintes etapas, conforme o Design de serviços mostrado na Quadro 5.

Quadro 5 - Proposta para o desenvolvimento do projeto

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ETAPA METODOLÓGICA	FERRAMENTA	RESULTADO ESPERADO
Reestruturar o programa de gestão da permanência de uma IES a distância do Norte Catarinense	1 - Conhecer modelos de gestão da permanência no Ensino Superior	Fundamentação teórica	Fichamento	Observar as dimensões: funcional, social ou emocional que levam os clientes a se tornarem clientes.
	2 - Avaliar o modelo de gestão da permanência da IES foco desse projeto	Compreender	Jornada do cliente	Observação da equipe desde o onboarding no serviço, até a efetivação da formatura ou rematricula;
			Mapa de empatia	
		Persona	fazer uma análise SWOT da IES para entender o a realidade da IES dentro do atual cenário em 2023.	
		SWOT		
	Pensar	Matriz CSD brainstorming	Ideação com matriz CSD, fazer um brainstorming com as equipes em contato com o cliente com a ferramenta brainstorming e mapa de jornada de estado futuro no intuito de entender o cenário atual e projetar o cenário futuro	
	Gerar	Entrevista	Pesquisar sobre os motivos de evasão, observando as pesquisas de Teixeira (2019) e categorizando conforme Mendes (2022), as quatro dimensões acadêmicas, comportamental, financeira e geográfica.	
	Filtrar	Visualização e análise de dados	Categorizar os motivos de evasão e os impactos dos setores em serviços invisíveis ao aluno, bastidores que o acadêmico não enxerga, mas que impactam na percepção de eficiência, eficácia e efetividade da IES na experiência do aluno.	
	3 - Propor melhorias no modelo atual da IES	Explicar	Compilando relatórios de pesquisa	Explicação do valor de cada ponto de contato na jornada do cliente. Mostrando como é, como deveria ser, como deveria ser com ênfase na permanência do cliente.
		Realizar	<i>Blueprint</i>	O <i>Blueprint</i> trará o mapeamento dos serviços e pontos de contato do cliente e as ações necessárias para o cliente permanecer e reconhecer o valor.

Fonte: o autor

4 DESENVOLVIMENTO PROJETUAL

A partir de agora, segue o desenvolvimento do projeto de acordo com o quadro 10. Vale destacar que a etapa, fundamentação teórica foi previamente desenvolvido antes da qualificação.

4.1 Etapa compreender

A Etapa Compreender, em Design de Serviços, conforme proposto por Aguiar (2020), pressupõe a total compreensão do cliente, considerando uma abordagem holística, ou seja, descobrindo suas necessidades além de todo o contexto, restrições e recursos. A etapa compreender foi dividida em: jornada do cliente, mapa de empatia, mapeamento de persona¹⁴ e análise SWOT.

4.1.1 Jornada do cliente

Para o entendimento da jornada do cliente, o pesquisador esteve na sede da IES estudada, Faculdade IESNORTE, observando o trabalho dos atendentes da faculdade; o pesquisador conversou com os atendentes internos, técnicos administrativos e clientes, essa etapa de observação aconteceu desde o início do ano de 2023 na última semana do mês de janeiro até a última semana do mês de junho de 2023. Percebeu-se, observando a jornada do cliente diversos aspectos muito importantes.

Todos os técnicos administrativos que trabalham na Instituição de ensino e os profissionais que atendem diretamente o aluno, percebem que o atendimento é feito com excelência. Atualmente existe uma régua de comunicação¹⁵, que é essencial para desenvolver um contato mais próximo e natural com os acadêmicos, evidenciando a percepção de qualidade em relação aos serviços. A régua de comunicação, que

¹⁴ Personas são personagens fictícios criados para representar os diferentes tipos de usuários dentro de um alvo demográfico, atitude e ou comportamento definido que poderia utilizar seus serviços, site, sua marca, seu produto de um modo similar (Kiso, 2021).

¹⁵ A régua de comunicação — ou régua de relacionamento — é uma estratégia de marketing para aumentar o engajamento dos consumidores com a empresa. Para isso, são realizadas um conjunto de ações de forma regular para gerar aproximação e estimular o diálogo com os clientes (Ayres, 2023).

inclusive é apresentada para o MEC¹⁶ – Ministério da Educação e Cultura, é a principal estratégia para a permanência na IESNORTE.

Todos os técnicos administrativos consideram a CPA como um dos principais elementos de pesquisa da IES, onde CPA significa Comissão Permanente de Avaliação que conforme o MEC (2018):

Nos termos do artigo 11 da Lei nº 10.861/2004, a qual institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), toda instituição concernente ao nível educacional em pauta, pública ou privada, constituirá Comissão Permanente de Avaliação (CPA), com as atribuições de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, bem como de sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Aquela obedecerá às seguintes diretrizes:

I - Constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II - Atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior.

Os profissionais da Faculdade IESNORTE, também percebem a régua de comunicação como uma das principais ferramentas de retenção e impactam diretamente na jornada do aluno na Faculdade IESNORTE, conforme Figura 3.

Figura 3 - Fluxo de comunicação da Faculdade IESNORTE em 2023



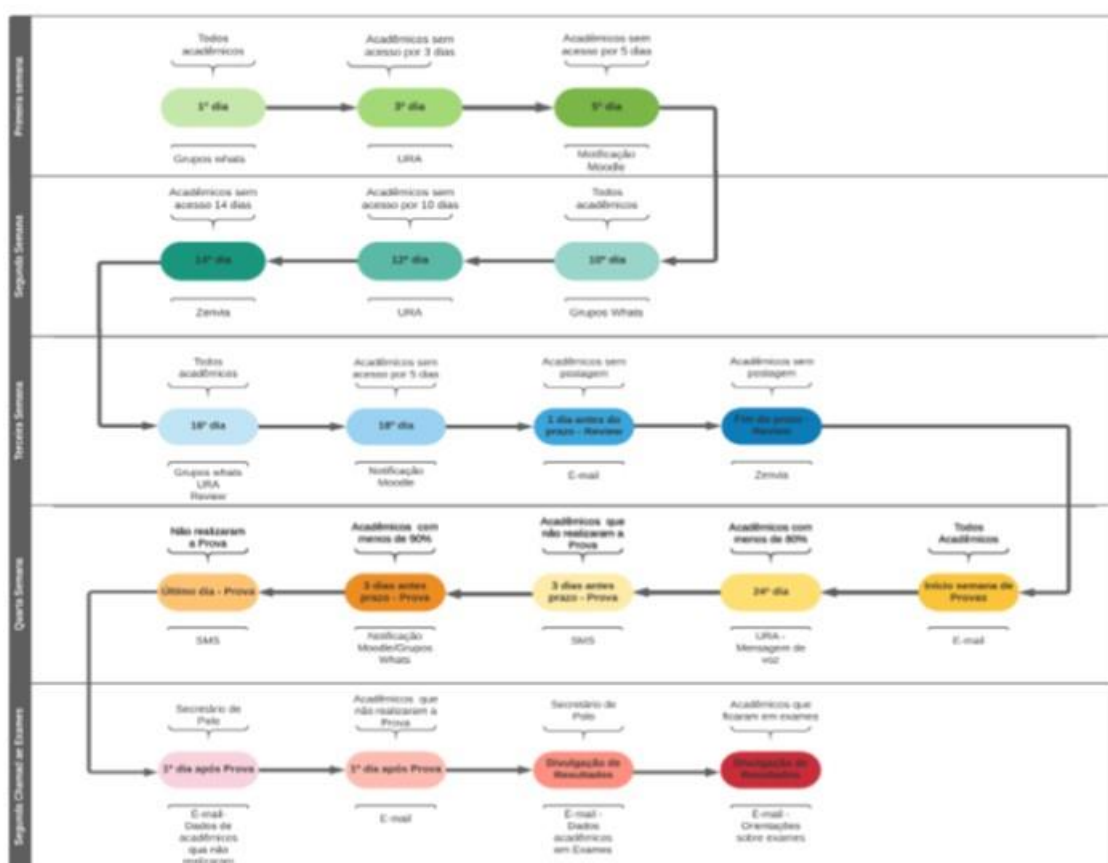
Fonte: autor

¹⁶ O MEC monitora e audita as ações das IES através de suas visitas de autorização e reconhecimento de cursos.

Essa Régua de comunicação da Faculdade IESNORTE em 2023 mostra processo de acompanhamento dos acadêmicos, durante um mês. Pois o formato de disponibilização de disciplinas da Faculdade é mensal e as abordagens acontecem no decorrer da disciplina.

Foram mapeadas as possibilidades de ações que os acadêmicos poderiam ter mediante interação com a disciplina no portal do acadêmico e a partir disso existe uma plataforma que dispara e-mails, SMS¹⁷, mensagens, no intuito de alertar um comportamento considerado não positivo para bons resultados nas disciplinas (Figura 4).

Figura 4 - Régua de comunicação da Faculdade IESNORTE em 2023



Fonte: autor

¹⁷ Sms – serviços de mensagens curtas é um serviço de mensagens de texto que permite a troca de mensagens de texto curtas entre dispositivos móveis. As mensagens SMS normalmente têm um tamanho máximo de 160 caracteres e podem ser enviadas e recebidas em várias redes móveis. (AWS, 2023).

Observando a figura 4, percebe-se que cada faixa é relacionada a uma semana e essa abordagem pode ser eficiente, mas a gestão da permanência extrapola um mês de atendimento por *bots*¹⁸. A tecnologia precisa estar em todos os momentos em uma empresa de tecnologia e educação como a Faculdade em questão, entretanto, não cabe apenas ao atendimento lidar com essa situação.

Existe uma preocupação em enviar mensagens, em cada momento considerado importante para o aluno, que são os momentos de interação percebidos pela Faculdade. Com base na etapa de observação da Jornada do Cliente, percebe-se oportunidades de melhorias que serão elencadas.

4.1.2 Oportunidades de melhorias na Jornada do cliente

As oportunidades de melhoria na jornada do cliente que foram observadas seguem listadas:

- a) A régua de comunicação não contempla todas as etapas e pontos de contato com o cliente em sua jornada, contemplam apenas disparo de mensagens programadas;
- b) *Onboarding* sem processo bem definido com etapas claras;
- c) Possibilidades de iniciativas de *Unbound Marketing*¹⁹ nas etapas da jornada do cliente;
- d) O não uso da Metodologia *Baby Steps*²⁰ de forma estruturada e processual;
- e) Falta de uso de estratégias na trabalhabilidade do acadêmico;
- f) Falta de clareza sobre a cesta de serviços educacionais da IES;
- g) Uso limitado da interface aluno x academia – física (polo) e virtual (AVA).

¹⁸ Um bot é uma aplicação de software automatizada que executa tarefas repetitivas em uma rede. Ele segue instruções específicas para imitar o comportamento humano, porém é mais rápido e preciso. Um bot também pode ser executado de forma independente sem intervenção humana. Por exemplo, bots podem interagir com sites, conversar com visitantes do site ou escanear conteúdo. Embora a maioria dos bots seja útil, algumas pessoas criam alguns bots com má intenção. As organizações protegem seus sistemas contra bots mal-intencionados e usam bots úteis para aumentar a eficiência operacional (AWS,2023).

¹⁹ Unbound marketing: É a somatória de estratégias de Outbound marketing com Inbound marketing - <https://www.mlabs.com.br/blog/unbound-marketing>

²⁰ Baby Steps – metodologia sugerida pelo autor para atender os clientes por etapas de crescimento gradativo dentro da experiência na IES

4.2 Mapa de empatia

Os profissionais que atuam no atendimento aos clientes de uma instituição de ensino, normalmente, não são cientistas, ou seja, não é comum ter acesso a uma equipe completa de cientistas sociais, entretanto, qualquer profissional que avalie um Modelo de Negócio, pode esboçar perfis dos segmentos de clientes atendidos. Uma boa forma de iniciar o esboço desses perfis é através do uso do Mapa de empatia, ferramenta desenvolvida pela companhia de pensamento visual XPLANE (Osterwalder, 2011).

A ferramenta auxilia fazer o levantamento das características demográficas e desenvolver uma compreensão melhor do ambiente, dos seus comportamentos, das suas preocupações e aspirações. Osterwalder (2011) afirma que fazer isso permite desenvolver um Modelo de Negócio forte, pois o perfil vai guiar o design para:

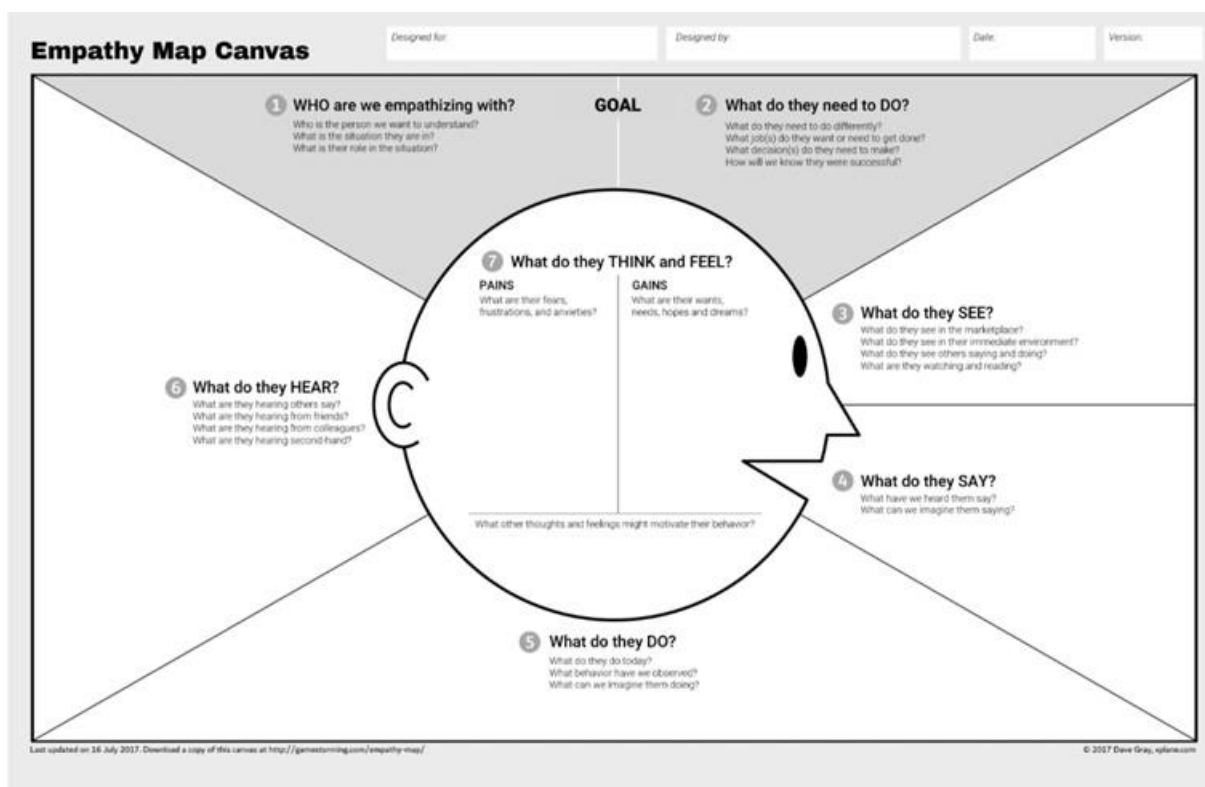
- a) Melhores propostas de valor;
- b) Maneiras mais convenientes de alcançar os clientes;
- c) Construir diálogos mais apropriados com o cliente;
- d) Compreender melhor aquilo que o cliente está realmente disposto pagar.

O Mapa de Empatia é uma ferramenta que ajuda equipes a ter um entendimento mais profundo das pessoas e suas necessidades em relação a um produto, serviço ou ideia. O mapa é uma das ferramentas do Design de Serviços usado como base para esse projeto, e é fundamental para o modus operandi da história do desenho de uma jornada do cliente, ou de uma experiência do usuário, para a criação de narrativas voltadas aos elementos característicos da persona desenhada.

Os profissionais de vendas, atendimento, marketing, design e gestão utilizam a ferramenta também para pensar na experiência de usuário, entender comportamentos de um determinado público e mapear cenários.

A aplicação do Mapa de Empatia foi feita com base em um levantamento de dados de vários acadêmicos para inspirar uma situação real e se aproximar ao máximo de uma persona. Na Figura 5 é possível visualizar um *template* de um mapa de empatia da Xplane, conforme Gray (2017) e no Quadro 6 as perguntas traduzidas contidas no *template*.

Figura 5 - Template base para a ferramenta de Mapa de empatia



Fonte: Gray (2017, s.p.)

Para facilitar o entendimento as perguntas que podem ser usadas na Ferramentas estão no quadro 6.

Quadro 6 - Perguntas do mapa de empatia

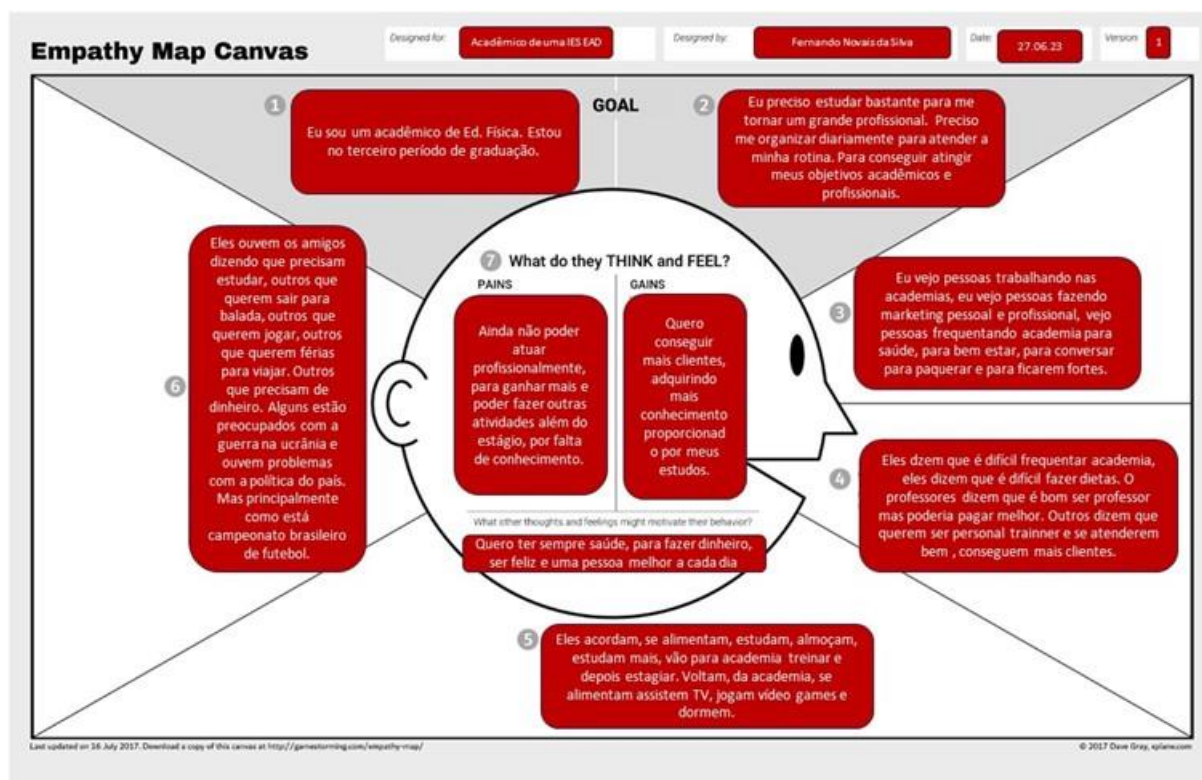
Com quem estamos sendo empáticos?	Quem é a pessoa que queremos conhecer? Em que situação ela está? Qual é o papel dela nessa situação?
O que ele precisa fazer?	O que ela precisa fazer de diferente? Quais as tarefas ela quer ou precisa fazer? Qual decisão ela precisa tomar? Como saberemos que ela foi bem-sucedida?
O que ele vê?	O que ela vê no meio profissional? O que ela vê no meio ambiental? O que ela vê os outros falando e fazendo? O que ele está lendo e assistindo?
O que ele fala?	O que já escutamos ele falando? O que imaginamos ele falando?
O que ele faz?	O que ele faz hoje em dia? Qual o comportamento dele já observamos?

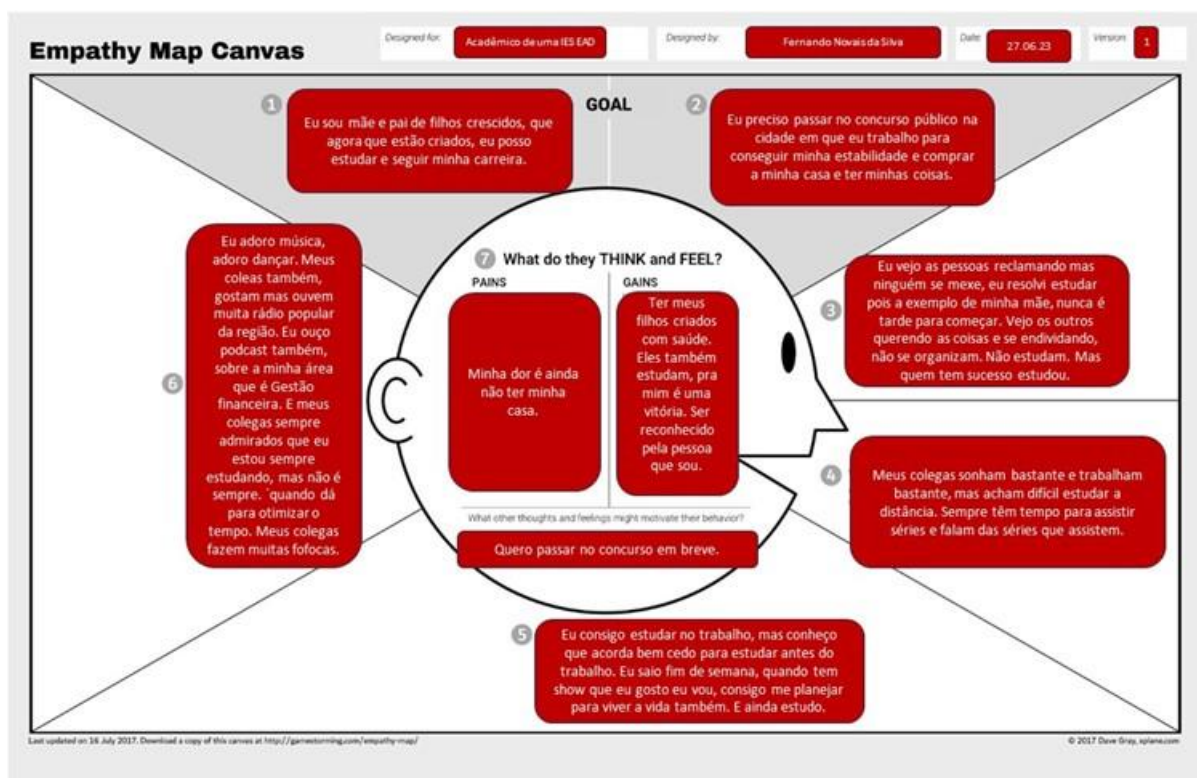
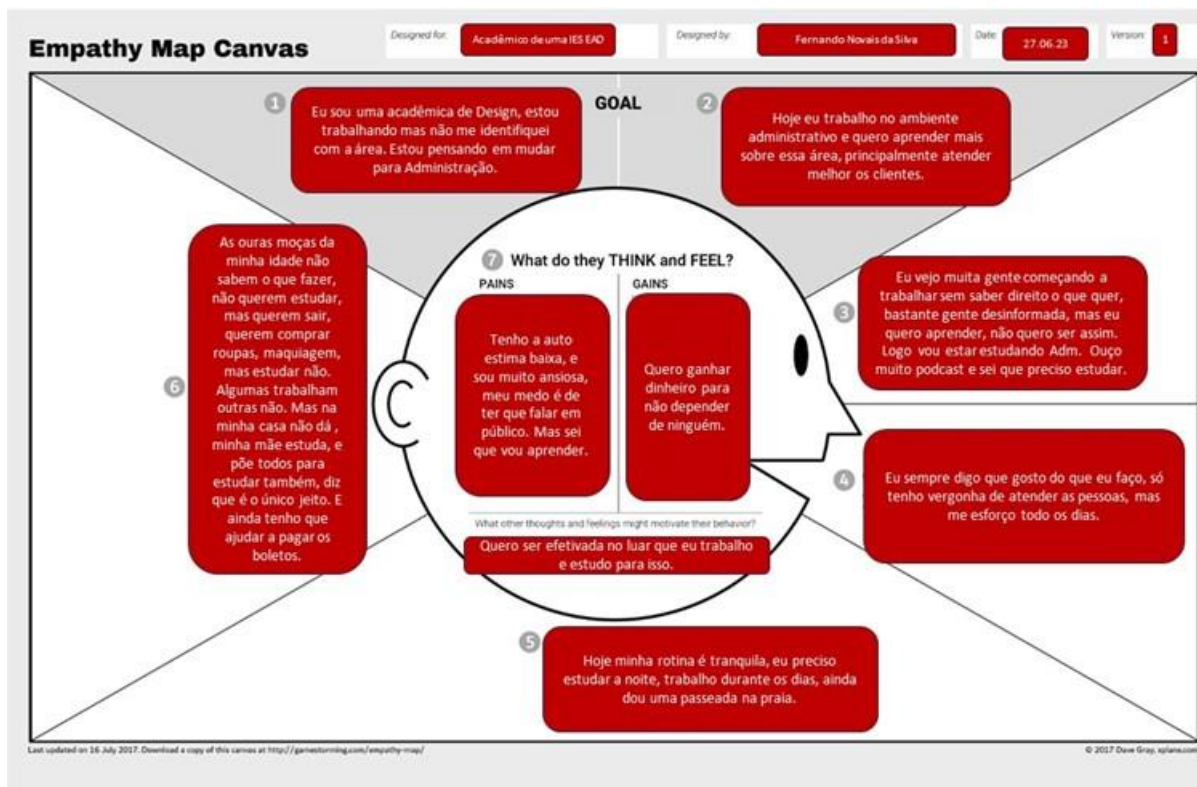
O que ele escuta?	O que imaginamos ele fazendo?
	O que ele escuta outros dizerem?
	O que ele escuta dos amigos?
	O que ele escuta de colegas?
	O que ele escuta de segunda mão?
O que ele pensa?	Quais são os seus medos, frustração e ansiedades?
O que ele sente?	Quais são as suas vontades, necessidades e sonhos?
O que ele pensa e sente?	Quais outros pensamentos e sentimentos motivam o seu comportamento?

Fonte: Gray (2017) – tradução livre

O Mapeamento foi usado para compreender a realidade institucional conforme segue na Figura 6 com base em uma conversa real com três acadêmicos da Faculdade.

Figura 6 - Mapas de empatia preenchidos





Fonte: o autor com base em Gray (2017)

Os autores orientam fazer um *brainstorm*²¹, avaliar os segmentos de clientes que querem atender usando o modelo de negócio, escolhendo possíveis candidatos, três promissores e selecionar um para fazer o exercício de perfil. Mas estrategicamente foram elaborados quatro mapas de empatia pois a ideia era montar possibilidades de cursos diversos.

O pesquisador, aplicou o Mapa de empatia, com base em conversas feitas com acadêmicos da IES, do terceiro período de Educação Física, uma acadêmica egressa do curso de RH fazendo a segunda graduação em Gestão Pública, uma acadêmica iniciante do curso em Design de interiores e uma outra do terceiro período de Gestão Financeira. A utilização de conversas com vários acadêmicos foi feita para que houvesse diversidade nas respostas, com pessoas diferentes com repertórios de vida diferentes e cursos diferentes. A ferramenta usada foi o próprio *template* de Gray (2017), com as perguntas direcionadoras do quadro 11.

Osterwalder (2011) sugere ainda que seja dado um nome a esse cliente e algumas características demográficas, como renda, estado civil e assim por diante.

4.2.1 Oportunidades de melhorias a partir do Mapa de Empatia

As oportunidades de melhoria para o uso do Mapa de Empatia são:

- a) Usando o Mapa de Empatia para ouvir clientes é possível entrevistar os clientes externos, de forma simples, prática e empática, coletando dados e informações de diversas naturezas para entender com profundidade quem é meu cliente;
- b) Usar a netnografia²² para analisar comportamento das personas em grupos dentro das plataformas do curso, conhecido na IES como AVA;
- c) Mapa de empatia como ferramentas de monitoramento;
- d) É possível identificar comportamentos extra faculdade, respondendo às perguntas feitas através da ferramenta.

²¹ O Brainstorming é a prática de gerar ideias e colocá-las no papel - ou no seu smartphone ou computador, é claro. Você pode usar o brainstorming para estimular seu cérebro a encontrar novas soluções para problemas, ideias sobre um produto, ou o que mais precisar de inspiração.

²² Netnografia é o ramo da etnografia que analisa o comportamento de indivíduos e grupos sociais na internet e as dinâmicas desses grupos nos ambientes on-line e off-line. Kiso (2021, p.33)

4.3 Persona

Personas são arquétipos de usuários que são baseados em uma profunda pesquisa. Eles representam padrões que são identificados através das ideias geradas pela pesquisa. Uma persona é um personagem fictício que mescla padrões que ocorrem na pesquisa. Em vez de agrupar pessoas em segmentos demográficos ou de interesse, as personas ajudam a identificar padrões e relevantes descobertas qualitativas. “Isso é muito relevante para o Design do serviço, pois permite a compreensão mais detalhada e individual de um grupo de clientes” (Moritz, 2005, p. 220).

Moritz (2005) afirma que no processo de Design de serviços, as personas têm um papel semelhante aos perfis dos personagens. Eles ajudam a equipe a ver os indivíduos e podem referenciá-los em diferentes decisões.

A vantagem do uso de personas é que pesquisas qualitativas e quantitativas ficam disponíveis para respaldar a relevância de um determinado perfil. Um roteiro de perguntas feito com a persona conforme Magalhães (2019) segue uma série de perguntas elencadas sobre a vida da pessoa, na intenção de criar soluções, narrativas e abordagens de captação e de permanência dessas personas, mediante características semelhantes, mas não as mesmas de forma mais abrangente como público-alvo.

Para conduzir as conversas de maneira igual, foi criado um roteiro base dividido em quatro etapas: Vida Pessoal, Hábitos de consumo, História profissional e Relação com a empresa pesquisada. As personas foram chamadas de Artur, Bianca, Pâmela e Eliane, todos nomes fictícios e considerando que pertencem ao mesmo Polo, mas possuem comportamentos e objetivos diferentes. Respeita-se também o fato de na Faculdade ter mais mulheres do que homens matriculados. Segue abaixo as perguntas e respostas dos acadêmicos dentro de quatro esferas: Vida pessoal, hábitos de consumo, história profissional e relacionamento com a empresa pesquisada.

I) Vida pessoal

1 - Conte um pouco sobre quem é você e sua idade.

Artur: Um rapaz gente boa, extrovertido, amigável e otimista. 21 anos

Bianca: Uma pessoa chata, deprimida e ansiosa. 18 anos

Pamela: Muita forte sou calejada, altruísta, pai tudo junto, sou forte na verdade. 38 anos.

Eliane: Uma mulher que tem muita garra, muita vontade de aprender e uma imensa força interior. 57 anos.

2 - Com qual gênero você se identifica?

Artur: masculino

Bianca: feminino

Pamela: feminino

Eliane: feminino

3 - Você se considera uma pessoa...? (Qualidades, defeitos, características)

Artur: Extrovertido, Inconsistente e Alto - 1,94

Bianca: trabalhadora

Pamela: Feliz, do bem e faladora se me sentir confortável

Eliane: muito otimista

4 - Você está em um relacionamento? Se sim, de que tipo?

Artur: solteiro

Bianca: solteira

Pamela: solteira

Eliane: casada

5 - Onde você mora e com quem?

Artur: Balneário Piçarras-SC com minha mãe e meu padrasto

Bianca: Barra Velha-SC com minha mãe e irmãos e pets

Pamela: Barra Velha-SC com meus filhos

Eliane: Barra Velha-SC com meu marido

6 - Como é sua casa?

Artur: É uma cobertura com 3 suítes e uma área de lazer

Bianca: Minha casa é boa

Pamela: minha casa é muito boa, tem piscina, comporta mais do que necessário na verdade

Eliane: minha casa e mais do que eu sonhei com muitas flores, pássaros e cachorro grandão, marido companheiro, é um pedacinho do céu

7 - Sua casa é como você gostaria?

Artur: Não.

Bianca: Minha casa é boa

Pamela: só não é perfeita pois não é minha, mas é mais do que disseram que eu conseguiria

Eliane: é mais do que eu imaginei que fosse, vai além

8 - Quais seus objetivos pessoais a longo prazo?

Artur: Crescer profissionalmente e como pessoa também

Bianca: Ter dinheiro o bastante para não passar vontade de comprar coisas

Pamela: Consegui me formar, levei 18 anos para me formar, não tive o apoio anos atrás não tive apoio e levei 18 anos para fazer e agora faço duas graduações: Gestão Financeira e Ciências contábeis

Eliane: meu objetivo de vida hoje é que eu tive que esperar 54 anos para ingressar na faculdade, mas meu marido teve câncer e tive que dar suporte para a família, meu objetivo de vida é me formar e tenho 4 anos para aposentar, mas quero me aposentar, mas quero trabalhar e dar mais condições para meus netos. Recursos Humanos e Gestão Pública, fui mãe solo, foi cedo e apostei muito nos filhos e agora sou eu

9 - E a curto prazo?

Artur: Botar o shape, esteticamente bonito fisicamente. Me formar na Faculdade de Educação Física

Bianca: Me formar e ser efetivada

Pamela: me formar e ser efetivada no cargo que já assei

Eliane: terminar minha segunda graduação

10 - Quais aspectos da sua vida gostaria de aperfeiçoar?

Artur: Conquistar a independência de um modo geral.

Bianca: meus problemas mentais, ansiedade e baixa autoestima

Pamela: preciso melhorar minha fisionomia, ser mais fitness pois adoro comer fritura e coxinha

Eliane: quero aperfeiçoar mais como ser humano, evoluir como humano, autoconhecimento

11 - O que é sucesso para você?

Artur: Ter conhecimento no que eu faço e saber aplicar na prática.

Bianca: dinheiro

Pamela: ser reconhecido pela pessoa que você é, colocar a cabeça no travesseiro e saber que fez o melhor que pode

Eliane: conseguir caminhar com minhas próprias pernas, não depender de ninguém, caráter e cabeça erguida, e fazer a faculdade de forma impressionante e conseguir

II) Hábitos de consumo

12 - Onde você costuma se informar?

Artur: Redes sociais

Bianca: *internet*, redes sociais

Pamela: olho panfleto, *internet*, boca a boca, indicação

Eliane: *internet*, rádio, TV, grupos de WhatsApp, avalio preço nos locais, panfletos

13 - Quais tipos de mídia acompanha?

Artur: Redes sociais - Instagram, Twitter e google de vez em quando, TV - CNN

Bianca: Instagram, WhatsApp, Google, Twitter, Pinterest, Tik Tok, youtube.

Pamela: Instagram, Facebook, WhatsApp, google, assistir série tv aberta não

Eliane: televisão, jornal bandeirantes, Hystory Channel, TV senado, reportagem, site do google.

14 - Quais tipos de site costuma visitar?

Artur: Site de viagens - click buss, Compras - Nike, Vans, Amazon, Olx

Bianca: compras shein shopee

Pamela: só no portal da faculdade, do trabalho, regime de previdência

Eliane: previdência privada, previdência aberta, bolsa de valores, conselho dos institutos, cotação do dólar

15 - Você faz compras online? Onde?

Artur: Nike, Vans, Amazon, Olx

Bianca: shein e shopee

Pamela: shopee, mercado – livre, amazon, shein

Eliane: App da Shopee

16 - Sobre quais assuntos você costuma se informar?

Artur: Futebol, Esportes em geral, Musculação, Vídeo Games, Filmes e Músicas

Bianca: moda, beleza, maquiagem, cabelo, roupa

Pamela: Modas, contabilidade pública, contabilidade gerencial, balanços balancetes

Eliane: moda, finanças, bolsa de valores, dollar bills, adoro licitações e jurisprudência STJ, App da Shopee.

17 - Quais formatos de conteúdo você mais gosta?

Artur: Vídeos

Bianca: páginas de fofocas, tik tok e reels (vídeos curtos)

Pamela: youtube, vídeos, livros, kindle, ler reportagens

Eliane: lê livros e vídeos

18 - Qual seu site ou blog preferido?

Artur: Twitch, Youtube - TNT Sports, De Placa, Cortes do Casimiro

Bianca: Instagram

Pamela: google

Eliane: não tem preferência

19 - Quais redes sociais você usa no dia a dia? Conta para a gente alguns perfis que você segue.

Artur: Instagram - TNT Sports, Grêmio, Transfermarkt, Paulo Musy, whats app, Twiter - Canal de memes

Bianca: sigo o professor Fernando, sempre tem coisas legais, gosto do Luan Santana, e Instagram

Pamela: Instagram do professor Fernando quando dá tempo e Thiago Ventura

Eliane: LinkedIn, Zeca melo, redes sociais de receitas

20 - E o que você gosta de fazer para relaxar?

Artur: Jogar videogame

Bianca: pintar, assistir séries

Pamela: Assistir séries - Grey's anatomy e filmes do Harry Porter

Eliane: fotografar pássaros, natureza, caminhar, assistir filmes pro lado espiritual

21 - Quais tipos de lugares você frequenta? Com qual frequência?

Artur: Academia diariamente, Praia, Shopping, Casa Noturna para assistir shows

Bianca: vou na praia sempre

Pamela: Vou na casa da minha mãe tomar café da manhã, domingo jantar, quando tem show e passeio para assistir e vou na praia

Eliane: trabalhar e estudar ou vez o outra caminho na ponta da vigia em Penha, caminhar na praia, gosto de ir à praia quando não tem muita gente

22 - Você costuma viajar? Qual foi a última viagem que fez?

Artur: Sim, Balneário Camboriú, no último final de semana

Bianca: Itapema – SC foi recente

Pamela: Curitiba-PR foi recente

Eliane: Viajo só a trabalho - Foz do Iguaçu, congresso

23 - Você acredita que se enquadra em qual classe social?

Artur: classe média

Bianca: classe média

Pamela: classe média

Eliane: saímos da extrema pobreza e hoje sou classe média

24 - Em geral, como você direciona sua renda?

Artur: Suplementos, Roupas, Vídeo Game e Investimentos financeiros

Bianca: pago boleto e compro maquiagem, produto para cabelo e roupas

Pamela: boletos, contas da casa, entretenimento, invisto na saúde estética e autoestima

Eliane: boletos, prestação de casa, ajuda familiares, invisto em estudos, presenteio a filha e a neta, compro meus tupperwares, compra roupas, sapatos e maquiagem

III) História profissional

25 - Fale sobre sua qualificação profissional.

Artur: Estagiário, cursando Ed. Física

Bianca: foi jovem aprendiz, depois trabalhei em empresas temporariamente

Pamela: empreendia, era dona de facção de roupa, entrou para trabalhar temporária - cargo de confiança e estou aguardando abrir a vaga do concurso que passei, estou contratada nesse momento, sou muito eficiente e humilde, evoluindo sempre

Eliane: prefeitura na área da saúde, prestei concurso para a câmara dos vereadores e trabalho como auxiliar de limpeza, fiz EJA e passei, estou há 16 anos na câmara e sou mestre de manutenção

26 - Como você gosta de ser abordado pela empresa que trabalha?

Artur: WhatsApp, escrito

Bianca: ao vivo

Pamela: telefone, whats app e comunicação direta

Eliane: por telefone, whats app e comunicação direta e pessoal

27 - Qual o seu grau de escolaridade?

Artur: Superior incompleto

Bianca: cursando Ensino Superior em Design de interiores, mas não gostei do Design, quero mudar para Administração de empresas

Pamela: cursando Ensino Superior em Gestão Financeira e Contábeis

Eliane: Formada em Gestão de Recursos Humanos e cursando Ensino Superior em Gestão Pública, ainda tenho várias formações na área da saúde e sou bombeira paramilitar

28 - Qual a sua formação?

Artur: Educação Física - cursando

Bianca: cursando Ensino Superior em Design de interiores

Pamela: Cursando Ensino Superior em Gestão Financeira e Contábeis

Eliane: Formada em Gestão de RH e Cursando Gestão Pública

29 - Você se considera especialista em que?

Artur: Treinos de musculação

Bianca: Ser mãe de pet

Pamela: especialista em costura

Eliane: em ajudar as pessoas e cozinhar

30 - Quais assuntos domina?

Artur: Treinos de musculação, Técnicas de musculação e A língua Inglesa - Fluente

Bianca: estética, maquiagem, unha, cabelo, roupa, moda,

Pamela: sobre ser mãe

Eliane: arte de cozinhar e sobre política

31 - O que gostaria de aprender?

Artur: Anatomia humana, Língua Espanhola

Bianca: aprender a controlar meus pensamentos, não pensar besteiras, coisas que não seria bom pensar

Pamela: aprender a falar em público, sem ficar nervosa, sem ficar vermelha, argumentar sem chorar

Eliane: gostaria de aprender a aprender, acreditar que posso ser melhor e conhecer melhor o ser humano

32 - O que gostaria de aprender hoje para te ajudar no emprego?

Artur: Anatomia humana, Marketing e Investimentos

Bianca: Gostaria de saber falar mais com as pessoas, atender melhor as pessoas, eu sou muito tímida

Pamela: queria saber mais sobre as leis, regras, legislações, queria saber mais sobre as leis vinculadas às finanças e contábeis e parte de previdência e tributária

Eliane: queria saber mais sobre conhecimento de informática, dominar técnicas de informática, hoje tudo é digital e meu campo precisa desse conhecimento

33 - Qual o seu objetivo no emprego atual?

Artur: Conquistar meu espaço no mercado de trabalho, espalhar meu nome profissionalmente na região

Bianca: ser efetivada

Pamela: ser chamada para a vaga que passou, enquanto não for efetivada não consegue aumentar o nível dentro do governo

Eliane: crescer dentro da gestão pública na política

34 - Qual o seu histórico profissional?

Artur: Assistente de marketing, Trainee de Design e Estagiário de Educação Física

Bianca: estagiária em serviço público

Pamela: costureira, assistente e atendente

Eliane: auxiliar de limpeza e mestre de manutenção

35 - Por quais empregos você passou?

Artur: Instituição de ensino, Agência de publicidade e Academia

Bianca: prefeitura

Pamela: empresária e prefeitura

Eliane: prefeitura

36 - O que aprendeu em cada um?

Artur: Técnicas de design, gestão do tempo, trabalhar remotamente, trabalhar em equipes presenciais e remotas, cumprir horários, evoluir com a crítica dos outros, pra mim a busca por conhecimento nunca tem fim

Bianca: aprendeu a não falar mal das pessoas, autocontrole

Pamela: se controlar mais, separar o pessoal do profissional

Eliane: nem sempre tem que ver, ouvir ou falar, precisa ser discreta e não interagir com o contexto do público que está ao seu redor no trabalho, aprender a conhecer melhor os seres humanos e aprendi a separar o joio do trigo

37 - Quais habilidades adquiriu?

Artur: Interação com outras pessoas, ter escuta ativa, habilidade de ouvir o outro sem julgamento prévio

Bianca: Excel

Pamela: aprendi a lidar com a informática

Eliane: fazer o cerimonial, aprendi como atender, entender até onde se pode ir com o atendimento ao público sem distinção

38 - Qual o emprego dos seus sonhos?

Artur: Dono de uma rede de academias

Bianca: ser estilista em Milão

Pamela: Ter sucesso na minha carreira

Eliane: ser vereadora

39 - O que você considera um bom profissional?

Artur: Ser atencioso, que busca conhecimento o tempo todo e que é Educado e respeitoso

Bianca: saber o que está fazendo, falar com propriedade é saber de verdade

Pamela: saber o que está fazendo profissionalmente, conhecer o seu trabalho com profundidade.

Eliane: ter conhecimento do que vai atuar

40 - O que é sucesso profissional para você?

Artur: Ser competente no emprego dos sonhos

Bianca: ter reconhecimento na área

Pamela: Saber e ser reconhecido por saber, conseguir tirar dúvida

Eliane: estar no emprego dos sonhos, remuneração justa, e colher os frutos

IV) Relação com a empresa pesquisada/correlatas

41 - Porque vocês optaram por utilizar essa solução (Faculdade)?

Artur: Porque é a empresa que eu conheço há muitos anos, quando eu vim transferido de outra cidade, sabia que aqui teria a Faculdade que conheço

Bianca: eu não passei no Enem, e tinha que fazer alguma coisa e fui ali, indicada pela minha mãe, ganhei a matrícula de aniversário

Pamela: quando eu saí da costura eu queria fazer faculdade e minha mãe estudava na IESNORTE, eu não queria porque eu não conhecia, não sabia se era registrada no MEC e fui para outra IES com polo em Penha/SC, nunca pisei no polo, pedi ajuda e não tinha, não tinha aula com professor, não tinha suporte de atendimento, não tinha aula gravada, e de repente a mensalidade triplicou, eu reclamei com minha mãe e vi ela feliz sendo acompanhada, e vi que era com uma professora conhecida, a diretora do polo é bem querida e muito bem falada na cidade. Fui conversar com a diretora, não avisei que era filha de aluna, ela conhecia a minha mãe, queria ter as minhas próprias impressões, só avisei, quando já tinha feito matrícula e foi assim que eu fui parar na faculdade

Eliane: Primeiro porque a diretora do polo disse que eu precisava estar lá, disse que eu era capaz, eu era insegura por conta da idade, mas eu fui. A primeira professora que eu tive, me ajudou muito, ela disse que a IESNORTE era capaz de

te ajudar a alcançar os seus objetivos, quase desisti por conta de uma mal atendimento de uma GSA que tinha no polo, até abandonei a sala em uma certa vez, mas em relação a faculdade, eu vejo todo mundo muito alinhado querendo ajudar o outro, as respostas são muito rápidas.

42 - Como você conheceu a Faculdade?

Artur: Conheci através de pessoas que eu conheço que trabalham nela

Bianca: pela minha mãe

Pamela: vendo minha mãe estudar

Eliane: A diretora do polo, eu conheci na panfletagem na câmara de vereadores e eu trabalhava lá na limpeza, ela foi fazer uma divulgação e levou os panfletos e precisava de espaço e já explicou para as pessoas na câmara e eu já entendi, me interessei e levei muitos amigos.

43 - O que levou vocês a adquirirem nosso curso?

Artur: A confiança que a minha família tem na faculdade

Bianca: Tirando o pipa o resto é bom, pois eu não gosto da apresentação, se o pipa não tivesse que apresentar seria maravilhoso

Pamela: Fiquei tentada pela bolsa até o final do curso e como eu sempre ouvi que os dois últimos anos são mais caros então topei na hora, além de eu ser indicada, o que ajuda quem me indicou, a bolsa facilitou o meu acesso. Sobre a apresentação do pipa, eu também tinha meu roteiro na mão mas gaguejei pra ler, no primeiro. No segundo eu melhorei e consegui, no terceiro já estava mais confiante em apresentar.

Eliane: preço me estimulou muito, a proposta que apresentaram era boa, cabia no meu bolso.

44 - Como você gerencia sua rotina de estudos?

Artur: Estudo todas as manhãs

Bianca: estudava a tarde, mas agora assisto a noite pois eu trabalho

Pamela: eu estudo mais a tarde, mas eu estudo no serviço mesmo com o trabalho pois atendo muitos idosos então eu estudo no meu tempo livre, me programo para assistir as aulas online e de manhã às vezes

Eliane: estudo das 5 da manhã e vou para o computador

45 - Qual foi a sua maior preocupação ao contratar nossos serviços?

Artur: Falta de práticas presenciais em atividades físicas.

Bianca: a apresentação do pipa deu medinho mas é só isso. Como eu vim direto do ensino médio, que por conta da pandemia, foi online eu topei o desafio de estudar EAD e é bem melhor que no Ensino médio.

Pamela: Eu achava que não ia conseguir por ter ficado tanto tempo sem estudar, pois estava enferrujada e por conta do financeiro também, eu não tinha notebook, a internet era limitada, enfim, vários desafios.

Eliane: não conseguir acompanhar através das aulas online pois os dias das aulas online são os dias que eu mais trabalho e para mim é puxado, mesmo no dia das aulas eu saia antes do serviço, hoje eu assisto a gravação para facilitar a vida.

46 - Qual a sua maior dificuldade com nossos serviços hoje?

Artur: Não estar ciente de algumas ações que tenho que fazer como aluno, estudar pelo aplicativo pelo celular, pelo menos para mim não funciona

Bianca: Apresentar o PIPA, prestar atenção na aula online, pra mim é difícil. A Professora é bem gente boa, uma vez ela me prometeu uma viagem, gostaria de saber quando é a viagem que prometeu.

Pamela: Aula de teorias da administração e da organização. Os professores leem, se fosse para ler, deixa que eu leio. Mas quando é a Coordenadora que dá a aula, é demais, é muito interessante, aula boa, dá para perceber que ela sabe, traz exemplos, mas quando eles colocam os vídeos do AVA, dão sono.

Eliane: Na aula que eu tenho, o professor é ótimo, mas dá dó dele, não entra ninguém na sala até o dia que ele desiste e coloca tempo esgotado, e todos se prejudicam pois não fica nem aula gravada pois não entra ninguém. Mas não adianta ler no AVA, professor que dá a aula lendo o slide é impossível gostar. Precisa manter o aluno na sala de aula, prender a atenção dele, mas precisa ter prática e precisa falar com os alunos, precisa de ação. Nos primeiros PIPAs tivemos dificuldade de executar, era sobre pequenas e médias empresas. Os proprietários ficaram receosos em responder os questionários propostos. Há muitas dificuldades nisso também.

47 - Como você utiliza o nosso serviço?

Artur: Eu utilizo o básico para poder adquirir o conhecimento básico e ser bem avaliado nas disciplinas, não entro no saiba mais e nas outras coisas, se não é muita coisa pra ver.

Bianca: entra na disciplina e vê as matérias, faz o exercício e sai

Pamela: sempre atenderam bem, fiz mais aulas neste semestre e sempre fui atendida, gentilmente, quando esqueci de pagar meu boleto eu que me perdi com as datas e eles me devolveram o desconto, não tenho nenhuma reclamação

Eliane: tenho dificuldade de entrar na biblioteca, não sei se sou eu a vida

48 - Quais dos pontos que te entregamos hoje que você mais vê valor?

Artur: O conteúdo é realmente legal, principalmente das disciplinas específicas do curso, a preocupação com o lado humano dos alunos é muito alta mesmo as vezes não sendo eficiente como deveria, mas não deixa de ser uma característica marcante da faculdade em relação a outras que estudei

Bianca: Gosto do cuidado que a Faculdade tem com os acadêmicos, tem exceções, mas no geral a minha GSA online, é demais.

Pamela: Gosto do cuidado que a Faculdade tem com os acadêmicos, tem exceções, mas no geral a minha GSA online, Leonice é muito atenciosa, os professores são excelentes, o meu polo é muito bom. O cuidado com os acadêmicos me faz querer estudar.

Eliane: Atenção que o professor dá para nós O professor que nos disponibiliza para nós.

49 - Como você gosta de ser abordado pela empresa? Pelo whats voz ou texto, por e-mail.

Artur: Pelo WhatsApp - escrito

Bianca: só uso o WhatsApp, falo com a professor pelo Instagram ou por mensagem escrita no whats

Pamela: eu ligo e mandei e-mail duas vezes, mas eu ligo para tudo que eu preciso

Eliane: gosto de ir presencialmente ou eu ligo para o polo, lio pouco para a sede. Tiro dúvidas e peço esclarecimentos e eu resolvo por e-mail

50 - Por que você continua como nosso cliente?

Artur: Porque estou confortável com os serviços prestados. Não é algo que me tira do sério, não me deixa louco.

Bianca: já pensei em desistir, mas é porque eu não gosto de estudar

Pamela: eu continuo porque a faculdade é boa e a diretora do polo levanta nosso astral, sempre e sempre diz que os alunos são orgulho dela

Eliane: eu continuo com a faculdade porque eu me encontro, eu encontro não só professor, mas eu encontro uma pessoa que acredita em mim, que estimula o meu potencial.

Existem grandes diferenças entre a *persona* e o público-alvo, especialmente quanto a criação de cada um, as suas respectivas finalidades e o grau de detalhamento. Enquanto a *persona* é um recurso altamente detalhado e com informações específicas sobre o cliente ideal, o público-alvo representa uma abordagem mais generalista de criação (Peçanha, 2020).

Para a criação de estratégias de *marketing* e abordagens pontuais, direcionadas que acabam sendo surpreendentes e personalizadas para os clientes e prospects, Peçanha (2020), afirma que vale a pena considerar a criação de uma *persona* que está inserida dentro do público-alvo, trazendo um alto nível de detalhamento sobre diversos aspectos relevantes para o sucesso de sua estratégia.

A seguir está disponibilizada a aplicação do Mapeamento de *persona* que foi feito com quatro acadêmicos da Faculdade. Para viabilizar a pesquisa, os acadêmicos foram escolhidos pois são de cursos diferentes e áreas diferentes para que realmente fossem entendidas as possibilidades de abordagens diferentes mesmo que todos fossem do mesmo polo, o polo é de Barra Velha – SC, por questões de praticidade para abordagem do Pesquisador, conforme a figura 7.

Figura 7 - Personas preenchidas



ARTUR
ESTAGIÁRIO EM EDUCAÇÃO FÍSICA.
JOVEM ADULTO (19-25)

Mini-bio | Um cara gente boa, extrovertido, amigável e otimista. Adora ir para academia e ficar no shape. Asistir jogos de futebol e de basquete na NBA e estudar. Está cursando Educação Física e está muito feliz pois já está estagiando.

Detalhes Pessoais

Localização Balneário Piçarras	Renda Familiar Acima de R\$10.000,00	Nível Educacional Cursando ensino superior	Status de Relacionamento Solteiro(a)
------------------------------------------	------------------------------------------------	------------------------------------------------------	------------------------------------------------

Carreira


Empresa Academia de musculação	Tamanho da Empresa Pequena empresa de mais de 10 profissionais	Responsabilidades Profissionais Atender os clientes e orientá-los mediante o uso dos serviços fornecidos pela empresa, assim como limpeza e organização dos equipamentos.
------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivos
Os objetivos de Artur são terminar a Faculdade.

Desafios
Os desafios relacionados à mobilidade, pois não tem carro e se desloca com o uso de bicicleta.

Canais de Comunicação

🐦 📷 📺 🎵



BIANCA
ESTAGIÁRIA
ADOLESCENTE (13-18)

Mini-bio | Uma pessoa chata, deprimida e ansiosa. Gostaria de ter mais coragem de falar em público e adora moda. Gosta de pintar e assistir séries. Ver sites de fofoca, tiktak, pinterest e instagram.

Detalhes Pessoais

Localização Barra Velha	Renda Familiar De R\$3.501,00 a R\$6.500,00	Nível Educacional Cursando Design de Interiores na Faculdade, mas quer mudar para Administração pois não gostou do curso	Status de Relacionamento Solteiro(a)
-----------------------------------	-------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------

Carreira

Empresa Serviço público da cidade onde vive	Tamanho da empresa Médio porte	Responsabilidades Profissionais Atendimento ao cliente e elaboração de relatórios
-------------------------------------------------------	------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivos
Atender bem os clientes e registrar as tarefas e rotinas diárias

Desafios
Tenho problemas relacionados a saúde mental como ansiedade e baixa auto estima

Canais de Comunicação

🐦 📷 📺 📌 🎵



PÂMELA

CARGO DE CONFIANÇA NA
PREFEITURA, AGUARDANDO ABRIR A
VAGA DO CONCURSO QUE JÁ
PASSOU.

ADULTO (26-40)

Mini-bio

Muita forte sou calejada, altruísta, pai e mãe tudo junto, sou forte na verdade. Adoro minha casa, minha casa é muito boa, tem piscina, comporta mais do que necessário. Preciso ser mais fitness pois adoro comer fritura e coxinha. Quero ser reconhecida pela pessoa que sou, colocar a cabeça no travesseiro e saber que fiz o melhor que pude. Me informo por youtube, vídeos, livros, kindle e leio reportagens

Detalhes Pessoais

Localização	Renda Familiar	Nível Educacional	Status de Relacionamento
Barra Velha	De R\$3.501,00 a R\$6.500,00	Consegui me forma, levei 18 anos para me formar, não tive o apoio anos atrás não tive apoio e levei 18 anos para fazer e agora faço duas graduações: Gestão Financeira e Ciências Contábeis	Solteiro(a)

Carreira

Empresa	Tamanho da Empresa	Responsabilidades Profissionais
Serviço público da cidade onde vive	Médio porte	Atendimento ao cliente e elaboração de relatórios e leis regras legislações

Objetivos

Atender bem os clientes e registrar as tarefas e rotinas diárias

Desafios

Gostaria de aprender a falar em público sem ficar nervosa, sem ficar vermelha, argumentar sem chorar .

Canais de Comunicação



ELIANE

MESTRE DE MANUTENÇÃO

ADULTO DE MEIA-IDADE (41-59)

Mini-bio

Sou uma mulher muito otimista e trrabalhadora. Sou mãe de filhos lindos e saudáveis. Adoro minha casa, ela é mais do que eu sonhei com muitas flores , pássaros e cachorro grandão, marido companheiro, é um pedacinho do céu. Meu objetivo de vida hoje é que eu tive que esperar 54 anos para ingressar na faculdade, e tive problemas familiares mas agora é me formar e tenho 4 anos para aposentar, mas quero trabalhar e dar mais condições para meus netos. Fui mãe solo , foi cedo e apostei muito nos filhos e agora sou eu! Quero me aperfeiçoar mais como ser humano, evoluir como humano, desenvolver mais autoconhecimento.

Detalhes Pessoais

Localização	Renda Familiar	Nível Educacional	Status de Relacionamento
Barra Velha	De R\$3.501,00 a R\$6.500,00	Ensino superior completo em Tecnologia em Recursos Humanos e cursando a segunda graduação em Gestão pública	Casado(a)

Carreira

Empresa	Tamanho da Empresa	Responsabilidades Profissionais
Prefeitura	Médio Porte	Organização, manutenção e controle da limpeza predial.

Objetivos

Pela limpeza e organização do espaço

Desafios

queria saber mais sobre conhecimento de informática dominar

técnicas de informática tudo é digital meu campo precisa desse conhecimento

Canais de Comunicação



Fonte: o autor com base no app de elaboração de persona da Rock Content – <https://rockcontent.com/br/blog/novas-personas-rock-content/>

O *Service Design Tools*²³ traz que persona, arquétipo, perfil do usuário auxiliam a narrar perfis a partir de grupos de necessidades e comportamentos. Cada persona é um modelo de referência representativo de um tipo específico de usuário, nesse caso aluno. Tecnicamente, podem ser chamados de arquétipos comportamentais quando se concentram em capturar os diferentes comportamentos (por exemplo, “o seletor consciente”) sem expressar uma personalidade definida ou sociodemográfica. Quanto mais os arquétipos assumem um sentimento realista (por exemplo, nome, idade, composição familiar etc.), mas eles se tornam personas reais, expressando

²³ Disponível em: <https://servicedesigntools.org/tools/personas>

plenamente as necessidades, desejos, hábitos e origens culturais de grupos específicos de usuários.

4.3.1 Oportunidade de melhorias no mapeamento da Persona

Atualmente não é feito esse tipo de pesquisa na IESNORTE. Através do mapeamento de personas, e conversando de verdade com os acadêmicos foi possível identificar que existem oportunidades para mostrar melhores formas de administrar a carreira:

- a) Existem ruídos no entendimento dos canais de comunicação da Faculdade, uma vez que os alunos usam as redes sociais para falar com os profissionais da faculdade como professores e coordenadores;
- b) Percebe-se desejos de formações em cursos que potencializariam suas realidades, como oratória, habilidade de falar em público, excelência em atendimento ao cliente e cursos básicos de tecnologia para quem não tem afinidade.

4.4 Ferramenta SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de Cenários estratégicos como base para planejamento estratégico. Apresenta-se como um sistema simples para visualizar o posicionamento da empresa ou do produto no ambiente em questão (Pazmino, 2015).

Para entendimento da IES e para um olhar mais crítico e aprofundado da IES foram convidados os profissionais da IES: a Diretora Acadêmica e Comercial, o Diretor de TI, o Gestor de Inovação e o Diretor de Marketing da IES. O convite foi feito para esses profissionais, pois com o olhar deles é possível coletar elementos estratégicos da IES que impactam na permanência. Na figura 8 está o *template* modelo para provocações da análise SWOT.

Figura 8 - *Template* usado para base da análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
São as vantagens oferecidas em relação ao mercado:	Fatores que impedem resultados potencialmente melhores:
1. Qual a principal vantagem competitiva da IES?	1. Como é a qualificação das pessoas da organização?
2. Qual nível de conhecimento no segmento educação superior a distância?	2. Qual motivo contribui para perda de vendas?
3. Quais os principais recursos e tecnologias disponíveis para executar esse serviço?	3. Quais as reclamações constantes sobre a organização?
4. Quais os principais diferenciais oferecidos para o mercado?	4. Qual o principal gargalo operacional?
5. O que é feito de melhor e com menor esforço?	
6. Quais são os principais elogios feitos pelos clientes?	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Brechas de mercado e soluções para nichos:	Fatores externos que podem reduzir potencial da empresa:
1. Quais problemas, na educação superior EAD, não possuem solução satisfatória no mercado?	1. Como a organização é afetada em oscilações econômicas?
2. Quais são as dificuldades que passam os concorrentes?	2. Velocidade de adaptação a novas tecnologias?
3. Quais influências sociais, políticas podem ser favoráveis?	3. Como lida com a legislação e regulação do setor?
4. Quais novas tecnologias podem ser favoráveis ao negócio?	4. Mudanças culturais que impactam a organização?
5. Quais produtos ou serviços podem ser melhorados por conta das mudanças atuais?	5. Qual situação que poderia levar a empresa a falência?

Fonte: o autor

Na figura 09 observa-se a análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da IES. A ferramenta foi aplicada de forma online pelo aplicativo Jamboard²⁴ do Google. Onde todos os profissionais puderam fazer suas inserções.

²⁴ Jamboard é um quadro interativo desenvolvido pelo Google, como parte da família G Suíte para colaboração on-line através de suporte multiplataforma

Figura 9 - Ferramenta SWOT





Fonte: o autor

4.4.1 Oportunidades de melhorias na Análise SWOT

Analisando os resultados obtidos pela análise SWOT, percebe-se incidência das palavras: Permanência – 3 vezes, Evasão – 3 vezes e Cliente – 1 vez.

Comparado com outras palavras-chave como: atendimento – 6 vezes, processo – 6 vezes, venda – 7 vezes e tecnologia – 8, entende-se quais são as maiores preocupações da empresa. Percebe-se então que:

- a) É possível a criação de uma cultura mais forte voltada para o cliente – formação;

- b) Ações reais direcionadas ao cliente – pesquisas e mapeamentos ativos;
- c) Projetos e tecnologias voltadas para o cliente – otimização de plataformas, apps e pensamento *Mobile First*.

4.5 Pensar

Na etapa “pensar” a proposta é fazer a aplicação da matriz CSD como forma de Brainstorming para o principal problema que é a evasão. Foi utilizado o template conforme figura 10.

Figura 10 - Template Matriz CSD

PROBLEMA: EVASÃO		
CERTEZAS	SUPOSIÇÕES	DÚVIDAS

Fonte: Adaptado de Fonseca (2021)

Para preencher a matriz foi feito um *Brainstorming* com as gestoras que mais têm contato de comportamentos e situações voltadas ao cliente final, o acadêmico. Foram convidadas para participar a coordenadora do departamento de sucesso do cliente e a diretora acadêmica da IES conforme figura 11.

Figura 11 - Reunião com a Gestora da equipe de atendimento responsável pelo sucesso dos alunos (acima) e com a Diretora acadêmica da IES (abaixo)



Fonte: o autor

A fonte das informações da matriz é de vivências empíricas das rotinas das profissionais. Para ficar mais claro, foi feita a listagem do conteúdo da matriz no quadro 7.

Quadro 7 - Listagem coletada na aplicação da Matriz CSD

CERTEZAS	SUPOSIÇÕES	DÚVIDAS
dificuldade de aprendizagem	Falta de interesse	Será que o aluno não tem dinheiro
Conciliar rotina de vida	Falta de dinheiro	Será que a IES conhece mesmo os acadêmicos
Qualidade que os acadêmicos chegam do ensino médio – em nível cognitivo	Falta de clareza das informações da IES e seus cursos	Será que a IES respeita e considera a diversidade dos acadêmicos no processo de formação
Falta de tempo	Falta de aprendizagem ativa	Será que os professores dominam as metodologias propostas para engajar o aluno
Dificuldade de priorizar o estudo	Falta de percepção da Qualidade do curso	Será que o aluno se sente parte da IES
Falta de política pública para o jovem permanecer no ensino superior	Falta de oportunidade de estudar	Será que o aluno quer ser protagonista ou nós que queremos que ele seja?
Acadêmicos não sabem o que querem	Dificuldade de gerenciar a vida financeira	O que a faculdade vê é o que o aluno quer?
Não existe cultura de educação ser um diferencial na vida	Paciência para a construção do conhecimento dentro da IES	Será que o aluno tem clareza sobre o que ele vai fazer com essa graduação
Dificuldade de priorização em relação ao tempo	Ilusão de arrumar emprego rápido	Será que é preciso rever o currículo contemplando o que o mercado quer além do MEC
Não sabe o que é o curso	A ilusão de melhorar de vida.	Será que as matrizes curriculares estão alinhadas com o que o aluno quer
Sai do ensino médio e não sabe o que vai fazer		Será que sabemos o que é melhor para o aluno
Deixa o estudo em segundo plano		O aluno não vem preparado para o ensino superior e não vê o benefício de ter um desenvolvimento por competências
Não sabe o que é carreira		Será que o aluno não vem desenvolvido do ensino médio e tem um bloqueio, quando chega na graduação
Os alunos são alienados em relação as carreiras		
Não sabe o que faz o profissional do curso que ele escolhe		
Não tem o entendimento do ensino na vida deles		
Dificuldade de priorizar o ensino na própria vida		

Não se organiza para pagar a faculdade, mas escolhe pagar entretenimento

Fonte: ao autor

É nítido a equivalência da percepção dos profissionais que lidam com os processos que tangenciam a evasão e seus questionamentos em relação ao estado de consciência dos acadêmicos e a pesquisa feita por Teixeira (2019). Em seguida estão elencados os motivos da evasão, da IES pesquisada, na etapa gerar.

4.5.1 Oportunidades de melhoria na etapa pensar

A Etapa pensar trouxe elementos reais de convivência com os acadêmicos. Elementos de escuta ativa, portanto existem oportunidades nessa relação acadêmico x IES:

- a) Abordagem de rotina feita pelos coordenadores de cursos;
- b) Abordagens de rotina de GSAs – escuta ativa processual – mapeando persona;
- c) Alinhamento do conteúdo da matriz CSD;
- d) Construção de narrativas e abordagens com a matriz CSD

4.6 Gerar

Para etapa gerar, foi definida a técnica de entrevista, porém, conversando com o orientador, preferimos utilizar a coleta de dados da IES e de suas respectivas perguntas após o trancamento, uma vez que seria redundante, pois os dados já estavam disponíveis. Os motivos em relação aos trancamentos de 2018.1 até 2023.1 estão expostos por ordem de frequência no quadro 8.

Quadro 8 - Motivos de evasão de alunos da Faculdade de 2018 até 2023

MOTIVOS DA EVASÃO NA FACULDADE	%
não fez rematrícula – sem justificativa	27,90%
financeiro	20,12%
razões particulares	15,47%
Abandonou na inscrição	5,23%
mudança geográfica - cidade - país - casa	3,71%
Profissional / trabalho /emprego	3,38%
falta de tempo	3,12%
doença	2,97%
não se adaptou ao EAD	2,19%
Não consegue conciliar com o trabalho	1,85%
problemas pessoais	1,79%
não se identificou com o curso	1,43%
venda - situações	1,41%
ganhou bolsa de estudos/descontos/transferência/ acordo de outra IES	1,37%
Ira para um curso presencial	1,04%
mudança de curso	0,97%
Perdi o interesse	0,93%
desemprego	0,66%
não consegue acompanhar atividades no portal	0,62%
não tem acesso à internet	0,48%
Insatisfação com o PIPA	0,32%
dificuldade em acompanhar o curso	0,31%
Viagem frequente/ a trabalho/ pessoal	0,28%
Sem equipamento para estudar/notebook/computador	0,23%
Filho pequeno	0,22%
Convalidou e não conseguiu	0,22%
insatisfação com a metodologia	0,21%
engravidou	0,18%
Insatisfeito com atendimento no polo	0,15%
passou na federal	0,15%
não conseguiu conciliar rotina e estudos	0,15%

dificuldade em acessar pelo celular	0,15%
descontinuidade de polo	0,12%
pandemia	0,11%
problemas familiares	0,11%
Óbito	0,08%
mora distante de ponto de internet para poder estudar - fazenda	0,07%
Não consegue se concentrar	0,07%
Não me adaptei ao curso	0,07%
discorda da avaliação	0,06%
trabalho embarcado - offshore	0,03%
descontinuidade de curso	0,02%
fechamento de polo	0,02%
exército	0,01%
outra IES ofertou o mesmo curso por menos tempo	0,01%

Fonte: elaborado pelo autor com Base histórica da Faculdade IESNORTE

Observando os principais motivos declarados, que mais impactam a evasão, ainda que o principal motivo seja a saída sem nenhuma declaração, os demais motivos: financeiros, razões particulares, abandono na inscrição, mudanças geográficas, motivos profissionais e falta de tempo, representam 80% dos casos e requerem planos de ação contundentes, como propostos nas oportunidades de melhoria.

4.6.1 Oportunidades de melhoria para a etapa gerar

Baseado na lista de 20% de razões do quadro 13, existem oportunidades como:

- a) Mapeamento preditivo de acadêmicos insatisfeitos;
- b) Planos mais flexíveis de apoio a situações financeiras e direcionamentos de carreira e reposicionamento no mercado;
- c) Escuta mais ativa para gerar confiança no acadêmico de se explicar com clareza ao invés justificar-se como resposta problemas particulares;
- d) Remanuseio das abordagens nas inscrições;
- e) Direcionamento acadêmico para lugares geográficos sem polo;
- f) Apoio de gestão de rotinas.

4.7 Filtrar

A etapa filtrar, é uma etapa de categorização onde Mendes (2022) sugere a classificação por sessões que são:

1. Acadêmica: que diz respeito ao relacionamento instituição x aluno, sob o ponto de vista dos processos de ensino e aprendizagem, ou seja, o aluno na natureza de estudante;
2. Comportamental: que diz respeito ao aluno em duas naturezas, individual e social, sem considerá-lo estudante ou cliente;
3. Financeira: que diz respeito ao relacionamento instituição x aluno, sob o ponto de vista do contrato de prestação de serviços educacionais, que ele assina, juntamente com a IES, no ato da matrícula, e que, por sua vez, trata da sua natureza de cliente;
4. Geográfica: que diz respeito à relação aluno enquanto existência e mobilidade física.

Para facilitar a compreensão da filtragem, foi colocado o quadro de motivos de evasão e classificado com as dimensões, conforme quadro 9.

Quadro 9 - Motivos de evasão classificados por dimensões

MOTIVOS DA EVASÃO NA FACULDADE	N	DIMENSÕES
Não se adaptou ao EAD	208	acadêmica
Ganhou bolsa de estudos/descontos/transferência/ acordo de outra IES	130	acadêmica
Ira para um curso presencial	99	acadêmica
Mudança de curso	92	acadêmica
Não consegue acompanhar atividades no portal	59	acadêmica
Insatisfação com o PIPA	30	acadêmica
Dificuldade em acompanhar o curso	29	acadêmica
Convalidou e não conseguiu	21	acadêmica
Insatisfação com a metodologia	20	acadêmica
Insatisfeito com atendimento no polo	14	acadêmica
Passou na federal	14	acadêmica
Dificuldade em acessar pelo celular	14	acadêmica
Descontinuidade de polo	11	acadêmica
Não me adaptei ao curso	7	acadêmica

Discorda da avaliação	6	acadêmica
descontinuidade de curso	2	acadêmica
Fechamento de polo	2	acadêmica
Outra IES ofertou o mesmo curso por menos tempo	1	acadêmica
Não fez rematrícula – sem justificativa	2649	comportamental
Razões particulares	1469	comportamental
Abandonou na inscrição	497	comportamental
Falta de tempo	296	comportamental
Doença	282	comportamental
Não consegue conciliar com o trabalho	176	comportamental
Problemas pessoais	170	comportamental
Não se identificou com o curso	136	comportamental
Venda - situações	134	comportamental
Perdi o interesse	88	comportamental
Viagem frequente/ a trabalho/ pessoal	27	comportamental
Filho pequeno	21	comportamental
Engravidou	17	comportamental
Não conseguiu conciliar rotina e estudos	14	comportamental
Pandemia	10	comportamental
Problemas familiares	10	comportamental
Óbito	8	comportamental
Não consegue se concentrar	7	comportamental
Trabalho embarcado - offshore	3	comportamental
Exército	1	comportamental
Financeiro	1911	financeira
Profissional / trabalho /emprego	321	financeira
Desemprego	63	financeira
Não tem acesso à internet	46	financeira
Sem equipamento para estudar/notebook/computador	22	financeira
Mudança geográfica - cidade - pais - casa	352	geográfica
Mora distante de ponto de internet para poder estudar - fazenda	7	geográfica

Observa-se que a maioria dos motivos são comportamentais, entretanto, o impacto dos elementos acadêmicos também é bem alto na decisão da evasão. Sendo assim, existe a possibilidade de destinar cada *cluster*²⁵ para o respectivo setor.

4.7.2 Análise dos Motivos da evasão de acordo com a classificação

Após elencados os motivos apontados pela IES, Mendes (2022) sugere que para que haja a evolução do framework de pesquisa, é preciso separar em 3 setores: individual, interno e externo, depois filtrá-los por um terceiro processo, classificando na lista:

- a) Alto desempenho;
- b) Carreira;
- c) Concorrência;
- d) Curso;
- e) Coordenação;
- f) Professor;
- g) Disciplina;
- h) Serviço educacional;
- i) Bem-estar;
- j) Comunidade;
- k) Familiar;
- l) Pessoal;
- m) Saúde física;
- n) Saúde mental;
- o) Serviço administrativo;
- p) Bolsas;
- q) Financiamentos;
- r) Mensalidades;
- s) Negociações;
- t) Outros.

Filtrando e classificando dessa forma entende-se que existira melhor facilidade em direcionar ações específicas para os motivos.

²⁵ Cluster é um termo em inglês que significa “aglomerar” ou “aglomeração” e pode ser aplicado em vários contextos

4.7.3 Oportunidades de melhoria na etapa filtrar

Aplicação da Análise perguntando “por que”?

Por que está sendo feita a pesquisa sobre os motivos da evasão?

Para identificar os motivos da evasão

Por que identificar os motivos da evasão?

Por que se pretende evitar que ela aconteça?

Por que se pretende evitar que ela aconteça e fazer o aluno permanecer?

Porque descobrindo os motivos pelo qual o aluno evade, entende-se possibilidades de ações de retenção e permanência.

Com esse cenário, os números são os mesmos que os do mercado. Ou seja, é preciso estratégias diferentes para atuar com os alunos. Pois os motivos de quem tranca, de quem abandona e de quem cancela são diferentes bem como as estratégias usadas para fazê-los permanecer.

Antes da evasão, Mendes (2022) alega que o acadêmico tem alguns comportamentos que podem ser identificados, como:

- a) Antes de evadir do sistema educacional, evade do ecossistema de IES;
- b) Antes de evadir do ecossistema de IES, evade de uma IES;
- c) Antes de evadir de uma IES, evade de um curso;
- d) Antes de evadir de um curso, evade de uma disciplina;
- e) Antes de evadir de uma disciplina, desiste do contato com o sistema social da IES, onde estão os coordenadores os professores e seus colegas de curso, seus colegas de disciplina, e seus colegas da IES;
- f) Antes de desistir dessa rede social da IES, desiste de seu porquê, de seu como e de seu o quê com a IES.

Após o último comportamento, os acadêmicos deixam de perceber o valor na relação academia x acadêmico. Antes que o aluno evada, ele deve ser colocado dentro da estratégia, antes de todos os processos, pois ele é o meio pelo qual a IES existe, caso contrário não existirá IES. (Mendes, 2022)

Elencando as oportunidades de melhoria:

- a) Criar mecanismos que identifiquem o comportamento dos acadêmicos;
- b) Direcionar financeiramente os setores para suas respectivas demandas com acadêmicos.

5 DESENVOLVIMENTO PROJETUAL

Após o desenvolvimento das etapas de Fundamentação teórica, Compreender, Pensar, Gerar e Filtrar e a aplicação das respectivas ferramentas de Design de Serviço, partiu-se para o desenvolvimento da proposta de melhoria do modelo atual da IES.

5.1 Explicar

Com base em todas as pesquisas realizadas durante o projeto, foram percebidas várias oportunidades de melhoria conforme anotadas no capítulo 4. Some-se a isso a experiência que o pesquisador já tem, por fazer parte da IES ora estudada. Sendo assim apresentam-se a seguir aspectos relacionados a explicação do valor de cada ponto de contato na jornada do cliente. Mostrando como é, como deveria ser sempre com ênfase na permanência do cliente.

5.1.1 Melhorias propostas para Jornada do cliente

A jornada do cliente é muito mais extensa do que se apresenta na IES. Isso porque se observa que a IES toma como guia a régua de comunicação, onde está a primeira oportunidade. Apontada na figura 3, ela contém apenas os contatos referentes às mensagens automatizadas, programadas para disparar para os alunos se determinada interação no sistema não acontecer.

5.1.1.1 A régua de comunicação não contempla todas as etapas e pontos de contato com o cliente em sua jornada

Certamente é necessário que haja automações nas empresas de serviços em escala, entretanto, uma vez que os clientes por vezes não abrem as mensagens, não indicam recebimento, cliques ou interações com as mensagens, a mensagem deve ser complementada por um outro canal ou elemento de comunicação que ative de forma ativa e humanizada para ouvir o cliente no início de sua jornada, entender seus motivos e as possibilidades de solução que serão distribuídas para todos os outros acadêmicos com comportamentos semelhantes.

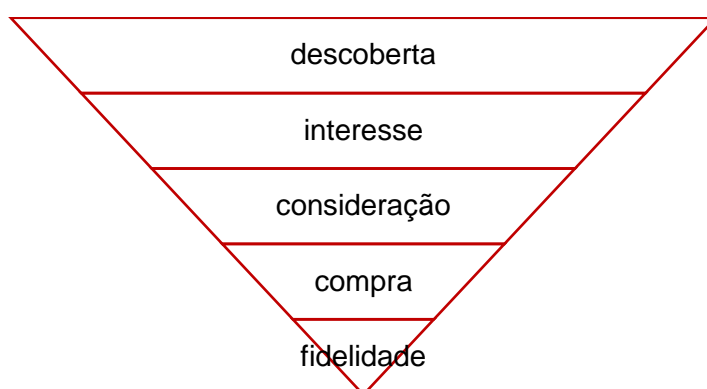
Essa régua de comunicação não contempla todos os serviços da cesta de serviços da Faculdade, inclusive uma das disciplinas que é aplicada em um processo fora dessa régua, que é a disciplina de PIPA²⁶ que é semestral.

Como sugere Kiso (2021), o momento de iniciar o mapeamento da jornada é na captação de leads, na descoberta da marca e não acontece atualmente.

Para entender a jornada do cliente, é preciso fazer o mapeamento da jornada, entendendo a experiência, os pontos de contato e os pontos que realmente importam. Para fazer um mapeamento de experiências dos acadêmicos do ensino superior à distância, é preciso considerar as variáveis do Quadro 9, considerando as situações do Quadro 8 nas perspectivas do Quadro 7. Mas para que o acadêmico se adapte e permaneça no ensino superior existe uma série de fatores que podem impactar nesse comportamento, esses fatores podem ser chamados de processos, abordagens, políticas ou mesmo estratégias de retenção ou permanência.

Uma forma mais abrangente de abordar o acadêmico do ensino superior a distância é considerá-lo inicialmente um cliente. Mendes (2022) traz que a matrícula vem por meio do processo de captação, que se inicia na atração e finaliza na conversão do convocado em matriculado. Existem 5 momentos dentro das estratégias de marketing que impactam diretamente no entendimento do comportamento do cliente ou acadêmico na sua jornada conforme Figura 12.

Figura 12 - Funil tradicional de marketing



Fonte: Adaptado de Kiso (2021, p. 48)

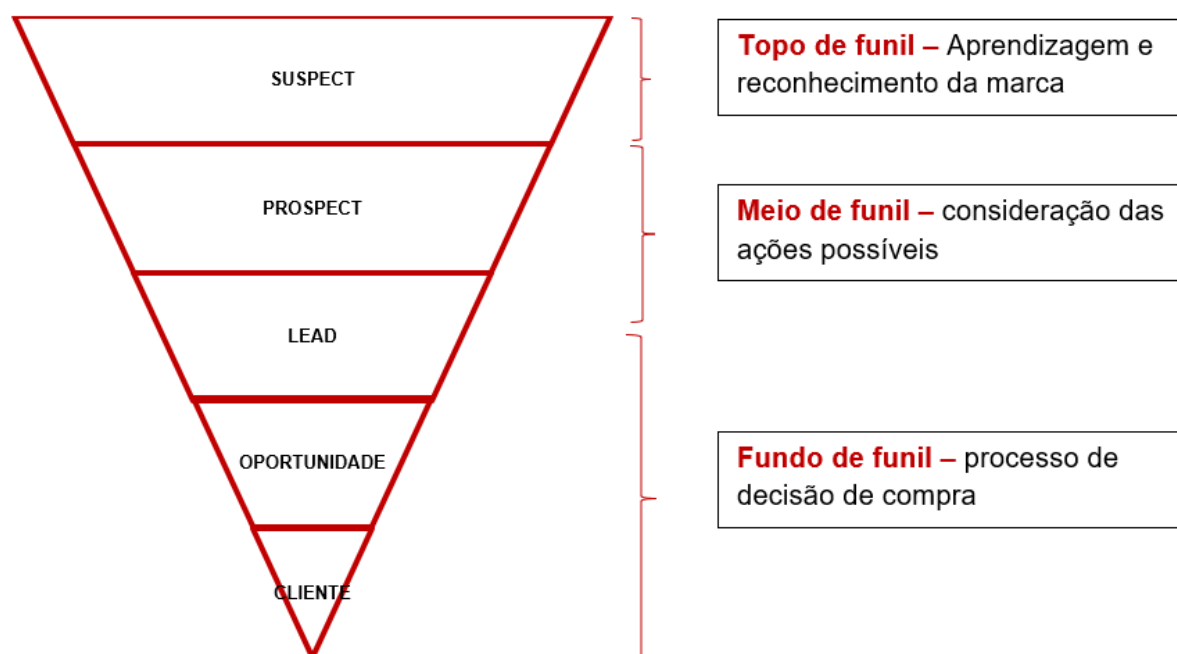
²⁶ PIPA Projeto Inovador Profissional de Aprendizagem: disciplina que contempla a curricularização da extensão em todos os cursos da faculdade Censupeg atendendo a legislação da extensão com aprendizagem baseada em projetos. Disponível em: <https://materiais.censupeg.com.br/conheca-o-selo-empendedor-social-censupeg>

O funil de *marketing* tradicional assume um processo de decisão linear do cliente: conscientização, interesse, consideração, compra e fidelidade, ou atenção, interesse, desejo, ação e retenção. O funil de marketing é uma representação da ótica do cliente sobre a marca e seu produto. Entretanto é preciso que haja um bom desempenho relacional para que se conclua a venda ou se efetue a matrícula.

Para compreender melhor a experiência do cliente do ensino superior à distância, é preciso que se tenha a clareza de alguns conceitos, como matrícula, conforme Mendes (2022), seja por razões culturais ou até mesmo por determinações legais, nem todos os municípios do país utilizam o termo matrícula. Em seu lugar, adotam o termo “primeira mensalidade” ou “primeira parcela”. Usa-se matrícula, portanto, o pagamento e/ou a primeira baixa financeira, necessária ao processo e regularização do ingressante, para que este esteja apto ao que reza o contrato de prestação de serviços educacionais de uma IES.

Adaptando a figura 12 a uma proposta voltada para vendas tem-se uma outra abordagem conforme figura 13.

Figura 13 - Funil de vendas



Fonte: Adaptado de Kiso (2021, p. 49)

O Funil de vendas é uma representação da ótica do negócio sobre a persona do cliente, ou seja, é o processo de amadurecimento do *suspect* até virar cliente. Ambos os funis, de vendas e de marketing, estão relacionados às fases da jornada do cliente. Compreender essas fases, faz com que a empresa, ou no caso a IES, saiba em quais fases estão os seus clientes e assim conseguem fazer abordagens assertivas para que eles tenham uma experiência memorável, em cada fase.

No Quadro 15 é feita uma outra abordagem sobre o mapeamento de jornada abordada como Revisão dos momentos que importam, trazendo uma perspectiva mais detalhada sobre o mapeamento da jornada do cliente voltado para SAAS²⁷ (Koiij *et al.*, 2017, p. 32).

Quadro 10 - Revisão dos momentos que importam

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jornada da persona	Ouve sobre o problema. Pesquisa para entender o impacto no negócio;	Pesquisa novamente para entender mais sobre os impactos e decide se é uma prioridade;	Consegue e entender o suficiente para perguntar melhor. Assina webinar e procura mais informações.	Conversa com 2 ou 3 vendedores que compartilham insights de valor.	Querem saber como funciona	Escolhe um parceiro de confiança de acordo com a matriz de decisões.	implanta no prazo, dentro do orçamento conforme promete tempo	Problema resolvido. Como escalar para mais usuários	Isso impacta a empresa.
Necessidades da Persona	Me ajuda a encontrar: os termos de busca Conteúdos de valor Boa fonte de conteúdos	Informações para me educar: compartilhar os insights Simplificar o problema visualmente Socializar via redes sociais	Conversa comigo: Direciona minhas questões Pequenos webinars Pequenos artigos		Me mostra como funciona: Como resolve meu problema Como integra Simplificar a Experiência UX/UI		Me ajuda a decidir: Proposta Referencias Critérios de qualificação Recomendações		Compartilha as melhores práticas: me manda vídeos explicativos Conteúdos gerados por usuários E eventos para comunidades de clientes
Momentos que importam	Ajuda o cliente a adquirir Consciência	Oferece ao Cliente Estratégias Educativas Sobre o Produto/Serviço		Auxilia o cliente no processo de escolha – SELEÇÃO		Auxilia o cliente no ONBOARDING	Habilita o cliente como usuário e permite que eles compartilhem experiências.		Jornada do cliente define os 5 estágios do SAAS

Fonte: Koiij *et al.* (2017, p. 32)

²⁷ Sigla do termo em inglês “*software as a service*” que significa *Software* como serviço, é uma forma de distribuição e comercialização de *software*. No modelo SaaS, o fornecedor do *software* se responsabiliza por toda a estrutura necessária à disponibilização do sistema, e o cliente utiliza o *software* via *internet*, pagando um valor pelo serviço.

É importante ressaltar que SAAS, nesse projeto está sendo considerada uma abordagem adequada e correlata aos serviços de educação fornecidos por uma IES EAD. A compreensão do Serviço de Educação a distância – EAD como um SAAS, existe uma vez que os clientes do ensino superior à distância usam os serviços de educação como uma plataforma de *Software as a Service* (SAAS).

SAAS é uma forma de disponibilizar softwares e soluções de tecnologia por meio da internet, como um serviço. Com esse modelo, uma empresa ou Instituição não precisa instalar, manter e atualizar hardwares ou softwares, o acesso é fácil e simples: apenas é necessária a conexão com a internet (Salesforce, 2023).

A XPE (2022) afirma que esse tipo de negócio surgiu a partir da necessidade de se obter respostas cada vez mais imediatas e acabou revolucionando o consumo dos usuários e o jeito com que as marcas disponibilizam suas soluções, isso quer dizer que eu consigo mapear todo e qualquer interação do cliente com a minha plataforma, portanto eu sei os horários que meu aluno entre e sai da plataforma, eu sei qual curso estuda mais, eu sei qual curso acessa mais em determinado horário etc. O desafio será sempre escolher o que medir e o que será feito com essa informação.

As plataformas de educação a distância, como serviço, funcionam da mesma forma, em uma abordagem B2C²⁸ e não B2B²⁹ como a maioria dos SAAS, não reduzindo a educação a distância a uma plataforma, mas em relação a usabilidade e tratativas com o usuário, cliente e aluno possuem características e comportamentos semelhantes.

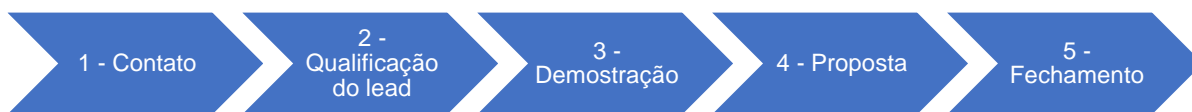
Outro ponto que deve ser considerado é que as observações feitas direcionadas a comparações com o mercado, extrapolam as outras IES concorrentes, ou seja, o *benchmark*³⁰ pode ser feito com outras plataformas e não apenas com IES. Como a jornada do cliente que precisa permanecer na IES começa na abordagem inicial, serão propostos direcionamentos para abordagem de vendas. As comparações dos processos de abordagem centrados na venda estão figura 14.

²⁸ *Business to Customer* - Abordagem comercial feita entre empresa e cliente

²⁹ *Business to Business* – Abordagem comercial feita entre empresa e outra empresa

³⁰ *Benchmark* é tomar como referência

Figura 14 - Processo centrado na venda



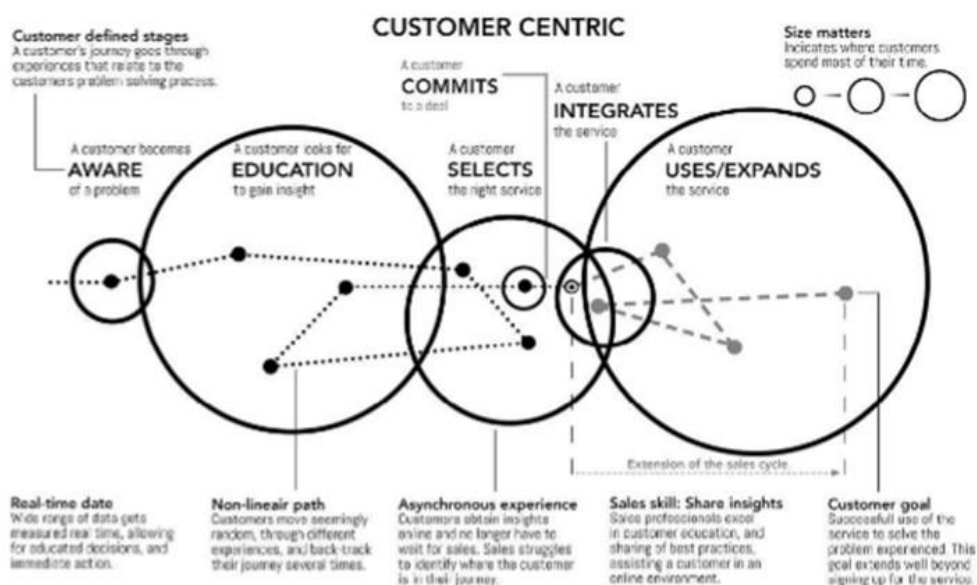
Fonte: Koiij *et al.* (2017, p. 33)

Fazendo a comparação real em tradução livre feita pelo autor, o processo baseado na venda passa por 5 etapas, definidos como estágios de vendas em forma linear onde a jornada do cliente passa através do seguinte processo:

- 1 - **Dados estáticos:** O funil de vendas é medido semanalmente de forma mensal baseados no número de fechamentos e negociações;
- 2 - **Processo de vendas:** Os profissionais de venda abordam os clientes passo a passo de acordo com o estágio que o cliente está;
- 3 - **Sincronia do processo:** As vendas são sincronizadas exatamente no mesmo estágio de solicitação do cliente;
- 4 - **Habilidade de vendas e controle do processo:** Aqui é o momento que os vendedores controlam as informações diretamente com os clientes descrevendo as características e atribuições dos serviços, preços, e mostrando o valor agregado do serviço.
- 5 - **Fechamento da venda:** O cliente contrata o serviço, ou seja, efetua a matrícula e se torna acadêmico.

Essa sequência aparentemente simples é o que as empresas esperam, entretanto, esse processo evoluiu e agora acontece de outra forma, de maneira não linear, quando a venda é fechada com a abordagem centrada no cliente, os clientes definem os estágios da venda e a jornada passa através das experiências de percepção da solução do problema pelo cliente, conforme figura 15.

Figura 15 - Abordagem centrada no cliente



Fonte: Koiij *et al.* (2017, p.33)

Para compreensão de cada estágio é importante observar o tamanho dos ciclos como a quantidade de tempo gasto nas etapas. Cada etapa será explicada para que haja clareza e compreensão da experiência esperada:

AWARENESS: A primeira etapa é onde o cliente se torna consciente do problema, essa conscientização pode acontecer de diversas formas, desde quando ele ouve sobre o problema em uma abordagem comercial, ou algum anúncio online ou em algum evento local com abordagens de sua própria rede de contatos. Kiso (2021) chama essa etapa de descoberta, conforme apontado na Figura 18. Aqui é importante que haja algum estímulo da marca para que haja identificação, podem ser utilizados micro influenciadores para auxiliar nessa ativação. No que diz respeito a educação é preciso que a persona consiga se auto identificar com esse problema.

EDUCATION: A educação dos leads é um círculo grande pois é onde o cliente que ainda é um lead, um contato, está entendendo o problema e tendo ideias. Uma vez que os clientes entendem que têm o problema, começam a buscar por soluções, ou oportunidades de solucionar o problema e aqui se tornam famintos por informações. Com base nessas informações que eles vão começar a fazer pesquisas já com interesses mais profundos como os valores e então se tornam leads

qualificados. Nessa etapa eles começam a fazer escolhas e selecionarem serviços, nem sempre de forma correta.

Vendedores mais qualificados entendem essa etapa como uma oportunidade de gerar mais clareza fazendo mais abordagens ao cliente, tentando desenvolvê-lo. Mostrando possibilidades e até mesmo fazendo comparações com concorrentes.

COMMIT e SELECTION: Os clientes passam pela etapa de compra onde se inicia uma parceria de troca de informações, onde o cliente recebe uma venda consultiva e se inicia um processo de ligação emocional entre o cliente e o serviço. Kiso (2021) chama essa etapa de conversão ou compra que tem por objetivo transformar, finalmente o lead em cliente. Aqui o lead valida a solução, aqui é a hora de utilizar provas sociais, depoimentos de outros clientes que também se matricularam, mostrar casos de sucesso de outros acadêmicos que já estão estudando, aqui é a hora de mostrar a experiência da marca através dos olhos dos próprios clientes, é uma etapa que deve ser levada muito a sério, ou seja, quanto mais personalizada for essa abordagem melhor será para quebrar possíveis objeções.

ONBOARDING - INTEGRAÇÃO DOS CLIENTES AO SERVIÇO: Essa é uma fase absolutamente crítica e talvez seja o grande desafio das empresas e instituições de ensino pois, é nesse momento que os clientes avaliam o investimento, portanto risco de “*churn*” – desistência, é muito alto. Em poucas palavras *churn* é a métrica que representa o número de clientes que cancelaram com o seu produto ou serviço em um determinado período (Damin, 2019). Na listagem de motivos de evasão nessa IES, ficou muito claro que é um dos principais lugares onde acontece a evasão.

Com essa métrica é possível entender se a empresa está atuando da melhor forma de retenção de contas com pagamentos recorrentes ou mesmo calcular o valor da vida útil da conta, e ainda, é possível descobrir quais clientes são melhor sucedidos com o seu produto e prever o desempenho da sua empresa.

No contexto educacional o *onboarding* acontece no ato da matrícula, mais precisamente, quando o processo de captação que se inicia na atração ou descoberta, finaliza-se na conversão. Dentro desse contexto é importante ressaltar que se inicia a gestão da permanência desse acadêmico, a permanência que acontecerá até que o acadêmico finalize o seu curso.

USE/EXPANSION: Os clientes usam o serviço contratado e experimentam o valor oferecido. Esse é o momento em que o cliente está aberto a receber abordagens como as boas práticas executadas pelos clientes mais antigos, como outros clientes

alcançaram o crescimento usando os seus serviços. É um momento em que o cliente começa a ser um evangelizador da marca, ou defensor da marca, ou advogado da marca e começam a compartilhar os benefícios de usarem o produto ou serviço.

Combinando os momentos que importam, no quadro 15, com a figura 21, entende-se a importância do *onboarding* e as possibilidades de fluxo do cliente dentro da jornada, começando muito antes de se tornar cliente e acabando depois do *onboarding* apresentar a proposta de valor e o cliente perceber.

5.1.1.2 *Onboarding sem processo bem definido com etapas claras*

Foi falado sobre o *onboarding* no capítulo anterior, mas Weber(2021) defende que haja um framework para esse momento pois é um valioso momento na jornada do cliente e muitas empresas ignoram esse momento. A área de Sucesso do cliente é a área que mais cresce nas empresas que cuidam de clientes em massa, mas existe um erro comportamental, ao invés de serem fanáticos pelo cliente eles prestam atenção e análises e dados relacionados a saúde do cliente.

Nos estados unidos 53% das desistências acontecem nos primeiros 90 dias e esse mesmo tempo é o prazo para fazer dos clientes leais a marca, Weber (2021) afirma ainda que para um app, o engajamento acontece em 90 segundos.

Existem fatores com bases na neurociência que provam que durante o *onboarding*, o cérebro ativa 3 áreas principais:

- a) Primeiras impressões: entre vários insights trazidos pela neurociência, mesmo parecendo lógico e racional, na verdade são relacionados ao medo aos valores. Como resultado, as pessoas de frente com a incerteza criam âncoras que darão bases para justificar todo o resto. Após esse processo o cliente precisa de um viés de confirmação de sua nova aquisição. Portanto as primeiras experiências precisam ser positivas;
- b) Remorso da compra: considerando o risco da contratação de um novo curso, ou serviço de educação, o senso de arrependimento acontece imediatamente a assinatura do contrato, ou a matrícula. Nesse momento o cliente lembra e compara com outras compras que ele tenha feito;
- c) Fechamento cognitivo: para envolver o cliente e retirá-lo desse momento de medo e dúvida, é preciso engajá-lo imediatamente na clareza da jornada. Essa é a hora de quebrar o *churn*, ou qualquer ideia de desistência,

construindo verdade, mostrando de forma suave a passagem do momento “jornada de compra” para o momento jornada do cliente assando pelo *Onboarding* do cliente.

Jornada de compra: e a somatória de experiências e interações com a IES, com a equipe de vendas através do funil.

Jornada do cliente: é a soa de experiências que acontecem depois da assinatura do contrato e onde o cliente interage com o pós-vendas, com a equipe de suporte e sucesso do cliente.

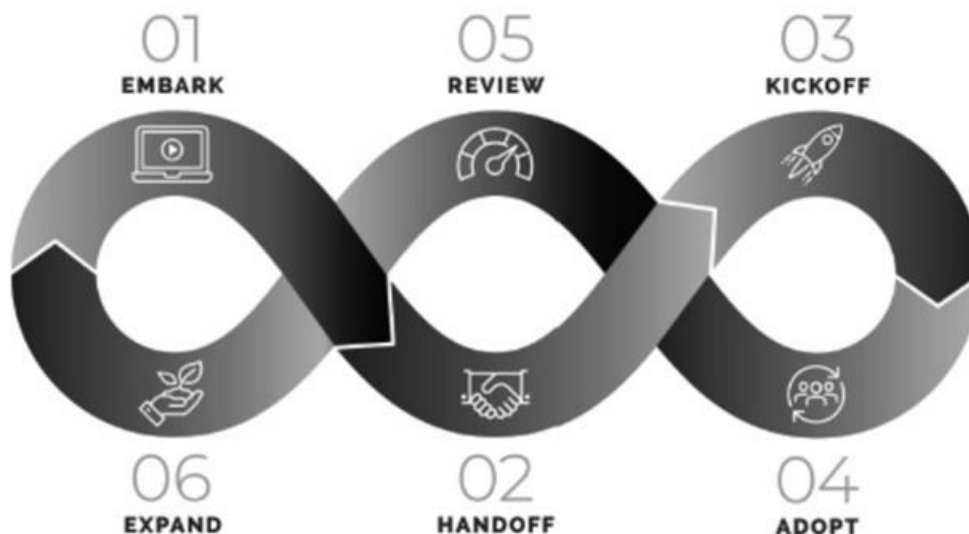
Jornada do *onboarding* do cliente: é a ação ou processo de familiarização de novos clientes com os serviços educacionais. O *onboarding* do cliente é a primeira parte da jornada do cliente e inclui seguir elementos importantes como: Construir relacionamento, implementar e vivenciar o serviço, fazer a adoção do uso e passar pela gestão da mudança.

Para se planejar para esse momento e preciso fazer o exercício:

- 1 - Liste as formas de comemorar a entrada desse novo cliente, faça disso um processo com o cliente, comemore com o cliente;
- 2 - Entenda os motivos pelos quais os clientes desistem nos primeiros anos, nos primeiros 90 dias e nos primeiros 30 dias, crie os planos de ação para cada item;
- 3 - Desenhe maneiras de fazer o onboarding de mais de um cliente ao mesmo tempo, a criação de comunidades de aprendizagem é uma ação bem comum;
- 4 - Planeje que tipo de primeiras impressões você quer que o acadêmico tenha. Mensure essas impressões e crie processo para elas acontecerem;
- 5 - Mensure quanto tempo leva para fazer o onboarding de cada cliente, para entender a capacidade produtiva;
- 6 – O processo de rematrícula deve começar um dia depois da matrícula – que abordagens são feitas para esse processo? Desenhe as mensagens para alertar o cliente da sua própria evolução ruo ao seu objetivo final se formar, diploma, promoção etc.

Weber (2021) defende que haja uma jornada orquestrada de *onboarding*, conforme figura 16.

Figura 16 - Framework do Onboarding orquestrado



Fonte: Weber (2021)

Os seis estágios do *onboarding* orquestrado são:

1 - Embarque: nesse estágio é feita a venda e você já mostra o valor de ter os profissionais responsáveis pelo sucesso do aluno, vender como proposta de valor na compra, isso no *onboarding*, mesmo antes da matrícula finalizada. Forneça um plano de sucesso para o acadêmico, conforme o quadro 11, esse plano contém informações que ajudam a entender comportamentos e objetivos do aluno.

Quadro 11 - Plano de sucesso do acadêmico

PLANO DE SUCESSO DO ACADÊMICO	
Direcionadores de abordagem	Dados/Respostas do acadêmico
Visão geral do cliente	
Desejos de resultados do cliente com a Faculdade	
Detalhamento do que foi contratado – informações básicas do curso, tempo de duração, semestres, disciplinas, horários de atendimentos e locais e canais desejados pelo cliente	
Informação sobre pequenas vitórias – micro certificações por semestre, portfólio de PIPAS	
Papéis e responsabilidades do aluno e link para o manual do acadêmico	
Recursos necessários para acessar os serviços da Faculdade, assim como recursos que a faculdade fornece através do polo	

Treinamentos – vídeos de orientações sobre o sistema, como baixar o office, no computador e celular, como usar o e-mail, teams e link

Serviços: contatos financeiros e sucesso do aluno, tutores e secretaria

Alertas – disponibilizar calendário acadêmico, datas de avaliação, datas de pipas, e critérios

Assinatura do aluno

Fonte: o autor – Adaptado de Weber (2021)

2 – Transferência: nesse momento acontece duas transferências, uma para equipe interna e outra para os clientes, para garantir que a equipe esteja pronta para o cliente e que o cliente esteja pronto para a equipe. Roteiro de passagem da equipe comercial para a equipe de Sucesso do aluno. Esse documento, conforme quadro 12, é para dar segurança e clareza para as equipes.

Quadro 12 - Modelo interno de levantamento de dados

MODELO INTERNO DE LEVANTAMENTO DE DADOS

Necessário notificar a entrada de um novo aluno

Agendamento de orientações – webinars constantes – tira dúvidas de entrada

Equipe comercial garante que o PLANO DE SUCESSO está no sistema e chegou para todas as equipes

Detalhamento de informações de exceção: ex.: veio de outra IES, mora em outra cidade que não é do polo, dificuldade tecnológica etc.

Fonte: o autor – Adaptado de Weber (2021)

Esses documentos são vivos, podem e devem ser atualizados durante a jornada, mas que seja no começo da jornada, no *onboarding*, pois é quando essas informações são relevantes e podem garantir o sucesso em uma tratativa direcionada a permanência desse acadêmico.

Alguns *softwares* acadêmicos possuem espaço para essas informações, mas o uso desses documentos enriquece a relação com os acadêmicos logo na entrada antes de começar os serviços, munindo os Gestores que cuidam do sucesso do cliente de informações relacionais.

3 – Começo: Depois das apresentações na transferência, o detalhamento do que será necessário para que o cliente tenha uma boa jornada.

Esse momento é o momento de gerar clareza na grande contratação que o acadêmico acaba de fazer. Sendo assim esse é o momento de evidenciar as vitórias e benefícios que ele terá a partir de agora com tudo que ele contratou. Enfatizar materiais adicionais, eventos, facilidades, atalhos e caminhos que o ajudarão a ter sucesso. Ex.: Um *planner*³¹ de estudos para ele se organizar com a rotina, haja vista essa é uma das razões de evasão. Se necessário realizar uma reunião com o acadêmico para fazer essa abordagem.

4 – Adoção: Esse estágio inclui o monitoramento de perto do uso do AVA pelo cliente. Nesse estágio, é bem interessante o acadêmico receber aquela mensagem de como foi o primeiro mês, tudo certo? Nesse momento ele já pode ter tirado suas impressões sobre o serviço e tem feedbacks mais bem elaborados, com fatos e evidências. Um mês após merece uma sinalização de parabéns que pode se tornar um processo – Encaminhar ao final de cada disciplina mensagem, você está X meses de seu objetivo, continue! Como se fosse uma contagem regressiva.

5 – Revisão: é importante rever o engajamento do cliente ainda no começo para extrair feedbacks e entendimentos sobre sua experiência. Desenvolva padrões de resultados que ele atingiu até agora – resultado trimestral - como:

A – Notas;

B - Horas estudadas na plataforma;

C – Notas das avaliações;

E – Médias de notas de outros acadêmicos nessa disciplina comparada com a desse;

F – Com imagem instagramável para que ele possa compartilhar seus resultados;

G – Contatos com suporte acadêmico;

H – Forneça nesse relatório um “símbolo de avanço personalizado com o nome dele e a etapa do curso em porcentagem;

I – Agende a data do próximo REVIEW assim que fizer a matrícula.

³¹ O *planner* é como um caderno organizador de demandas. Muitas pessoas o chamam de “planner de estudos” por auxiliar pessoas em períodos de estudo intenso para exames ou provas, como ENEM ou Exame da OAB, ou para se organizarem para estudar na Faculdade depois que se matriculou.

O relatório precisa ser bem visual, com mais informações que o cliente acredita que precisa e a sugestão de Podcasts da área previamente curados, ou textos do blog ou com informações da profissão que ele estuda. Ainda é tempo de feedback e pedir oportunidades de melhorias sobre situações que ele não gosta. Se precisar, atualize o plano de sucesso. A ideia é formatar um review adequado a IES, que sea replicável e autoativável.

6 – Expandir: Continuar o processo de *onboarding* após garantir a finalização desse, finaliza um *onboarding* quando começa o *onboarding* do próximo semestre ou do próximo serviço, caso o acadêmico esteja finalizando o curso. Aqui, a ideia é reiniciar o ciclo, mas agora com o aluno mais maduro com a plataforma, sendo assim, é possível mostrar mais benefícios ocultos para reforçar a proposta de valor apresentando mais elementos da cesta de serviços:

A - É a hora de mostrar a biblioteca virtual;

B - Mostrar que ele pode optar por fazer pesquisas com a faculdade acionando o grupo de pesquisa;

C – Mostrar que ele pode ser um influenciador da faculdade, escrevendo textos para o *blog*;

D – Mostrar que ele pode ser um multiplicador fazendo indicação da Faculdade para a equipe comercial;

E – Reforçar o uso do pacote office como benefício;

F – Reforçar a organização das unidades do curso baixadas em pastas organizadas no computador;

G – Mostrar alguma melhoria que tenha acontecido na IES, atualização, pesquisa da CPA etc.;

H – Aplique NPS, e a melhor forma de saber o que seus clientes querem dizer. A frequência é quadrimestral.

Todas essas estratégias no início da jornada do cliente são para gerar uma relação, além da relação de usuário, conhecer o cliente e importante, ouvir também, mas o momento certo é no *onboarding*, com mais ênfase. Pois ali inicia a relação e não se pode errar no início da relação.

São estratégias que podem se integrar à régua de comunicação com o cliente, mas além de entregáveis, é preciso coleta de dados, informações e feedback, com o propósito do cliente perceber o quanto está sendo protagonista com a IES. O quão valioso foi seu investimento. O cliente precisa perceber a proposta de valor da IES.

Sendo assim, com a adoção dessas abordagens do *onboarding* como estratégia de Gestão da permanência acontecendo com todos os clientes, sempre, precisa ser internalizada na IES.

5.1.1.3 Iniciativas de Unbound Marketing nas etapas da Jornada do cliente

A compreensão dos conceitos da Jornada do cliente, gera clareza sobre abordagens que podem ser feitas em cada etapa da Jornada, não só com a intenção de captação, mas de retenção e permanência dos acadêmicos, pois abrange todas as etapas, que Kiso (2021) chama de *Unbound Marketing*.

Deve-se ressaltar que em 2023, em um mundo pós pandêmico, existem 171,5 milhões de usuários de mídia social no Brasil, equivalente a 79,9% da população total. (KEMP, 2023). Portanto se analisar o *Framework* do *Unbound Marketing* é possível identificar estratégias de captação, retenção e permanência, que serviriam como uma régua de comunicação desde a descoberta, com ações de marketing direcionados para cada etapa da jornada, antes do cliente virar cliente, até que esse cliente se torne um compartilhado de experiências. O fato é que não se deve parar de se relacionar com o cliente, pelo fato dele ter se tornado cliente, conforme detalhado no Quadro 18:

Quadro 13 - Framework do Unbound Marketing

ESFORÇO	30%	35%	20%	5%	10%		
ETAPA	DESCOBERTA	CONSIDERAÇÃO	CONVERSÃO	XP PRÓPRIA	XP COMPARTILHADA		
INICIATIVAS	INICIATIVAS DE CONTEÚDO	DE INICIATIVAS DE CONTEÚDO	DE INICIATIVAS DE CONTEÚDO	INICIATIVAS DE CONTEÚDO	INICIATIVAS DE CONTEÚDO	INICIATIVAS DE CONTEÚDO	DE INICIATIVAS DE CONTEÚDO
	Infográfico	Ebooks de meio de funil	Webinários de fundo de funil	Grupo de comunidade no facebook	Melhores amigos no Instagram	Comunidade de telegram	no
	Pesquisa	Editoriais C	Editoriais F	Editoriais G	Editoriais exclusivos H	Artigos sobre clientes	sobre
	Editoriais A	Editoriais D	Depoimentos	Cases de sucesso	Editoriais distribuídos por podcast	Mentorias com outros clientes	com
	Editoriais B	Editoriais E				Editoriais exclusivos J	
						UGC (User generated Content)	(User generated Content)
	INICIATIVAS DE PROJETOS WEB	DE INICIATIVAS DE PROJETOS WEB	DE INICIATIVAS DE PROJETOS WEB	INICIATIVAS DE PROJETOS WEB	INICIATIVAS DE PROJETOS WEB	INICIATIVAS DE PROJETOS WEB	DE INICIATIVAS DE PROJETOS WEB
	Landing Pages de apoio à imprensa	de Blog	Revisão de SEO	Novo Website	SAAS	Programa de indicação	de
	Micro site estatísticas	de Landing Pages	Ferramentas grátis	E-commerce	App mobile	Comunidade entorno da marca	
		Adoção de automação de mkt		Adoção de BI	Programa de fidelidade		

Chat bot de vendas
Atendimento com IAS

Adoção de CRM
Chat bot de atendimento 24x7
Atendimento via IAS

Ambiente de ideação com clientes
Estratégias de melhorias nos produtos pelos próprios clientes
Programa de embaixadores da marca

EXPERIÊNCIA	IDENTIFICAÇÃO	ENCANTAMENTO	VALIDAÇÃO	IMPRESSÃO	EXPRESSÃO
	INICIATIVAS DE MÍDIA Sampling QR code Mídia OOH Ação Influenciador X Publicidade nativa Campanha Instagram	INICIATIVAS DE MÍDIA Campanha google ads Campanha Instagram Ação influenciador especialista Patrocínio evento x	INICIATIVAS DE MÍDIA Campanha de remarketing com Youtube Remarketing Via e-mail Mídia geolocalizada	INICIATIVAS DE MÍDIA Campanha no Instagram Campanha de up-selling Campanha de cross selling Ações com micro influenciadores Evento Y	INICIATIVAS DE MÍDIA Campanha por e-mail Campanha por push em app Campanha com nano influenciadores

Fonte: adaptado de Kiso, 2021, p. 94

A Jornada do cliente de acordo com Chapin (2016), gera um mapa que pode ser medido por quão bem ele ajuda a IES a identificar pontos problemáticos, bem como oportunidades de melhoria, ao traçar o caminho do cliente do início ao fim. Esse mapa não existe atualmente na IES, mas se existisse poderia ser chamado de *Baby Steps*.

Sendo assim, seguindo essa sequência metodológica, do *Framework* do *Unbond Marketing*, entende-se possibilidades de abordagens não finalizando quando ao acadêmico se matricula, portanto, alimentando a relação com o aluno.

5.1.1.4 A Metodologia Baby Steps

Até agora, o mapeamento da jornada do cliente foi considerado com abordagens envolvendo conteúdos e iniciativas de marketing e de atendimento, alimentando o cliente com informações sobre o produto e com abordagens digitais como o convite para participação de grupos de mentores, nano influenciadores, comunidades de melhoria sobre o próprio produto, assim como comunidades de aprendizagem e ativações do produto/serviço da marca.

Ainda se tratando da jornada do cliente, mais especificamente do ensino superior à distância, será feita uma proposta de acompanhamento considerando a

etapa de relacionamento do cliente com a IES, os momentos de percepção do cliente com a marca e a correspondência estratégica de expectativa e abordagem que o cliente se relaciona com a IES.

No Quadro 14 é compartilhada a metodologia *Baby Steps* fazendo a analogia do cliente como um bebê desde a fase embrionária até ele começar a caminhar pelo produto ou serviço.

Quadro 14 - Baby Steps – Momentos da jornada dos acadêmicos de ensino Superior EAD

Baby Steps	ETAPA	MOMENTO	EXPECTATIVA ESTRATÉGICA
Embrião	Descoberta	Aberto a descobertas, entendendo a necessidade.	Conteúdos de mídias sociais Links, query code
		Curioso pelo mundo sem expectativas	Publicidades nativas /regionais
		Desviando de propagandas diretas	Propagandas generalistas com macros influenciadores
Nascimento	Consideração	Impulso de desejo e necessidade	Artigos em Blogs Anúncios em buscadores
		Busca de mentor – aconselhamento	Landing pages com material de meio de funil. Indexação de palavras chaves para SEO
		Quebra de resistência à propaganda da marca	Publiposts com especialistas Frequência maior de propagandas
Colo (pegou o cliente)	Conversão/ onboarding	Caminho para validação	Quebra de objeção com prova social (depoimentos e cases de sucesso por persona) Cocriação com especialistas e influenciadores, educadores ex-alunos
		Caminhos para experimentação dos serviços da IES	Minicursos gratuitos para experimentação dos clientes Mapeamentos vocacionais e de carreira Acesso ao serviço em módulo neutro
		Momento de compra	Garantia condicional ou incondicional Atendimento mais próximo personalizado mostrando o portal do acadêmico Onboarding ativo, com passo a passo para acessar plataforma de ensino
Engatinhando	Experiência própria	O encontro com a expectativa	Uso da plataforma Acesso às aulas Acesso à disciplina Acesso a cesta de serviços Uso de pesquisa de NPS para feedback contínuo
Mãos dadas		Uso real do serviço da IES	Monitoramento de mídias sociais Monitoramento diário de acesso a plataforma Contato ativo para dúvidas pontuais
		Momento da permanência	Incentivo à matrícula, campanha de bônus e requalificação de leads, relacionamento ativo sobre a experiência, conteúdo exclusivo para clientes que efetuaram a matrícula

		A recompensa		Demonstração do benefício da próxima etapa Uso de clientes para mentorias e convites Programa de fidelização a partir da matrícula com micro certificação por etapa
Transformação/ Ao lado	Experiência compartilhada	Resistência em ser promotor		Programas de incentivo, clareza da cesta de serviços, primeiro nível da marca
Observação		Reconhecimento Premium	como cliente	Programa de enaltecer o cliente como promotor Presentes da marca Comunidade exclusiva Benefícios em produtos Transformação de clientes em nano influenciadores Criação de banco de conteúdo autêntico por persona Pílulas de carreira para upselling UGC – User generated content Fornecimento de campos de trabalho e de estágios, mapeamento de vagas regionais e globais

Fonte: o autor

Estes momentos enfatizados nas cores vermelha evidenciam dois pontos de inflexão:

1 – Colo - *Onboarding*: Já mencionado como o ponto mais importante da jornada pois é o momento de decisão em se tornar cliente e aí existe um ponto de atenção, pois, é um momento em que ele está sendo abordado por outras marcas do mercado;

2 – Transformação: é um momento em que os acadêmicos estão prestes a se transformarem em profissionais completos de acordo com a formação contratada e então, acontecem duas situações simultâneas, ele se torna um advogado da marca - é o momento de aumentar o LTV ou *Life time value*, que é o indicador que mostra qual é o faturamento médio com um cliente durante o relacionamento dele com a empresa, ou seja, é a hora desse acadêmico se formar, ser inserido no mercado e conseqüentemente a percepção de uma nova dor, a da pós-graduação ou de uma complementação pedagógica, uma segunda graduação etc., é o momento do oferecimento de um novo produto ou serviço de forma assertiva e personalizada, uma vez que já existe uma relação de longo prazo com esse cliente, é imprescindível que haja um acompanhamento próximo do acadêmico nesse período percebendo o que vai agregar valor para a carreira dele nessa etapa da relação, entendendo suas particularidades, financeiras, geográficas e dentro da sua própria área. Esse

momento, considerado o final de seu primeiro contrato, ou de sua primeira aquisição, também é o momento de o acadêmico refletir sobre sua carreira e sua trabalhabilidade.

5.1.1.5 *Trabalhabilidade*

É bem comum que o cliente do ensino superior à distância seja um trabalhador, segundo a plataforma Desafios da educação (2022), apesar dos impactos da pandemia, 69% dos egressos do ensino superior conseguem um emprego em menos de um ano após a formatura. Esse indicador de empregabilidade é resultado de um levantamento da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) e da *Symplicity*, empresa de empregabilidade e engajamento estudantil.

A plataforma trouxe também que, 48,82% dos formados estavam em ocupações formais, 10,86% trabalhando como autônomos ou profissionais liberais, 2,77% como empresários e apenas 2,82% estavam na informalidade e ainda, a remuneração média dos egressos é de R\$ 3,8 mil para egressos de cursos presenciais e R\$ 3,5 mil para egressos de cursos à distância.

Durante muito tempo o conceito de empregabilidade esteve evidenciado como a habilidade de se manter com um currículo atrativo no mercado de trabalho, para conseguir manter-se empregado (Diniz, 2017).

Com as mudanças no mundo do trabalho, as pessoas começaram a mudar o foco que era estritamente na sua empregabilidade no ambiente empresarial, buscando estabilidade, segurança e retorno financeiro.

Os acadêmicos começaram a se atentar a sua trabalhabilidade, que é a capacidade de adaptação e de geração de renda a partir de habilidades pessoais, ou seja, refere-se à capacidade de gerar trabalho, mais além do emprego. É como a pessoa se vê produzindo economicamente, seja como empregado, consultor, empreendedor, enfim, todas as inúmeras maneiras de se trabalhar. A trabalhabilidade amplia o conceito de empregabilidade para outras fontes de renda e possibilidades de trabalho, porque o emprego tem limitações e não deve ser encarado como única opção.

Entendendo essa nova realidade, o MEC trouxe a proposta de curricularização da extensão, ou creditação (curricular) da extensão, estratégia prevista no Plano Nacional de Educação (PNE), foi regulamentada pela Resolução nº 7 MEC/CNE/CES, de 18 de dezembro de 2018. Entre outras coisas, a Resolução: (1) estabelece que:

[...] as atividades de extensão devem compor, no mínimo, 10% (dez por cento) do total da carga horária curricular estudantil dos cursos de graduação, as quais deverão fazer parte da matriz curricular dos cursos³²; e (2) instrui o INEP a considerar, para efeitos de autorização e reconhecimento de cursos, (i) o cumprimento dos 10% de carga horária mínima dedicada à extensão, (ii) a articulação entre atividades de extensão, ensino e pesquisa, (iii) os docentes responsáveis pela orientação das atividades de extensão nos cursos de graduação.

As instituições que souberem implementar a curricularização da extensão de forma a desenvolver competências voltadas para melhorar a trabalhabilidade dos acadêmicos sairão na frente. E isso também é uma estratégia de retenção.

Nesse sentido, a IESNORTE fez isso, criou o PIPA, ouviu o cliente, que exigiu práticas e um professor que coordenasse, e em 2023, existem práticas, professor, tutor, eventos de compartilhamentos de resultados, mapeamento de melhores projetos, premiação, e evidências no site da faculdade³² para inspirar e relatar os projetos à sociedade.

A forma prática de fazer isso é implementar a curricularização da extensão com aprendizagem baseada em projetos. Ao final de cada semestre, os projetos desenvolvidos, além de contribuir no desenvolvimento de competências humanas³³, ainda auxilia no portfólio de cada aluno pois cada projeto desenvolvido entra para o portfólio do acadêmico. Sendo assim em um curso superior de curta duração, por exemplo, de dois anos, o acadêmico se forma na faculdade tendo desenvolvido quatro projetos, ou seja, se forma na graduação com experiências no currículo.

O impacto desse projeto é percebido pelos acadêmicos, pois resolve uma dor, a dor da experiência, solicitada pelas empresas, o PIPA representa a prática solicitada no mercado de trabalho, independente da área de formação pois o acadêmico se forma trazendo novamente para o índice de trabalhabilidade o benefício de cada semestre ter desenvolvido um projeto, em um curso de dois anos, o acadêmico desenvolve quatro projetos, que são quatro projetos desenvolvidos na área de atuação desse acadêmico.

³² Evidências de PIPAS desenvolvidos: <https://repositorio.censupeg.com.br/pipa>

³³ Competências humanas: chamadas de soft skills ou competências socioemocionais

Sendo assim, o PIPA traz uma série de benefícios para o acadêmico e para a IES, conforme a lista:

- a) Aumenta o índice de trabalhabilidade: os acadêmicos saem como portfólio e se apresentam ao mercado com experiência;
- b) Experiência em estágio de projetos com metodologia do Design;
- c) Desenvolve as competências do egresso da Faculdade: as competências do egresso escritas no PDI³⁴ da IES: competências socioemocionais, pensamento dialético, empreendedorismo social, responsabilidade colaborativa e autogestão;
- d) A IES usa como estratégia de vendas;
- e) A IES usa como diferencial competitivo;
- f) A IES usa como desenvolvimento de *Startup Thinking*;
- g) A IES usa como curricularização da extensão;
- h) A IES usa como estratégia de gestão da permanência e senso de pertencimento.

5.1.1.6 Clareza da cesta de serviços de educação

Todas as IES possuem suas cestas de serviços educacionais que são secundários, mas servem como estratégias de permanência pois podem ser úteis ao longo da jornada do cliente.

As IES precisam fazer o mapeamento desses serviços e deixar sempre em “prateleiras” de forma que a qualquer momento o acadêmico possa identificar e utilizar. A percepção que esse serviço existe para o acadêmico, pode servir como percepção de valor conforme, no Quadro 15 são listados alguns elementos da Cesta de serviços da IESNORTE.

³⁴ Plano de desenvolvimento Institucional que toda IES deve ter.

Quadro 15 - Cesta de serviços da IES como percepção de valor

Elementos de acompanhamento da jornada do cliente	Elementos de acompanhamento da jornada do acadêmico
Levantamento de dados sobre os clientes de forma estratégica – que possa ser trabalhada em favor do cliente	CPA
Canais de comunicação eficientes	Barra de progresso dos estudos dos conteúdos
Acesso único para todas as plataformas da IES- rápidos com baixa fricção	Disponibilização da nota imediatamente após a avaliação
Email institucional simples e usável externamente	Feedback da avaliação por escrito
Bolsas personalizadas de acordo com possibilidade de pagamento	Nivelamento de conhecimentos básicos de acordo com desempenho acadêmico
Calendários com lembretes automáticos das datas chave: avaliação, rematrículas, entregas de projetos	Conteúdos que podem ser baixados
Convites para eventos da área de formação – online e presenciais	Aulas gravadas
Pesquisa da CPA – Comissão própria de avaliação	Aulas gravadas ao vivo interagindo com o professor
Informação de mercado de trabalho pós curso	Biblioteca virtual
Minicurso de como fazer currículos, marca pessoal, comportamento acadêmico, simulados de entrevistas	Realidade aumentada
Infográficos mensais com informações sobre campos de estágios e mercado de trabalho – local, regional, nacional e global	Pacote office de presente no ato da matrícula
Podcasts da IES e lives com ex-alunos e profissionais da área	Comunidades de aprendizagem por curso
Visitas a empresas locais – mercado em geral de acordo com a área de formação	Oportunidades de trabalho/estágios fornecidas pela IES
Intercâmbio acadêmico com outras IES do estado, Brasil e internacional de acordo com a disponibilidade, e condição financeira do acadêmico.	PIPA
Apoio para produção acadêmica através de editora, roteirista, revista e redatora própria	

Fonte: o autor

Todas essas informações e outras que fazem parte da proposta de valor da IES devem ser percebidas pelo acadêmico de forma que ele não consiga ver nenhum benefício em sair antes de terminar sua formação.

Sendo assim, se esses elementos forem trabalhados como proposta de valor da IES, porque realmente são, se tornam diferenciais competitivos e deixam de ser tratados como ociosos. Assim que o acadêmico usa os benefícios da Faculdade, eles realmente se tornam relevantes pois esses são os benefícios que tornam a faculdade especial para a o acadêmico.

5.1.1.7 Humanidade Aumentada – Interface aluno x academia

Quando se pensa em interface, se pensa quase automaticamente alguma tecnologia, pois bem a tecnologia que coloco aqui como estratégia é a Humanidade Aumentada. Dentro da história da Faculdade IESNORTE, algo que sempre foi percebido foi a tratativa de excelência com os acadêmicos.

Um dos desafios do EAD é atender em escala, mesmo com a tecnologia dando apoio às áreas de sucesso do aluno, são áreas operacionais de entrada, ou seja, aos profissionais que trabalham nesses setores estão vivenciando o primeiro emprego, no caso da IESNORTE, mesmo com a cultura organizacional muito forte e acolhedora para os profissionais, é uma área de grande rotatividade de profissionais.

Essa área acaba de passar por uma reestruturação e isso é um paradoxo, pois os motivos são relacionados ao crescimento acelerado do seu número de clientes, número de serviços e de produtos oferecidos, conseqüentemente, o aumento do número de processos e atualização de sistemas, fizeram com que esse processo internamente, se tornasse moroso, em uma das principais áreas, a que está mais próxima do cliente.

Essa área não pode se limitar a uma régua de atendimento e disparos de mensagens por robôs, é preciso que haja a abordagem ativa. Um dos principais elementos do EAD é o tutor. Niskier (1999) observa, oportunamente, que o papel do tutor é:

- a) Comentar os trabalhos realizados pelos alunos;
- b) Corrigir as avaliações dos estudantes;
- c) Ajudá-los a compreender os materiais do curso através de discussões e
- d) Explicações;
- e) Ajudar os alunos a planejarem seus trabalhos;
- f) Organizar círculos de estudo;
- g) Fornecer informações por telefone e e-mail;

- h) Supervisionar trabalhos práticos e projetos;
- i) Atualizar informações sobre o progresso dos estudantes;
- j) Fornecer feedback aos coordenadores sobre os materiais dos cursos e as
- k) Dificuldades dos estudantes;
- l) Servir de intermediário entre a instituição e os alunos.

Exercendo esses papéis, o tutor já traz um grande resultado para a IES, entretanto, sugere-se um novo formato de tutoria, onde existe a atuação do tutor online e do tutor presencial e de um terceiro tutor, o de comunidades. Por fim, um elemento que trabalha de forma espontânea, mas não é considerado, o Influenciador regional da marca. Esse papel de abordagem ativa deve ser feito pelo GSA, entretanto, por todos os outros perfis de GSA que serão detalhados abaixo, como estratégias de permanência em seus contextos.

5.1.1.8 GSA

O tutor na verdade é um Gestor de sucesso do cliente (acadêmicos_ portanto podem ser chamados de GSA – Gestor de Sucesso do acadêmico.

A atuação desse profissional, o GSA, de forma online, gira em torno de garantir que o acadêmico tenha uma excelente experiência dentro dos Baby Steps citados anteriormente, esse profissional não é um tutor da disciplina e dos conteúdos acadêmicos apenas, ele é um profissional ativo, que aborda o cliente, e monitora sua evolução acadêmica de forma que ele não se perca na sua jornada.

Sua formação é principalmente em CS - *Customer Success*, pois ele precisa ter clareza da sua missão que é garantir o LTV – *Life Time Value* e evitar o *Churn*, ou garantir uma experiência acima da média e evitar a evasão, é um gestor da permanência do acadêmico.

5.1.1.9 GSA presencial – Estratégias para Polo EAD

Para o MEC, os polos EAD são definidos como Polo de apoio presencial, sendo assim, não basta ter uma equipe apenas comercial, para que haja eficiência acadêmica é preciso dar a mesma importância ao vendedor e ao outro tutor, o GSA presencial. Esse profissional, faz o mesmo papel do GSA da sede ou da Central de

Serviços compartilhados, entretanto além de toda a formação já destacada no perfil anterior, ele precisa encantar presencialmente.

A formação nesse caso deve ser mais profunda, pois engloba atendimento *face-to-face*, engloba conhecer distribuição mobiliária de um Ponto de Venda (PDV), nesse formato de atendimento, outros atributos são necessários como o entendimento do comportamento do cliente naquele local fisicamente.

O próprio MEC exige uma série de características, como acessibilidade em todos os ambientes, é o local destinado para o desenvolvimento de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância.

Em outras palavras, o polo EaD pode ser entendido como o local físico onde se encontra a infraestrutura para desenvolvimento do estudo e apoio aos acadêmicos matriculados e prospects em uma graduação EaD. É nele que o aluno encontra, dentre outros recursos, a biblioteca física e laboratórios da instituição, como os laboratórios de informática.

É importante ressaltar que, é também no polo que serão desenvolvidas quaisquer atividades presenciais do curso, como avaliações, tutorias, oficinas de extensão, desenvolvimento de projetos, aulas especiais, programas paralelos dentro da cesta de serviços da IES etc. Por essa razão, é o local capaz de acolher bem os alunos da instituição, por mais que o contato com esses estudantes ocorra majoritariamente online. Na Figura 17 destaca-se as principais atividades que acontecem em polos EAD segundo o Censo EAD.br 2019.

Figura 17 - Principais atividades que acontecem nos polos EAD



Fonte: Saraiva educação (2021)

De acordo com Saraiva Educação (2021) as atividades desenvolvidas no polo EaD, nos termos do art. 4º do Decreto 9.057 de 2017, são: Tutorias, Avaliações, Estágios, Práticas profissionais, Práticas de laboratório e Defesa de trabalhos e ou projetos.

O mesmo artigo também chama atenção para a necessidade de que as atividades presenciais do curso a distância estejam previstas nos Projeto pedagógico do curso (PPCs) dos cursos e no Plano de desenvolvimento Institucional (PDI) da IES. Apesar da faculdade realizar as atividades no polo EaD, não é obrigatório que elas aconteçam necessariamente no polo. Ainda nos termos do art. 4º, podem ser exercidas na sede da IES ou em ambiente profissional, conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN).

Estes ambientes profissionais, por sua vez, são definidos pela Portaria MEC nº 11 de 2017 como locais destinados a integrar os processos formativos de cursos superiores EAD, com justificada e relevância descrita no PPC. Ambientes considerados podem ser: empresas públicas ou privadas, indústrias, estabelecimentos comerciais ou de serviços, parques tecnológicos, parques naturais, agências públicas e organismos governamentais.

Em relação ao design do ambiente do Polo com foco na permanência do acadêmico, Underhill (1999) destaca que a sinalização local é imprescindível e pode fazer parte da decisão de compra e de frequência do cliente, no caso do acadêmico que muitas vezes usa realmente o polo como suporte para estudos por falta de recursos de infraestrutura em casa. Seguindo as sugestões do autor e acompanhando as tendências do mundo EAD, onde atualmente existem classificações de polos, como: mini polos, polos de médio porte e super polos.

A seguir, uma estratégia que funciona no polo da sede da IESNORTE, pode e deve ser replicado nos demais polos pelos país, uma lista de possibilidades de sinalização que auxiliam para a boa experiência do cliente e consequentemente da permanência dos acadêmicos na IES:

- 1 - Análise de zonas de sinalização: como processo de organização do polo por setores para facilitar a usabilidade acadêmico funcional no local;
- 2 - Simular o caminho do acadêmico por dentro do polo: na ida e na volta, caminhe pelo local como se fosse o aluno, do lado de dentro do polo para saber se ele consegue se localizar, independentemente do local que ele estiver dentro da IES.

- 3 - Análise da comunicação interna do polo como estímulos, durante a experiência, para usabilidade de novos serviços, estimulando LTV, ou estimulando uso da própria cesta de serviços da IES. Dentro do elevador, ir além da estratégia do uso de espelhos, e em todas as paredes da IES ou do Polo, verificar a possibilidade de mensagens e abordagens coerentes com o local, telas com mídias informativas sobre cursos, possibilidades de carreiras, programas formativos e serviços adicionais oferecidos pela IES como visitas, brindes, novidades do site etc.
- 4 - Opções de distração ativa em momentos de espera para atendimento, como, tele mídia, folders, revistas da IES, folders, vídeos institucionais etc.
- 5 - Sinalização da embalagem de produtos: com estímulos ao uso e de novas compras, alguns polos apresentam subprodutos e a forma como esses produtos são entregues afeta e muito a condução do processo de captação e manutenção do cliente, quando a palavra embalagem é colocada, diz respeito a embalagem literal, como sacolas, bolsas, capas de produtos, caixa etc., mas também diz respeito a formatos de apresentação de produto, como entrega de certificados e diplomas, o acadêmico não pode sair com esse documento em mãos, se eletrônico por exemplo, pode ser entregue um *pendrive*³⁵ personalizado dentro de uma caixinha com o logo da IES preenchido com os documentos do acadêmicos, assim como documentos da IES, vídeos, fotos, e até conteúdo do curso e de materiais publicitários, novamente pensando na carreira do aluno, no LTV, em fazer mais uma venda etc.
- 6 - Sinalizações alternativas com ênfase em pessoas com problema de visão ou terceira idade: exemplo de letreiros maiores em espaços mais confortáveis para a geração prateada, espaços com um mapa em Braille do seu polo, isso pode ser uma marca de inclusão nas IES, mostrando essa preocupação, outro sinal alternativo direcionado à inclusão que é pouco explorado é a cadeira de canhoto, assim como a cadeira para obesos, uma cadeira de rodas para um idoso que quer acessar o local mas está cansado, um tradutor de libras, que saiba atender em libras, esses tipos de propostas sinalizam a inclusão como bandeira em seu Polo, essas características

³⁵ Memória USB Flash Drive, mais conhecido como *pendrive*, é um dispositivo constituído por uma memória flash e que possui a função de armazenamento de dados

combinadas com os computadores que tem os programas direcionados a inclusão, como o teclado com letras maiores e softwares com leitura de voz e comandos de voz, auxiliam e convidam clientes a experimentarem a inclusão, para a Faculdade IESNORTE que é referência nacional em neurociências e educação especial e inclusiva com seu curso pioneiro em Neuropsicopedagogia, essas sinalizações, sinalizam posicionamento de marca e geram um impacto positivo na percepção do cliente, assim como em sua permanência, por perceber uma proposta de valor além da educação, pode ser uma bandeira melhor explorada em todas as suas frentes, uma estratégia de diferenciação, inclusive nos polos. Essa é a história real da marca, que será compartilhada mais a frente, mas ela precisa ser conhecida pelos GSAs presenciais que atendem no polo para que os clientes entendam o lugar que eles estão, e o valor da marca que eles estão escolhendo, essa história também pode ser contada pelo influenciador regional da marca;

- 7 - Mapas de salas, mobiliários, portas, corredores, sanitários e serviços adjacentes as proximidades como restaurantes, estacionamentos e parada para espera de motorista de aplicativos ou paradas de transportes públicos.

Como apresentado por Schwartz (2004), o processo de escolha do cliente inclui tanto emoções positivas quanto negativas. Para a compreensão do comportamento do cliente, em relação às emoções, desponta no campo do marketing, estudos relacionados ao marketing sensorial (Turley; Milliman, 2000). Este se baseia na suposição que, na busca para a retenção de clientes, a empresa deve investir nos cinco sentidos humanos com maior ênfase, por meio de uma atmosfera interessante e agradável, sejam eles o olfato, o paladar, a visão, o tato ou a audição.

É muito comum que as IES, como a Faculdade IESNORTE, tenham cores e padrões estabelecidos pelo setor de marketing, mas, o acompanhamento, gestão e cumprimento desses padrões garantem uma experiência melhor para o cliente e a percepção de organização, portanto, essas sinalizações devem ser seguidas e gerenciadas pelo marketing institucional.

Todas essas abordagens, consideradas essenciais para um polo de excelência, preocupado com a permanência e experiência do aluno no PDV devem ser acompanhadas pelo GSA presencial, por isso ele é muito mais importante do que o GSA da sede que atende telefones e tickets de chamados, que em breve podem ser substituídos por inteligência Artificial.

Esses elementos visuais foram levantados pois o trabalho de atendimento ao ser humano deve ser feito considerando os seus sentidos, e até agora foram citados elementos visuais.

A busca por novas estratégias que impactam o consumidor tem se tornado uma meta constante entre profissionais, empresas e qualquer outro meio que lide com o consumo. Sabendo disso, muitos já estão se apropriando da ideia de que metodologias e estratégias tradicionais já não são o suficiente para despertar a chama do interesse no consumidor (LINDSTROM, 2016).

Ainda em relação aos estímulos visuais, Lindstrom (2011) traz um exemplo claro de como a cor pode ser um fator importante, o autor exemplifica a marca Marlboro e a Ferrari, que possuem o tom de vermelho forte e marcante, que também é proposta na paleta de cores do manual da marca da Faculdade IESNORTE. Ele acrescenta que em uma experiência realizada pela marca Marlboro, um bar foi pintado com as cores predominantemente vermelhas e, conseqüentemente o cigarro mais vendido foi o da própria marca, ou seja, a correlação da Marca com a cor do polo e dos artefatos da marca devem ter uma coerência e padrão.

Lindstrom (2011 p. 115), ressalta que “quando as pessoas precisam fazer um julgamento rápido (algo em torno de 90 segundos) sobre uma pessoa, um ambiente ou um produto, cerca de 62% a 90% dessa avaliação se baseia apenas na cor.”

Ainda por Lindstrom (2011), as empresas continuam a insistir na inovação da marca, no apelo “visual”, o que reforça necessidade de a marca comunicar além do seu visual, aumentando a probabilidade de as pessoas serem atingidas pela mensagem.

Blessa (2011 p. 15) destaca que “83% do que aprendemos é através da visão, devido à rápida percepção que temos através da visão, esse sentido é um dos maiores responsáveis pelas decisões na hora da compra.”

Através da audição, pode-se gerar também uma influência no PDV, contribuindo para a decisão de compra. Segundo Blessa (2011 p. 34), “a música cria um envolvimento indispensável no ambiente do local, no caso do Polo é importante considerar que o som ambiente pode contribuir, mas preferencialmente com músicas calmas e sem letras cantadas, pois como estão estudando, ou tendo que se comunicar, a música não pode ser um fator de bloqueio, ou seja, quando o cliente está sendo abordado ele não pode ser interrompido pela agitação de uma música, tampouco cantar com alguma letra de música, pois isso vai tirar a atenção, tanto

relacionada a uma abordagem de venda, quanto ao uso do espaço pelo acadêmico estudos.

Porém, é comum ambientes assim optarem pelo silêncio, principalmente em salas de estudos e bibliotecas. Para a autora, a música pode acrescer ou depreciar a atmosfera geral do PDV.” “O som desencadeia fortes associações e emoções, e pode exercer uma influência poderosa no nosso comportamento” (Lindstrom, 2011, p.139)

É importante ressaltar que, historicamente, as faculdades, colégios e escolas, sempre tiveram um local mínimo de alimentação, em uma esfera menor, de acordo com o tamanho de um Polo, isso também pode ser uma estratégia de permanência e de venda, no PDV, pois pessoas famintas não permanecem em lugar nenhum, querem ir embora de um lugar o quanto antes.

Aplicando essa realidade a um Polo, os clientes quando estão famintos não estarão dispostos a ficar e se matricularem em algum curso, pois só estão pensando em saciar sua fome. Segundo Lindstrom (2011, p. 101), “não é possível tirar vantagem do aroma sem incluir o paladar.

Em se tratando do cuidado com o cliente, de forma simples, é preciso que na oferta de atendimento haja o estímulo simples e neutro ao paladar, como: de uma água, café ou suco e preferencialmente com opções de açúcar e adoçante, pois o cérebro com fome, aceita pequenos estímulos de glicose.

Por isso, quando os níveis de glicose estão abaixo do necessário, os neurônios enviam uma série de sinais de alarme ao conjunto do organismo: problemas de visão, irritabilidade, ansiedade, suores, enjoo, sonolência, confusão, fraqueza e fome. Um acervo de mensagens que levam a pessoa a corrigir essa falta de glicose ingerindo alimentos (Berg, 2018).

Para Blessa (2011), após a visão, o olfato é o sentido com maior facilidade para despertar emoções. Através do estímulo deste sentido pode-se criar personalidade ao ambiente, despertando lembranças, desejos e sentimentos nos consumidores. Criar um aroma específico e único fará com que os consumidores se lembrem da marca sempre que senti-lo. Muitos estabelecimentos, que não são alimentícios, são reconhecidos pelo cheiro, isso pode também ser uma estratégia de venda e de permanência pois um local agradável, em todos os sentidos, é o local para se estar. Exemplos de estabelecimentos como: Zara, Melissa, Mmartan, Melissa, chegaram a usar o cheiro como estratégia, de acordo com Rosa (2018) e deu tão certo que se tornaram parte de opções de produtos. Explorar ecossistemas para agregar valor a

marca não é nada inovador, já acontece por anos, mas ainda assim, pode ser usado como estratégia.

Todas essas abordagens voltadas aos sentidos dos clientes é para que os acadêmicos tenham uma experiência memorável quando estiverem no polo, entretanto quem está no polo para atender, conduzir orientar os acadêmicos é esse profissional.

A tutoria feita pelo GSA presencial é para conduzir, orientar e mostrar os conteúdos acadêmicos, entretanto, uma vez que o acadêmico está no polo e consegue perceber todo o cuidado e excelência na tratativa, identificando os elementos citados acima através da própria percepção, todo o trabalho que o polo teve em gerar estímulos relacionados a marca, fica registrado no acadêmico como símbolos relacionados a Faculdade, sendo assim, qualquer outro serviço educacional que não tiver esse parâmetro, será considerado inferior.

Essa percepção dos benefícios da marca, da experiência e dos cuidados, pode e devem ser planejados e para que isso aconteça de forma orquestrada, o time deve ser preparado e treinado para entender as etapas da Jornada acadêmica desde a etapa da descoberta.

A proposta de valor da faculdade precisa ser percebida pelo acadêmico, o acadêmico precisa ter essa experiência memorável, dentro e fora da sala de aula, entendendo que dentro da sala de aula é virtual, e foi tratada nesse projeto como Saas, e fora da sala de aula, a experiência acontece com as experiências fornecidas pelo polo e o impacto se transforma na permanência.

Mesmo com a Faculdade sendo considerada EAD, o PDV ou Polo é um fator importantíssimo na permanência desse acadêmico em todas as etapas da jornada, na descoberta, na consideração, na conversão, na retenção na advocacia.

Quanto maior for o cuidado com a aplicação de estratégias de Marketing Sensorial compartilhadas aqui e aplicadas nos PDVs da marca na intenção de mostrar para o cliente o valor da marca, maior será o impacto e permanência dele, pois ele entenderá a preocupação com o cliente e a Proposta de valor da Faculdade. Na intenção de guiar as estratégias voltadas para elementos visuais, a marca possui um manual, direcionado para a paleta de cores conforme (Manual da Marca, 2023), mas não existe um treinamento de como usar esse manual estrategicamente, aplicando nas diversas abordagens elencadas no projeto.

Além das estratégias de *marketing* sensoriais para pontos de vendas compartilhadas aqui, existem ainda elementos relacionados a narrativa da IES que também precisam ser conhecidos pelos profissionais da IES.

5.1.1.10 GCO – Gestor de Comunidades

O terceiro tutor tem um papel importante de organização de comunidades, portanto, GCO – Gestor de Comunidades, organiza comunidades de aprendizagem, organiza Grupos de estudo da IES, temáticos, organiza grupos de visitas a empresas e locais voltados para as áreas, assim como grupos de leitura e pesquisa de artigos científicos, Clube do livro – que pode ser feito com escolha de livros da área, mas não diretamente relacionados às disciplinas e UGC – *User Generated Content* em que os acadêmicos fazem conteúdos advogando para a IES apoiados pelo GCO.

Esses 3 profissionais vão auxiliar no engajamento do acadêmico com a aprendizagem, mesmo não sendo o seu foco. Eles auxiliarão na retenção, persistência e permanência dos acadêmicos, ampliando a percepção constante do valor da IES em relação a jornada do cliente. Mas ainda existe um quarto profissional que para 2023 está funcionando estrategicamente em todos os mercados, o influenciador da marca.

5.1.1.11 Influenciador regional da marca

Os cases de marketing e vendas e expansão de grandes marcas, precisam de um início. O PDV é o início, quando a marca não é gigante, que é o caso da Faculdade IESNORTE, que é muito conhecida, mas não pertence a grandes grupos educacionais, que investem milhões para estarem na primeira página dos buscadores como Google e Bing, esse “gigante” que está sendo colocado nesse projeto. Sendo assim, os Polos, precisam de estratégias de fortalecimento da marca para gerar o pertencimento que vai impactar na permanência do acadêmico que escolheu estar naquela IES, mas não a conhece com profundidade.

Uma característica pouco explorada comercialmente e pouco direcionada para os clientes como estratégia de gestão da permanência é chamada de Primal Branding, onde estratégias da marca voltadas para a essência são compartilhadas em seus PDVs fortalecendo a marca na região e crescendo em camadas.

O papel de influenciador da marca, acaba sendo absorvido automaticamente pelo representante legal da marca que é o Responsável pelo Polo, aqui chamado de Diretor do Polo, entretanto, os diretores de Polo têm a alcinha de bater metas de vendas, metas de permanência, divulgação, questões contábeis e esse perfil é um perfil *low profile*³⁶, o que dificulta fazer o papel de Influenciador regional da marca pois está preocupado com outras demandas.

Empresas de diversos setores implementam estratégias de fortalecimento de marca, conectando a marca a uma persona regional, que acaba sendo um investimento, ou transformando um cliente em persona da marca que acaba sendo um investimento mais verdadeiro, autêntico e genuíno e isso conecta a marca aos acadêmicos que já estudam na Faculdade, fortalecendo a interface aluno x academia.

A Faculdade tem um case de cultura organizacional muito fortalecido, os elementos clássicos são muito bem definidos e são passados com excelência para os profissionais que trabalham nela. O propósito, a missão, visão, valores, símbolos com mascote, tudo isso conecta muito com o público interno, mas não é usado como fator de diferenciação no mercado para captação de novos clientes nem de pertencimento aos clientes existentes, agindo como uma força, que fica escondida nos prédios e plataformas da IES. Em todas as conversas com os alunos, em momento algum evidenciaram algum tipo de conexão com os fatores culturais da IES.

5.1.2 Oportunidades de melhoria Mapa de empatia

O mapa de empatia é um mapa e permite leituras e orientações com o seu uso.

5.1.2.1 Usando o Mapa de Empatia

Através do mapa de empatia como ferramenta, é possível coletar informações dos clientes externos, de forma simples, prática e empática, coletando dados e informações de diversas naturezas para entender com profundidade quem é o cliente, quais são os seus objetivos, o que ele pretende fazendo faculdade, porque ele está cursando, ele tem condições de cursar, com o que ele trabalha, entre outras questões que estão no próprio *template* do mapa. Sendo assim sugere-se que a IESNORTE adote essa ferramenta.

³⁶ Estilo de vida discreto, sem chamar a atenção

5.1.2.2 O uso da netnografia

Uma faculdade é composta por uma série de cursos e serviços atrelados a educação, pesquisa extensão. Atualmente as faculdades funcionam como Hub de soluções pois conseguem desenvolver nichos dos nichos, ou seja, prestar micro serviços dentro de uma temática do curso, cada curso permite o desenvolvimento de uma proposta de solução, desenvolvendo novos produtos e serviços relacionados aos serviços já prestados. Como se cada curso fosse uma unidade de negócio, possibilitando a entrada de novos tipos de clientes.

Por conta disso, Kiso (2021) sugere que para cada curso da Faculdade é importante fazer 5 mapas de empatia, assim é possível agir preventivamente e usar a etnografia digital ou netnografia para analisar comportamento das personas em grupos dentro das plataformas do curso, conhecido na IES como AVA.

5.1.2.3 Mapa de empatia como monitoramento

Ferramentas de monitoramento desse usuário dentro do portal acadêmico, para classificar tais comportamentos e montar o mapa de empatia bem assertivo para desenhar abordagens durante sua jornada acadêmica, gerando iniciativas de permanência, como ações de mentoria de desempenho, reforço e coleta de dados para elaboração de novos cursos e conteúdos complementares, assim como reforço o uso dessas informações em comunicados internos e redes sociais, para que a linguagem e o diálogo se conecte automaticamente.

5.1.2.4 Identificando comportamentos extra faculdade

O uso de tecnologias na educação é uma característica do EAD. O uso do Mapa de empatia é uma forma de direcionar as questões e informações que devem ser monitoradas, além da quantidade de acesso no portal e outros elementos acadêmicos. É preciso ouvir o cliente e entender suas razões e a sua atuação situação de vida profissional e pessoal.

A educação faz parte da construção do caráter e da cidadania do indivíduo, portanto, nada mais justo do que a Faculdade entender melhor seu cliente para direcionar esforços para que ele alcance seus objetivos.

5.1.3 Oportunidades de melhoria no uso Persona

O Mapeamento das “personas”, considerando a teoria da Startup enxuta de Ries (2012) que traz a metodologia de criação de arquétipos do cliente, o principal objetivo é fazer contatos iniciais com os clientes e obter respostas definitivas. Em vez de esclarecer num nível básico, bruto, que entendemos nossos possíveis clientes e os problemas que eles têm.

É nítido que a partir do momento que todas as pessoas que possuem ensino médio completo, se encaixam como público-alvo, ou seja aptas para cursarem ensino superior. Fazendo o estreitamento das tratativas, uma vez que uma abordagem para um jovem de 18 anos é diferente de uma abordagem para uma pessoa de 88 anos, mesmo com o mesmo serviço, como parametrizar as abordagens?

Com esse entendimento, compõe-se um arquétipo do cliente (também conhecido como persona), um documento sumário que procura humanizar o cliente alvo proposto. Ries (2012) afirma ainda que esse arquétipo é um guia essencial para o desenvolvimento do produto ou serviço, assegurando que as decisões de priorização que cada equipe relacionada ao serviço deve tomar diariamente estão de acordo com os clientes a quem a empresa tem a intenção de atrair e manter.

Existem técnicas para construir um arquétipo preciso do cliente, que foram desenvolvidas ao longo de anos de prática da comunidade de design em abordagens tradicionais, como design de interação³⁷ ou *design thinking*³⁸, são muito úteis.

Baseado nesses conceitos, a utilização de personas para traçar estratégias de abordagens para os acadêmicos, desde antes da aquisição de um serviço, seu acompanhamento enquanto cliente, ou seja, sua experiência com o serviço educação, enquanto ele acontece, ao invés de tratá-lo como um número que foi adquirido, ou

³⁷ Design de interação – tem como principal preocupação projetar produtos interativos que sejam fáceis de usar. Isso significaria criar “experiências” que melhorem e estendam a maneira como as pessoas trabalham, se comunicam e interagem. Portanto, designers de interação definem e avaliam metas de usabilidade e metas decorrentes da experiência do usuário, sendo a primeira relacionada a critérios específicos de usabilidade (eficiência, segurança, utilidade), e a segunda se preocupa com a qualidade da experiência (ser agradável, interessante, divertido e assim por diante) (Santana, Reis, 2017).

³⁸ Design Thinking – é um jeito novo de pensar e abordar problemas ou, dito de outra forma, um modelo de pensamento que coloca as pessoas no centro da solução de um problema. Isso porque os designers não pensam somente na beleza estética de um produto ou serviço, mas sim na funcionalidade para o usuário. Como um novo modelo de pensamento, o DT se baseia em três pilares: empatia, colaboração e experimentação (Gonsales, 2017).

*lead*³⁹ que foi convertido e ao final do processo receberá uma abordagem para aumentar seu LTV.

Para que essa jornada aconteça de verdade, é preciso fazer o mapeamento de toda a jornada desse acadêmico, e estratégias de fortalecimento de experiência até o ponto em que ele se torne um evangelizador da marca ou advogado da marca. Com o mapeamento de persona é possível fazer essa separação, a começar por abordagens geracionais. Coloco essa abordagem como assertiva baseado na grande quantidade de relatórios de tendências e comportamentos com dados, voltados para esse tipo de recorte, o geracional. A Sugestão é separar personas por geração:

Não há consenso, mas Bei (2022) traz que a maioria das referências sobre o tema apresenta a seguinte classificação.

Baby Boomers: nascidos entre 1946 e 1964.

Geração X: nascidos entre 1965 e 1980.

Geração Y ou Millennials: nascidos entre 1981 e 1996.

Geração Z: nascidos entre 1997 e 2010.

Geração Alfa: nascidos a partir de 2010.

No último mapa do ensino superior do Brasil, publicado pelo (SEMESP, 2023), as pesquisas possuem um recorte que não é pelas gerações. Desse relatório com dados atuais de nível e abrangência nacional, saem diversos dados estratégicos. Portanto, mesmo que o marketing mundial use as pesquisas por gerações, conforme sugerido inicialmente, basear-se por critérios de forma que se possa comparar com outras pesquisas possa ser mais assertivo. Nos modelos comparativos, o recorte que é feito é por idade, conforme:

- a) 18 a 24 anos;
- b) 25 a 29 anos;
- c) 30 a 34 anos;
- d) 35 a 39 anos;
- e) 40 a 49 anos;
- f) 50 a 59 anos;

³⁹ Lead - Um Lead é uma oportunidade de negócio para a empresa. De forma mais concreta, Lead é alguém que forneceu suas informações de contato (nome, Email, telefone etc.) em troca de uma oferta de valor no seu site (conteúdo, ferramenta, avaliação, pedidos sobre produto/serviço, entre outros). Assim, um Lead é alguém que já demonstrou interesse no tema do seu negócio e que provavelmente gostaria de ouvir mais da sua empresa, tanto em termos de conhecimento quanto sobre ofertas de produtos/serviços. Da mesma maneira, é alguém que poderia ser abordado por um membro da equipe Comercial, desde que seja o momento certo para tal (Santos, 2021).

g) 60 anos ou mais.

Essa sugestão está sendo feita para que a partir daí as pesquisas e relatórios direcionados a personas dos clientes da IES investigada fiquem padronizadas com o que se está sendo divulgado nas pesquisas do SEMESP, um dos maiores institutos de pesquisa de dados educacionais.

Para que se possa ter o comparativo constante com o que acontece com as outras IES, usar os dados do Mapa do Ensino Superior pode ser ainda mais assertivo do que categorizar pelas gerações.

Essa é uma decisão institucional, tem impacto na estratégia do uso de mapeamento de dados e informações de clientes para definição de personas. Mas usando a elaboração de personas por curso, poderia melhorar a qualidade das abordagens de gestão da permanência.

No capítulo 4.3 foi disponibilizado um questionário com 50 questões que foram aplicado em quatro acadêmicos, para ter um recorte e extrair informações pertinentes a oportunidades de melhoria dos serviços da Faculdade como por exemplo no quadro 16.

Quadro 16 - Exemplo de extração de insights de uma abordagem de construção de persona

Fala de acadêmicos	Insights e oportunidades de ajustes após ouvir clientes
App não funciona	Melhoria do aplicativo
Professor que lê slides na aula	Formar professores para uso de metodologias ativas
Ações do diretor do polo com os alunos	Uso excessivo de acompanhamento da diretora de polo, como forma de abordagem significativa, acadêmicos dizem que a diretora cuida e incentiva os acadêmicos
Comunicação por redes sociais com profissionais da IES	Indica que os canais oficiais não estão claros nem para os profissionais nem para os acadêmicos, ou que eles preferem se comunicar pelas redes sociais, como tornar isso um canal oficial?
Dificuldade de apresentação de pipa	Oportunidades de cursos de oratória, comunicação, roteirização, Comunicação não violenta, como falar em público, Pitch de vendas etc.
Quer ser efetivada no estágio	Conscientização em relação a ansiedade e saúde mental. A importância de ter paciência.
Medo de não ter práticas na educação física	Mostrar melhor as práticas do curso, como funciona, as parcerias

Uma das personas e indecisa sobre o curso	Oportunidade da criação de testes vocacionais para carreira de acordo com perfil comportamental. Disc40, mbti ⁴¹ , big five ⁴² , ikigai ⁴³
Medo de não conseguir pagar	Oportunidade de montar uma parceria com bancos para financiamento estudantil para alunos que estão devendo; oportunidade de criar um carnê de pagamento a juros gerenciado pela faculdade. Ex.: Carnê do conhecimento.
Medo de ficar desempregada	Parceria com empresas de estágios que precisam direcionar vagas. Ex.: superestágios.

Fonte: o autor

Sendo assim, fazendo a aplicação dessa ferramenta em mais clientes é possível elaborar a construção de serviços que atendam diretamente as lacunas percebidas apenas quando se escuta o cliente com metodologia, rotina e persistência, mas principalmente com o foco na permanência dela na IES.

5.1.4 Oportunidades de melhoria na ferramenta análise SWOT

Analisando os resultados obtidos pela análise SWOT, percebe-se a incidência das palavras: Permanência – 3 vezes, Evasão – 3 vezes e Cliente – 1 vez.

Comparado com outras palavras-chave como: atendimento – 6 vezes, processo – 6 vezes, venda – 7 vezes e tecnologia – 8, entende-se quais são as maiores preocupações da empresa. Percebe-se então ações como as seguintes.

⁴⁰ O DISC é uma metodologia para fazer a avaliação comportamental a fim de identificar os perfis dominantes de uma pessoa. O método DISC compreende que existem quatro perfis de comportamentos que predominam entre os indivíduos: dominância, influência, estabilidade e conformidade. [https://pt.wikipedia.org/wiki/DISC_\(psicologia\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/DISC_(psicologia))

⁴¹ A tipologia de Myers-Briggs, indicador tipológico ou ainda classificação tipológica de Myers-Briggs é um instrumento utilizado para identificar características e preferências pessoais. https://pt.wikipedia.org/wiki/Tipologia_de_Myers-Briggs

⁴² Os cinco grandes, modelo de cinco Fatores (MCF), [1] fatores globais de personalidade (em inglês: big five) refere-se na psicologia aos cinco fatores da personalidade descritos pelo método lexical, ou seja, baseado em uma análise linguística [2]: 1) Abertura para a experiência (openness to experience); 2) Conscienciosidade (conscientiousness) 3) Extroversão (extraversion); 4) Neuroticismo ou Instabilidade Emocional (neuroticism); e 5) Amabilidade (agreeableness). [https://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_grandes_\(psicologia\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_grandes_(psicologia))

⁴³ É um conceito japonês que significa “uma razão para ser”; é aquilo que te motiva, te move, o que direciona seu caminho! <https://medium.com/a3data/qual-%C3%A9-o-seu-ikigai-628ef40c85d9>

5.1.4.1 É possível a criação de uma cultura mais forte voltada para o cliente

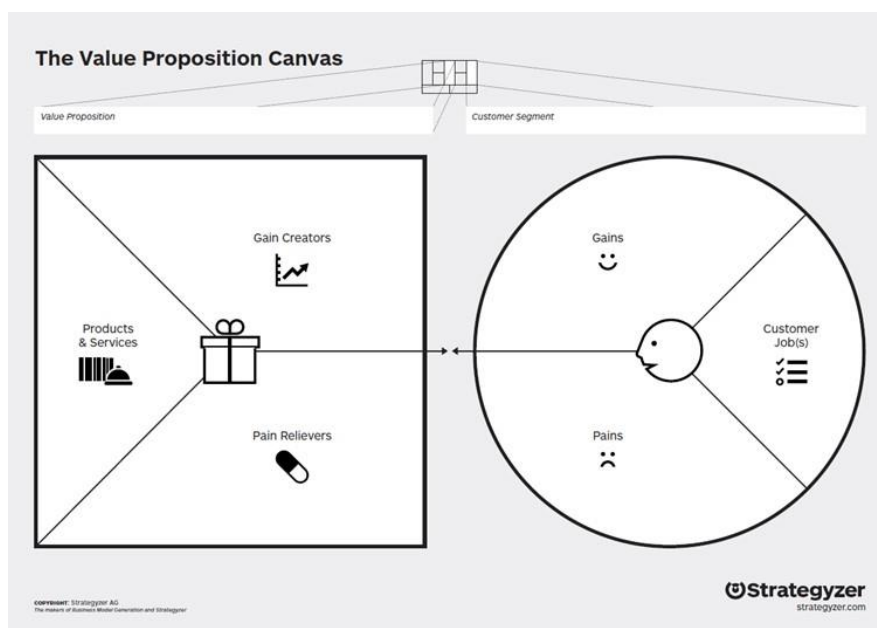
Estruturar uma cultura *customer centric* – centrada no cliente não é difícil, mas é um projeto de longo prazo. A educação em si, através dos órgãos reguladores, como o MEC, propõe a participação dos acadêmicos nas decisões da IES, participando de reuniões de colegiado, participando da CPA e dando sugestões através dos canais de comunicação e ouvidoria da IES.

Entretanto, construir uma cultura centrada no cliente requer ferramentais adequados. Para isso existe uma metodologia chamada *Value Proposition Design* – Design da proposta de valor, para a criação de propostas de valor inovadoras, desenvolvida por Osterwalder (2019) que traz um Canvas para criação de propostas de valor, que traz a colaboração na construção de soluções para o cliente, evita perda de tempo com ideias que não vão funcionar e permite que a Faculdade projete, teste e entregue apenas o que pode funcionar ao cliente.

O *canvas* de propostas de valor tem dois lados. Um lado com o perfil do cliente, que é a etapa que descreve um segmento de cliente específico em seu modelo de negócio de maneira mais estruturada e detalhada. Detalhando os interesses do cliente nas respectivas tarefas, dores e ganhos. O outro lado da ferramenta é o mapa de valor, onde se descreve como criar valor para o cliente, o mapa de valor descreve os aspectos de uma proposta de valor específica em seu modelo de negócio, de forma mais estruturada e detalhada. Ele divide sua proposta de valor em produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganhos.

Para iniciar é preciso entender que “proposta de valor descreve os benefícios que os clientes podem esperar de determinados produtos e serviços”. (Osterwalder, 2019, p.6). O *template* da figura 18 ilustra as duas etapas previamente explicadas:

Figura 18 - Template do Value Proposition Canvas



Fonte: Osterwalder (2019)

Após o preenchimento de todos os elementos da ferramenta é preciso fazer o encaixe que é listar todos, entendendo que o encaixe das soluções do problema evidencia que os clientes se importam com as tarefas, dores e ganhos que se pretende tratar com a proposta de valor. Encaixe Produto-mercado evidencia que seus clientes querem sua proposta de valor e encaixe do modelo de negócio evidencia que a proposta de valor pode ser inserida em um modelo de negócio em escala e lucrativo.

Para desenvolver um protótipo real de aplicação, foram convidados profissionais da IES para preencherem o ferramental afim de experimentarem uma forma diferente de perceber e listar atributos da IES e dos clientes. Foram convidados profissionais do departamento financeiro, acadêmico, atendimento, inovação e tecnologia, e foi gerada uma listagem com 284 elementos das seis partes do mapa de valor e do perfil do cliente. a seguinte lista está no Apêndice A.

O uso dessa ferramenta Canvas de Proposta de valor, possibilita extrair possibilidades inseridas dentro da rotina e não percebidas, assim como gerar reflexão sobre o que está sendo oferecido ao cliente e se o que está sendo oferecido atende as demandas do cliente.

O Canvas de Proposta de valor deve ser feito por serviços, no caso de uma IES por curso, ou por tipo de serviço oferecido pela IES. E a partir daí construir várias possibilidades de serviços e soluções dentro do atual serviço.

5.1.4.2 Ações reais direcionadas ao cliente com ad libs

A ferramenta traz ainda uma outra etapa que se propões a orientar a construção de diretrizes de propostas de valor. O conceito usado se chama Ad-libs, são excelentes formas de formular rapidamente protótipos alternativos de propostas de valor em forma de frases persuasivas. A figura 28, mostra detalhadamente.

Figura 19 - Ad libs

Ad-Lib
Proposta de valor
Modelo

Ad-libs ou Improvisos são uma ótima maneira de moldar rapidamente direções alternativas para sua proposta de valor. Eles o forçam a identificar exatamente como você é indo para a criação de valor. Protótipo três a cinco direções diferentes, preenchendo os espaços em branco no ad-lib abaixo

Objetivo
 Molde rapidamente as direções de proposição de valor potencial

Resultado
 Protótipos alternativos na forma de "pitchable" frases (persuasivas)

Nossos (serviços-cursos) _____
 Ajudam (segmento de clientes) _____
 que desejam (tarefas a realizar) _____
 ao seu próprio verbo ex.: reduzir, evitar, eliminar) _____
 e (seu próprio verbo - dor do cliente) _____

Dica: Acrescente no início ou no final da frase :

Diferentemente de (proposta de valor do concorrente) _____

Fonte: adaptado de Osterwalder(2019)

5.1.4.3 Projetos e tecnologias voltadas para o cliente – otimização de plataformas, apps e pensamento Mobile Fisrt.

IES que trabalham com público de baixa renda, sabem que possuem alunos que usam celulares, dos mais simples que existem e, portanto, conforme Rangel Barbosa, diretor de produtos da Cogna, a revolução da educação acontecerá através de educação “as-a-service” (The Shift, 2023).

Educação como serviço é um modelo que traz a experiência da educação superior partindo da visão que a plataforma educacional atenda o aluno e não o aluno tenha que se adaptar a tecnologia. 80% dos acadêmicos não têm desktop em casa. Os celulares mais vendidos no Brasil são da série J da Samsung, são mais baratos, são os mais usados pelos acadêmicos de ensino superior, eles não têm memória e o processador é lento, todos esses elementos impactam na experiência do acadêmico. (The Shift, 2023)

A possibilidade de o aluno estudar offline deve ser considerada o tempo todo, atualmente os acadêmicos da Faculdade IESNORTE conseguem fazer o download do material da disciplina, e ter ele no celular para ler em locais que não possuem conexão, mas os vídeos, o aluno ainda não consegue baixar e dependendo da conexão do local, não consegue assistir. Boa parte dos acadêmicos estudam em movimento, dentro do transporte público pois é a única hora dele parar para estudar.

Outra consideração é que a mulher que estuda, que compõem mais de 70% dos acadêmicos, tem 3 turnos, essa é uma pessoa. 80% dos acadêmicos têm wi-fi em casa e usam para baixar os conteúdos, mas seus equipamentos precisam suportar, as mesmas observações são para as avaliações e exercícios. As IES que pensam no acadêmico primeiro, precisam pensar no design da interação dentro do mobile pois é ali que o acadêmico está (The Shift, 2023).

5.2 Oportunidade de melhoria na etapa pensar

A Etapa pensar trouxe elementos reais de convivência com os acadêmicos. Elementos de escuta ativa, portanto existem oportunidades nessa relação acadêmico x IES.

5.2.1 Abordagem de rotina feita pelos coordenadores de cursos

Dentro de todas as tarefas e responsabilidades da Coordenação de cursos, uma das ações é monitorar o engajamento de seus alunos na plataforma, além de atender chamados de acadêmicos com alguma situação problema.

Além de familiares e amigos, cada convidado leva algo mais ao *Walt Disney World*: expectativas, e com frequência expectativas muito altas (Disney Instituto, 2011). “Encantar os clientes, ou para tomar empréstimo uma palavra de Tom Peters,

encontrar o ‘uau’, significa não apenas satisfazer as noções preconcebidas de como deveriam ser as férias na Disney como também superá-las” (Disney Institute, 2011, p.23). Dessa forma é preciso ouvir o cliente para conhecer o cliente e assim satisfazê-lo atendendo as suas necessidades e então exceder suas expectativas, mas de forma intencional. Sendo assim os Coordenadores têm a oportunidade de gerar o momento “uau” no acadêmico fazendo uma abordagem por semana com acadêmicos de baixo engajamento.

Esse exercício, mostra a preocupação real da IES com o acadêmico, pois eles entendem que são muitos alunos e gera a sensação de que tem alguém cuidando da minha jornada acadêmica.

O impacto de uma ligação pode ser um fator decisor para que o acadêmico passe de simples aluno para aluno que compartilha esse momento, que conforme Kiso(2021) é a última etapa da experiência do cliente. Nessa reunião o coordenador pode usar a ferramenta de mapeamento de persona, fazendo um bate papo registrado sobre como está a rotina, as dores e desafios.

5.2.2 Abordagens de rotina de GSAs – escuta ativa processual – mapeando persona

A tarefa feita pelo Coordenador deve ser feita pelo GSA, mas para esse profissional, de forma diária. De forma que se torne uma cultura. Atualmente as pessoas não ligam umas para as outras e a percepção de uma ligação é por que existe algo importante, por essa razão que o uso do telefonema como ferramenta de abordagem é o que garante a conexão real. A construção pode ser feita com as questões da elaboração da persona no item 4.3.

5.2.3 Alinhamento do conteúdo da matriz CSD

Os conteúdos levantados na matriz CSD, devem ser refeitos com mais pessoas, pois quanto mais pessoas na equipe para gerar mais elementos e mais questionamentos e mais esclarecimento, melhor. A equipe que cuida do cliente não pode ter dúvidas sobre a IES, ela precisa saber todas as informações possíveis referentes aos cursos, rotinas e atividades da IES.

As dúvidas referentes aos clientes, precisam ser perguntadas aos clientes nos momentos de rotina do item anterior. Os elementos relacionados as dúvidas institucionais devem ser levadas para a liderança e essa traçar planos de ação para que a comunicação institucional esteja mais transparente e acessível possível.

5.2.4 Construção de narrativas e abordagens com a matriz CSD

Para cada item da matriz CSD é possível construir uma narrativa, informando, comunicando, explicando, alinhando todas as ações dentro do ecossistema da IES inclusive para os acadêmicos que são objetos desse trabalho. A Narrativa pode ser usada como Proposta de Valor, utilizado o Ad-lib.

5.3 Oportunidades de melhoria para a etapa gerar

Baseado na lista de 20% de razões de evasão da Tabela 4, existem oportunidades que serão tratadas com a produção de ferramenta de mensuração, iniciativas de marketing e elaboração de conteúdos de apoio.

5.3.1 Mapeamento preditivo de acadêmicos insatisfeitos

Atualmente o mapeamento preditivo e preventivo é feito através da Ferramenta BA2EDU⁴⁴. Mas é uma ferramenta de Inteligência de dados, as ações citadas nesse projeto precisam ser executadas para reduzir os números de evasão.

5.3.2 Planos mais flexíveis de apoio a situações financeiras e direcionamentos de carreira e reposicionamento no mercado

Planos de apoio para situações financeiras de alunos podem ser contemplados por empresas como Fundacred⁴⁵. Além das estratégias que já existem. É importante ressaltar que as estratégias de retenção passam por situações financeiras, mas as estratégias orientadas para permanência têm outro viés. O viés dos acadêmicos que tem um bom comportamento como pagador, que paga em dia. A fidelização e

⁴⁴ O BA2Edu compõe o Centro de Inteligência de Negócio da Instituição de Ensino, integrando dados, informações, conhecimento e inteligência artificial para Gestão

⁴⁵ Fundacred – empresa administradora de crédito estudantil

percepção de valor está em mostrar ao cliente que ele é percebido pela IES e apresentar a proposta de valor o quanto antes. Clientes bons pagadores poderiam ser contemplados com pacotes de benefícios viáveis.

Uma oportunidade de negócios em meio ao desafio financeiro com os alunos é a Faculdade se tornar uma fornecedora de crédito estudantil e criar o carnê do estudante, em que ele paga o carnê do estudante a longo prazo, com juros, é um negócio diferente do negócio principal da IES, mas é uma solução para a permanência do acadêmico.

Existe uma plataforma de Cashback⁴⁶ chamada Melliuz⁴⁷ que pode auxiliar com essa iniciativa, uma vez que o cliente pode juntar cupons de desconto e usar na própria loja da IES.

A loja da IES possui os kits básicos para compras externas, produtos como: canecas, camisetas, blusas, boné, viseira, guarda sol, pulseira de borracha, chinelo, *mousepad*, mochila, toalha, capa de celular, agenda, caneta, *squeeze*, gorro, cachecol. Atualmente, nem todos os brindes são vistos com bons olhos como antes, hoje existem fatores voltados para a sustentabilidade. Mas se o material dos brindes forem sustentáveis ou participarem de uma economia circular, podem ser usados também para levantar essa proposta de valor, a sustentabilidade.

Esses produtos, são exemplos de produtos de grande parte das IES possuem para poder disponibilizar aos acadêmicos, ao invés de fornecer descontos. É o tipo de iniciativa que acaba tendo vários direcionamentos estratégicos. Empresas como a Print⁴⁸ e a Lobby.tech⁴⁹ fornecem esse serviço.

Em relação a direcionamento de carreira, existem iniciativas como o uso de plataformas de mapeamento de perfil comportamental que já forma citados anteriormente nesse projeto, assim como, *edtech*⁵⁰ especializadas nesse serviço como é o caso da *Workalove*, Biruta carreira e Eligis.

Em relação a reposicionamento de mercado existe uma opção pouco explorada que é a Superestágios⁵¹ essa solução tem meta de vagas e precisa preencher o

⁴⁶ Cash back – significa retorno do dinheiro - Um site de cashback é um tipo de site de recompensa que paga a seus membros uma porcentagem do dinheiro ganho quando eles compram bens e serviços por meio de seus links de afiliados

⁴⁷ Melliuz – plataforma administradora e geradora de cupons de desconto - <https://www.meliuz.com.br/>

⁴⁸ Print – plataforma de personalização de brindes - <https://www.printi.com.br/brindes>

⁴⁹ Lobby – plataforma de personalização de brindes - <https://lobby.tech>

⁵⁰ Edtech são empresas de tecnologia que fornecem soluções para o segmento de educação

⁵¹ Plataforma de estágios em todo o Brasil. <https://www.superestagios.com.br/index/>

quanto antes os quadros contratados pelas empresas. A condição básica para fazer estágio é cursar ensino superior. A empresa é muito buscada pelas empresas pelo custo não empregatício. Em momentos de transição, pode ser uma iniciativa temporária para preencher a lacuna do desemprego enquanto o acadêmico está estudando.

5.3.3 Escuta mais ativa para gerar confiança no acadêmico de se explicar com clareza ao invés de justificar-se com a resposta a problemas particulares

Um dos motivos de evasão listados e o de “problemas particulares”, na maioria dos casos a faculdade não fica sabendo qual é realmente o motivo, não existe uma abordagem posterior para resgatar a relação e não existe uma relação formal anterior para que a resposta seja mais específica. Esse é o comportamento de um cliente que quer resolver logo ou não confia na IES ou os dois.

Com a implementação de um novo formato de onboarding, conforme sugerido no item 5.1.1.2, é possível estreitar a relação a fim de garantir que ao menos ao sair os acadêmicos consiga ser transparente e específico.

5.3.4 Remanuseio das abordagens nas inscrições

Recentemente em uma entrevista, Flávio Augusto, presidente da Wise, escola de idiomas, comentou que é possível resgatar até 20% das vendas perdidas por equívocos na inscrição (Podcast, 2022). As plataformas apontam os dados de quem deixa de comprar no último instante por conta do rastro digital que o lead deixa quando inicia um processo dentro da plataforma.

Ter uma equipe para fazer esse trabalho de resgate, com velocidade é imprescindível para terminar o trabalho iniciado, uma vez que o lead começou o cadastro, ou seja, por algum motivo ele interrompeu o processo, quem podem ser situações aleatórias como: caiu a internet, travou o acesso, não sabia de cabeça o número do documento, preguiça de terminar de preencher, foi interrompido e foi fazer outra coisa etc.

Todas essas alternativas e algumas outras podem ser o motivo, mas esses leads, talvez só tenham dúvidas para finalizar. Portanto, uma abordagem consultiva nesse momento pode ser o que falta para ele finalizar a matrícula. `

Com o rastro digital e o alto custo do lead, é inadmissível um número tão alto de abandonos na inscrição sem um árduo trabalho imediato de resgate. Quanto mais tempo demorar para fazer essa abordagem, mais tempo o cliente tem para pensar em outros elementos substitutos ao serviço. É preciso de agilidade e tecnologia para ser assertivo nessa abordagem.

5.3.5 Apoio de gestão de rotinas

Um dos motivos da evasão também é a dificuldade de se adaptar ao EAD, ou de gerenciar o tempo. Essas situações podem ser mapeadas e trabalhadas ao longo da jornada dos acadêmicos abaixo serão listadas estratégias como o uso de ferramentas e aplicativos que podem se tornar conteúdo para redes sociais, conteúdos para orientação de alunos, minicursos, ebook, infográficos etc.:

No *onboarding*, existe uma etapa de entendimento dos objetivos do cliente a sugestão de ferramentas como o Trello⁵² para criar quadros e listas que representem suas metas e objetivos. Dentro do aplicativo do Office 365⁵³ tem uma ferramenta similar para acompanhamento, dessa forma direcionaria os acadêmicos para se familiarizar com a plataforma e ferramentas da *Microsoft*.

Para priorização de tarefas, a matriz de Eisenhower⁵⁴ utilizando o aplicativo Eisenhower Matrix, permite que você classifique suas tarefas com base em sua importância e urgência.

Para criar lista de tarefas o *Microsoft To Do*, que é um aplicativo incluso no pacote office que o acadêmico ganha no ato da matrícula pode auxiliar com a organização, assim como o uso do calendário do *Outlook* para fazer a gestão do tempo, das tarefas, das datas importantes etc., e sincronizam em vários dispositivos e permite o uso de notificações o que auxilia na lembrança de compromissos.

Eliminar distrações é o desafio da humanidade e não apenas dos acadêmicos de EAD e fazer uso de aplicativos para atenção, e foco, assim como estratégias

⁵² Trello – aplicativo de gestão de projetos

⁵³ O Microsoft 365 é uma família de produtos de software de produtividade e serviços baseados em nuvem de propriedade da Microsoft. Focado no trabalho colaborativo simultâneo a equipes de diversos tamanhos, e na segurança, lançado em junho de 2011 e desenvolvido pela empresa Microsoft.

⁵⁴ Matriz de Eisenhower ou Princípio da Decisão de Eisenhower é uma ferramenta de Gerenciamento de tempo que tem esse nome em homenagem a Dwight D. Eisenhower, já que ela foi criada após uma citação dita por ele: "Tenho dois tipos de problemas, o urgente e o importante.

tomodoro ou colocar o celular para despertar durante o dia para lembrar de tarefas, também são soluções.

Aprender a dizer "não" requer uma reformulação de hábitos. E é a principal ferramenta para conseguir desenvolver acabativa. Existem inúmeras iniciativas para auxiliar no desenvolvimento do hábito de se organizar para tudo e para estudar, mas depende mais da vontade da pessoa, é preciso entender o que move o cliente. Por essa razão o levantamento de informações como essa são importantes de serem coletadas nas conversas com os acadêmicos. A principal ferramenta de gestão da permanência, é ouvir o cliente e ajustar os serviços.

5.4 Oportunidades de melhorias na etapa filtrar

Elencando as oportunidades de melhoria na etapa de filtrar. Mesmo com a lista de motivos de evasão é preciso criar uma série de fatores para garantir a permanência dos acadêmicos e planos de ação para trabalhar na retenção e na persistência, assim como mostrar constantemente a proposta de valor, com evidências reais.

5.4.1 Criar mecanismos que apontem o comportamento dos acadêmicos

Não existem formatos automatizados que apontem comportamentos além do comportamento digital os comportamentos empíricos dentro da rotina podem ser mapeados por entrevistas e estratégias com o mapeamento de um dia do cliente. É um quadro com colunas onde é possível anotar nos campos, o horário, a atividade do cliente, o que ele faz e vê, e do outro lado o que ele pensa. Abaixo um template de exemplo conforme Osterwalder (2019) na figura 20.

Figura 20 - *Template* de um dia do cliente

A Day in the Life Worksheet



Dive deep into your (potential) customers' worlds to gain insights about their jobs, pains, and gains. What customers do on a daily basis in their real settings often differs from what they believe they do or what they will tell you in an interview, survey, or focus group.

OBJECTIVE
Understand your customer's world in more detail

OUTCOME
Map of your customer's day

Capture the most important jobs, pains, and gains of the customer you shadowed

Time	Activity (what I see)	Notes (what I think)

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
www.strategyzer.com/vpd

Fonte: Osterwalder (2019)

5.4.2 Direcionar financeiramente os setores para suas respectivas demandas com acadêmicos

Quando se usa o filtro na lista de motivos para evasão, e coloca-se os departamentos como responsáveis por determinados motivos, é importante fazer com que eles saibam qual é o valor que está sendo deixado de ser recebido e se comprometam em construir o plano de ação para cada situação.

A gestão da permanência deve ser uma tarefa cultural, sistêmica, manuseada por todos, onde todos terão acesso e conseguirão traçar estratégias, planos de ação e energia em determinada situação no intuito de gerar retorno para a IES. Esse relatório por setor deve ser enviado para terem clareza das consequências de suas ações dentro e fora da IES. Para que se tenha sucesso na gestão da permanência, todos devem ser responsáveis.

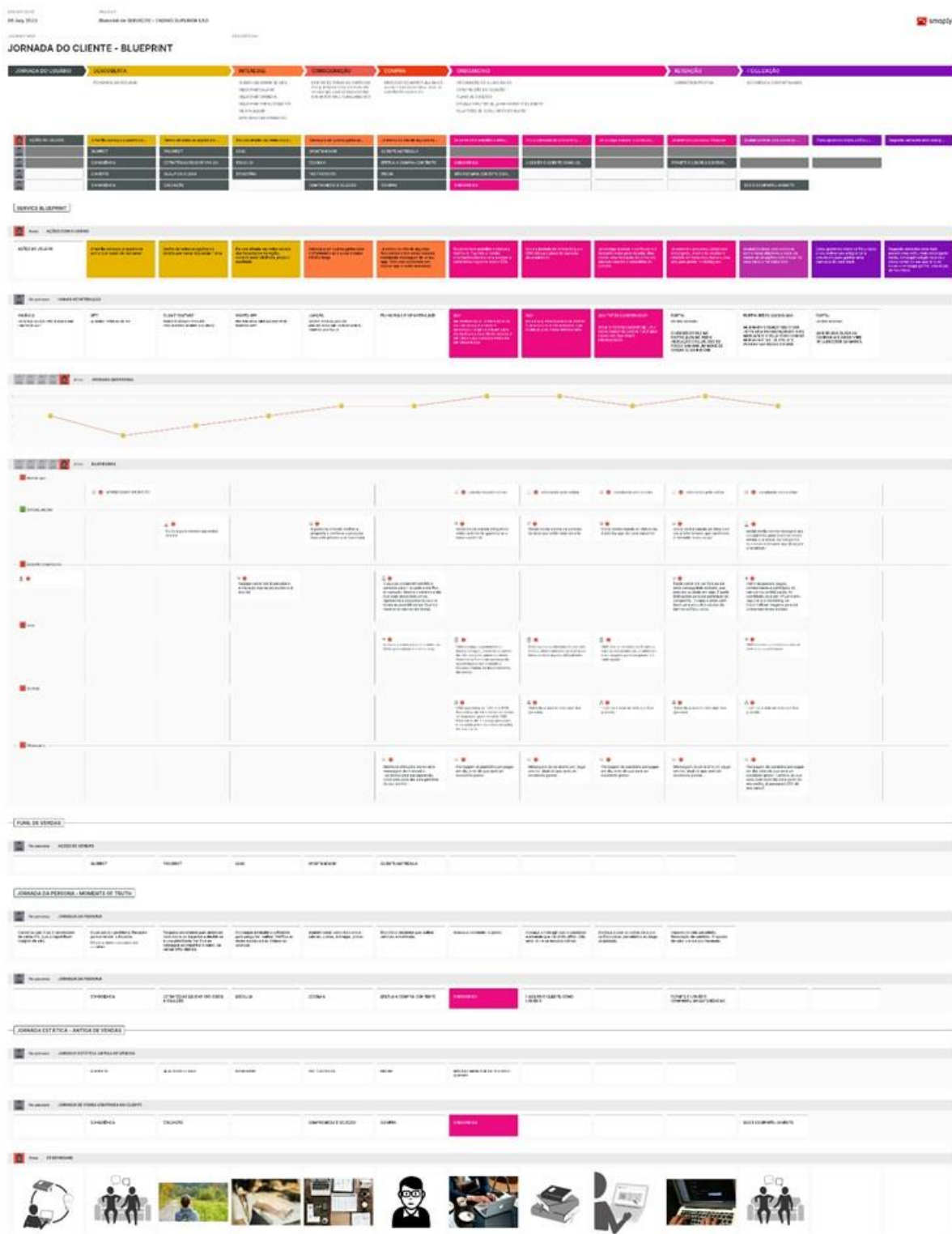
5.5 Realizar

Na etapa realizar, serão apresentados *Blueprints* como ferramenta de exposição de detalhes do serviço interagindo com os acadêmicos, apresentando as abordagens de gestão da permanência sugeridas ao longo do projeto.

Os *blueprints* de serviço detalham como um serviço é vivenciado pelo usuário em tempo real. A principal preocupação é o desempenho bom ou ruim do serviço após sua aquisição, para que possa ser otimizado. Esses diagramas ajudam designers e desenvolvedores melhorarem a entrega do serviço (Kalbach, 2022).

A figura 21 mostra a interação de um semestre com o acadêmico, pois entende-se que o acadêmico da Faculdade IESNORTE estuda no formato semestral e o primeiro semestre é o semestre com a maior número de evasões. A partir de então as ações se repetem.

Figura 21 - Blueprint de serviços preenchido



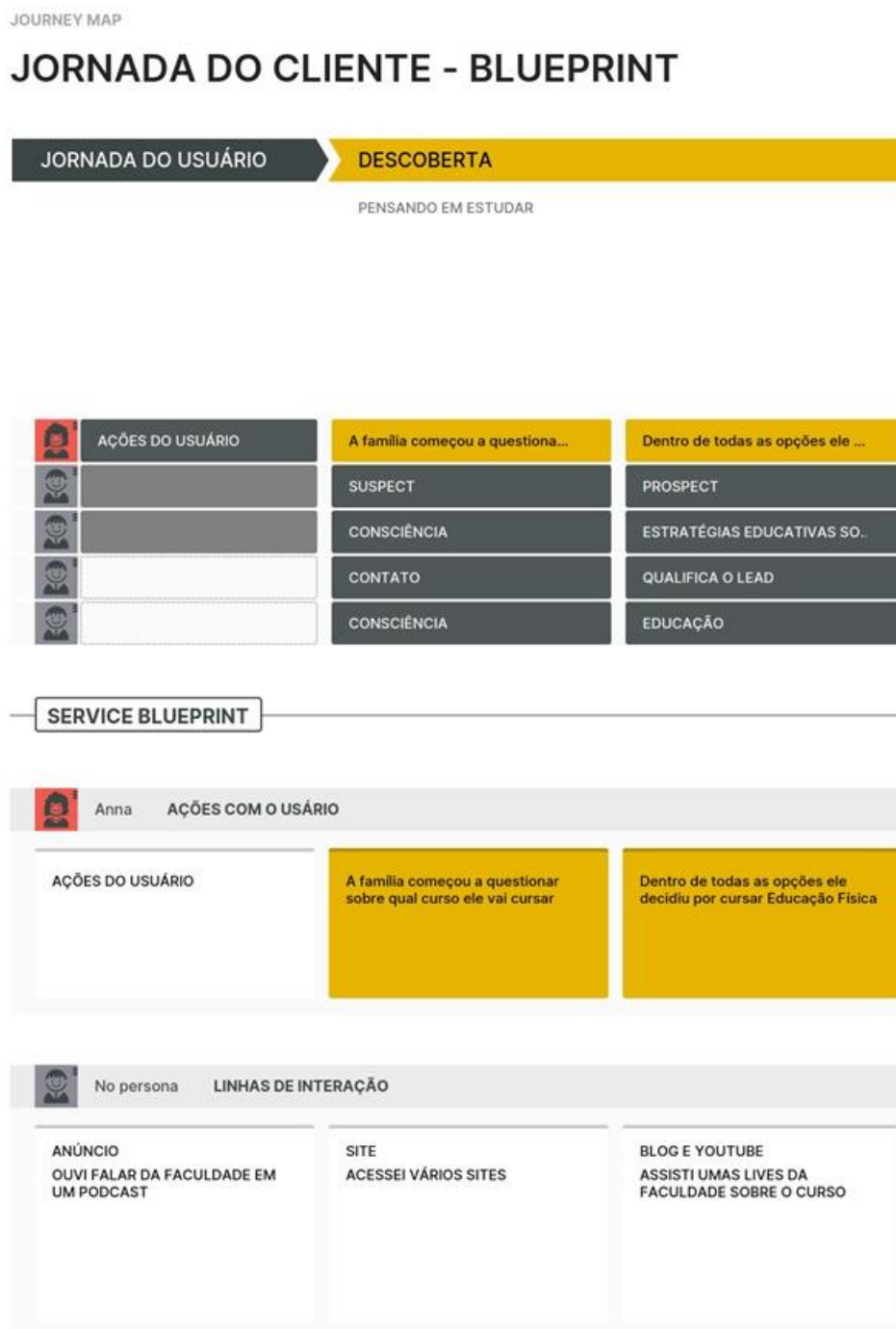
Fonte: o autor com base em Smaply

A ferramenta reuniu a jornada do usuário (persona), juntamente de suas ações, pontos de contato e momentos de estado futuro, considerando que as ações propostas no Projeto estão acontecendo. Para cada ação, o *Blueprint* apresenta a interação referente aos pontos de contato visíveis ao usuário, indicando seus atores Marketing (social media), equipe comercial, GSA, tutor, financeiro.

Para que seja percebido a cada etapa ele foi apresentado por inteiro mas traz recortes de suas principais abordagens descritas ao longo do projeto considerando a Jornada do acadêmico desde antes da matrícula, trazendo suas percepções enquanto persona, considerando o *onboarding* do acadêmico na IES, passando da mão do comercial para a mão do GSA, eliminando essa lacuna e nesse momento coletando dados significativos que serão úteis nas abordagens seguintes com esse mesmo acadêmicos, alimentando o banco de dados, características, objetivos e circunstâncias desse cliente. Oportunizando uma abordagem mais humana e assertiva e empática para gerar a conexão e a percepção da proposta de valor da humanidade aumentada.

Outro fator importante trazido no *Blueprint* é o entendimento das etapas desse acadêmico dentro da IES como cíclica e que não importando a forma de entrada dele como cliente, matriculado, transferido, segunda graduação etc., ele deve passar pela mesma abordagem, gerando a segurança necessária para garantir sua permanência até o fim de sua jornada (Figura 22).

Figura 22 - Blueprint considerando as etapas da jornada da persona interagindo com os serviços, com as ações do usuário até a descoberta



Fonte: o autor com base em Smaply

Na figura 23 será possível entender como ficou a compra com o novo processo de onboarding, as ações e interações.

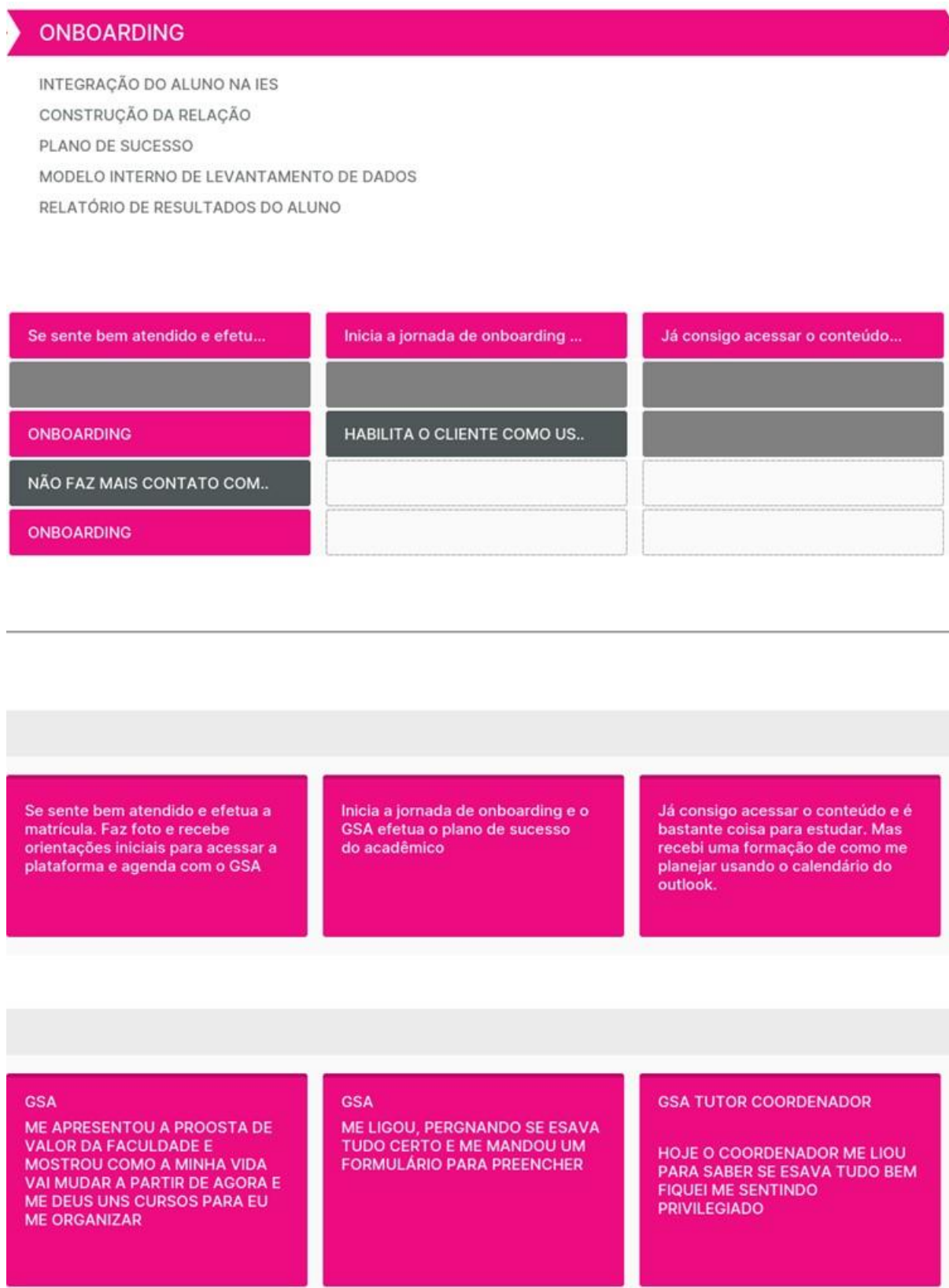
Figura 23 - *Blueprint* considerando as etapas da jornada interagindo com serviços e ações do usuário a partir da compra



Fonte: o autor com base em Smaply

A figura 24 traz o momento do *onboarding*, com a implementação de ações propostas no projeto.

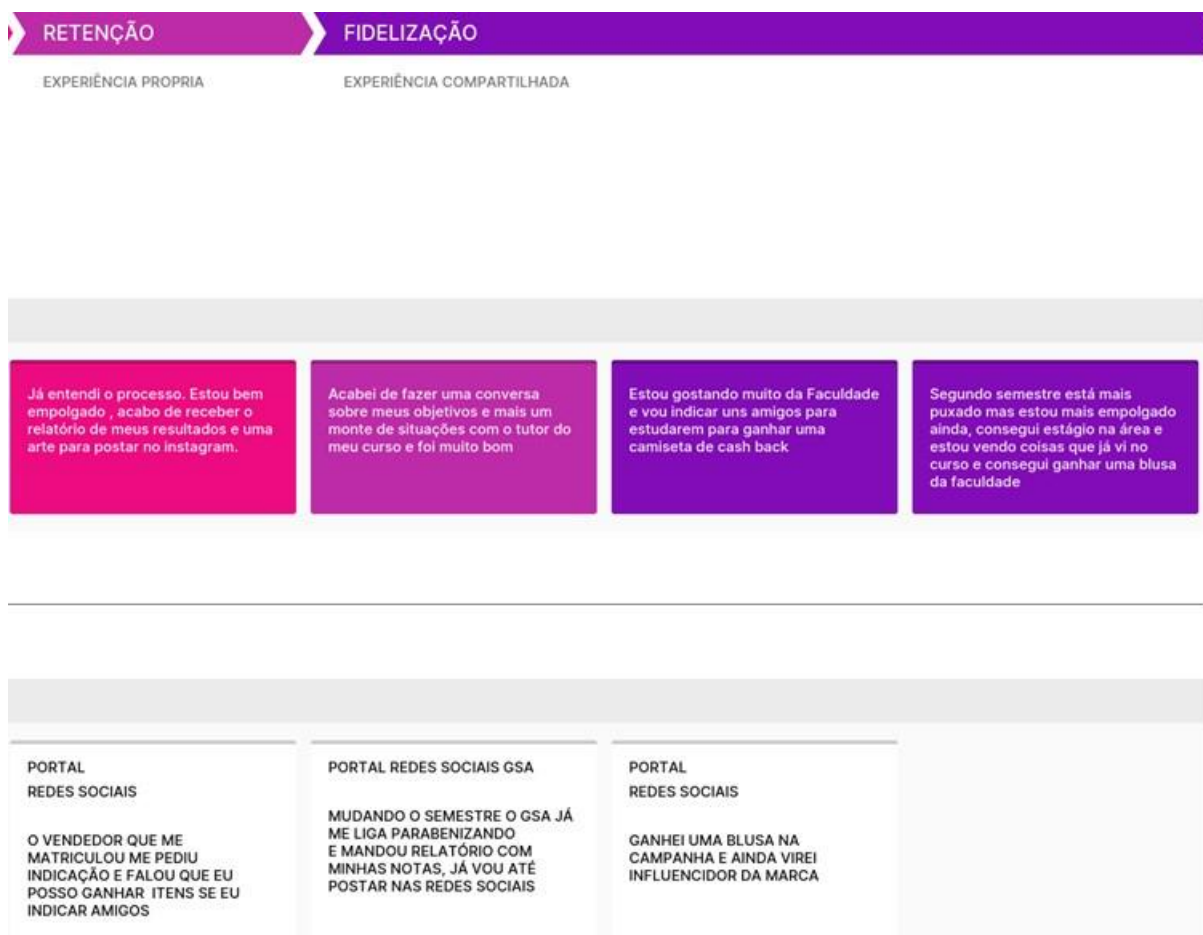
Figura 24 - *Blueprint* considerando as etapas da jornada interagindo com serviços e ações do usuário no *onboarding*



Fonte: o autor com base em Smaply

A Figura 25, traz a abordagem que acontece pós *onboarding*, onde acontece o encantamento e a percepção da proposta de valor.

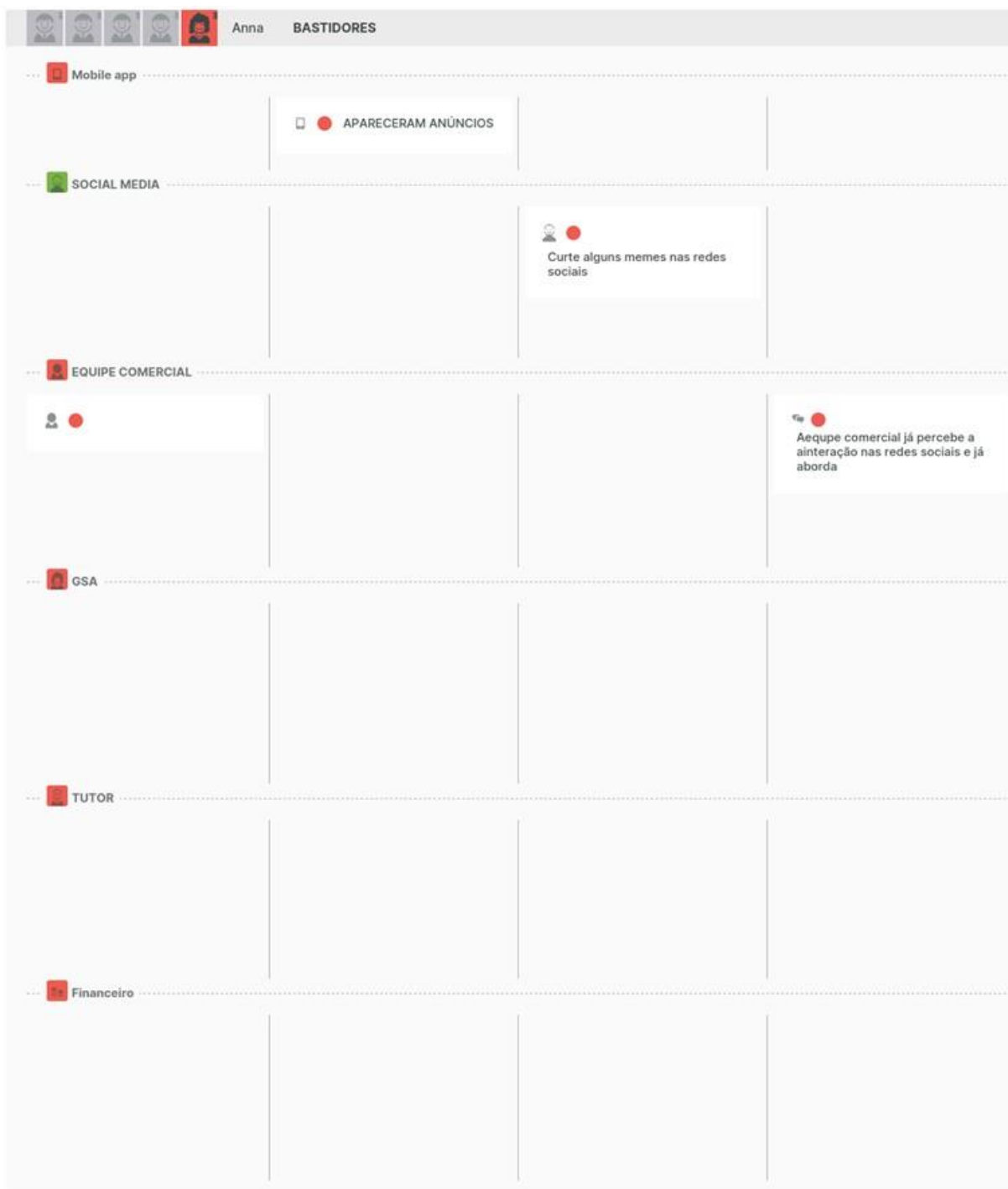
Figura 25 - Blueprint considerando as etapas da jornada interagindo com serviços e ações do usuário nos pós onboarding




















































Fonte: o autor com base em Smaply

Além de todas as interações conforme toda a pesquisa feita e as abordagens do projeto voltadas para *onboarding* do acadêmico como ponto de maior contato, encantamento e percepção da proposta de valor, sempre voltado para a permanência. Foram elaboradas as etapas de jornada emocional e a interação com os bastidores (Figura 26).

Figura 26 - Blueprint considerando as etapas dos bastidores



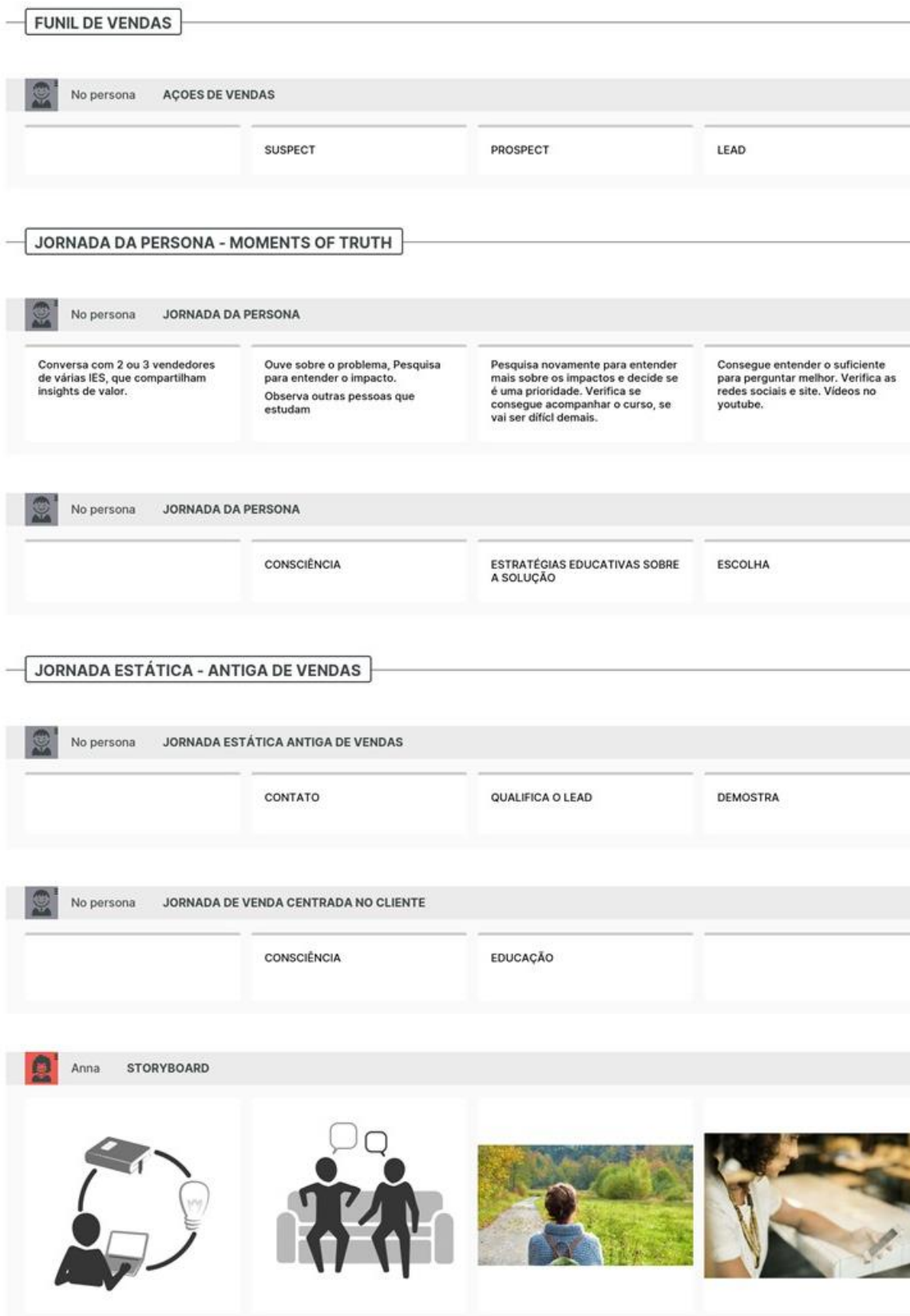
		  estudando pelo celular	  estudando pelo celular
  <p>A persona entende melhor a proposta e continua a pesquisa mas está prestes a se matricular</p>		  <p>social media manda infográfico sobre salários de quem cursa o curso escolhido</p>	  <p>Social media manda os podcast da área que estão mais em alta</p>
	  <p>A equipe comercial convida a persona para ir ao polo e ele fica encantado. Mostra o sistema e ele fica mais encantado ainda. Apresenta a proposta de valor e todas as possibilidades. Quando mostra os valores ele fecha.</p>		
	  <p>A equipe comercial já apresenta ao GSA, para iniciar o onboarding</p>	  <p>GSA começa a preencher a documentação, fazendo a coleta de informações sobre o cliente Fazendo o Plano de sucesso do acadêmico e reenchendo o Modelo interno de levantamento de dados</p>	  <p>GSA manda o relatório de um mês e faz o entendimento se está tudo bem, se tem alguma dificuldade</p>
		  <p>GSA apresenta o Tutor e o AVA. Apresenta um mini curso de como se organizar para estudar EAD. Mini curso de Finanças pessoais. E um podcast com o Coordenador do seu curso.</p>	  <p>Tutor da aula ao vivo que fica gravada.</p>
	  <p>Matricula efetuada, receb uma mensagem do financeiro. "parabéns pela sua aquisição, você está cada dia mais próxima de seu soinho".</p>	  <p>Mensagem de parabéns por pagar em dia, sinal de que será um excelente gestor.</p>	  <p>Mensagem de parabéns por pagar em dia, sinal de que será um excelente gestor.</p>

 ● estudando pelo celular	 ● estudando pelo celular	 ● estudando pelo celular	 ● estudando pelo celular
 ● Social media manda os podcast da área que estão mais em alta	 ● Social media manda os vídeos da disciplina que ele está cursando	 ● social media manda um blog com um artista famoso que também é formado nesse curso	 ● social media manda mensagam ara o acadêmico para curtir as redes sociais e articipar da campanha de alunos veteranos que divulgam a faculdade
		 ● Equipe comercial verifica se ele está conseguindo estudar, ese precisa de ajuda em algo. E pede indicações para ele participar da campanha, indique e anhe cash back para adquiri produtos da lojinha da Faculdade.	 ● Como ee passou, pagou corretamente e participou da campanha de inidicação, foi convidado para ser influenciador regional e o marketing vai disponibilizar imagens para ele postar nas redes sociais.
 ● GSA manda o relatório de um mês e faz o entendiemnto se está tudo bem, se tem alguma dificuldade	 ● GSA. Faz o relatório de 3 meses com os resultados do acadêmico e as imagens para ele postar na rede social.		 ● GSA manda os relatórios com os dados do acadêmicos
 ● Tutor da a aula ao vivo que fica gravada.	 ● Tutor da a aula ao vivo que fica gravada.	 ● Tutor da a aula ao vivo que fica gravada.	 ● Tutor da a aula ao vivo que fica gravada.
 ● Mensagem de parabéns por pagar em dia, sinal de que será um excelente gestor.	 ● Mensagem de parabéns por pagar em dia, sinal de que será um excelente gestor.	 ● Mensagem de parabéns por pagar em dia, sinal de que será um excelente gestor.	 ● Mensagem de parabéns por pagar em dia, sinal de que será um excelente gestor. Lembre-se que você está cada dia mais perto do seu sonho, já passaram 25% do seu curso!!

Fonte: o autor com base em Smaply

Na etapa na qual foi abordada a jornada do cliente, foi feita a proposta de começar a relação com o acadêmico antes dele se tornar cliente, portanto existem algumas abordagens envolvendo a venda. Por essa razão foi feita o *Blueprint* da abordagem voltada para a venda (Figura 27).

Figura 27 - Blueprint de vendas



OPORTUNIDADE	CLIENTE/MATRÍCULA		
--------------	-------------------	--	--

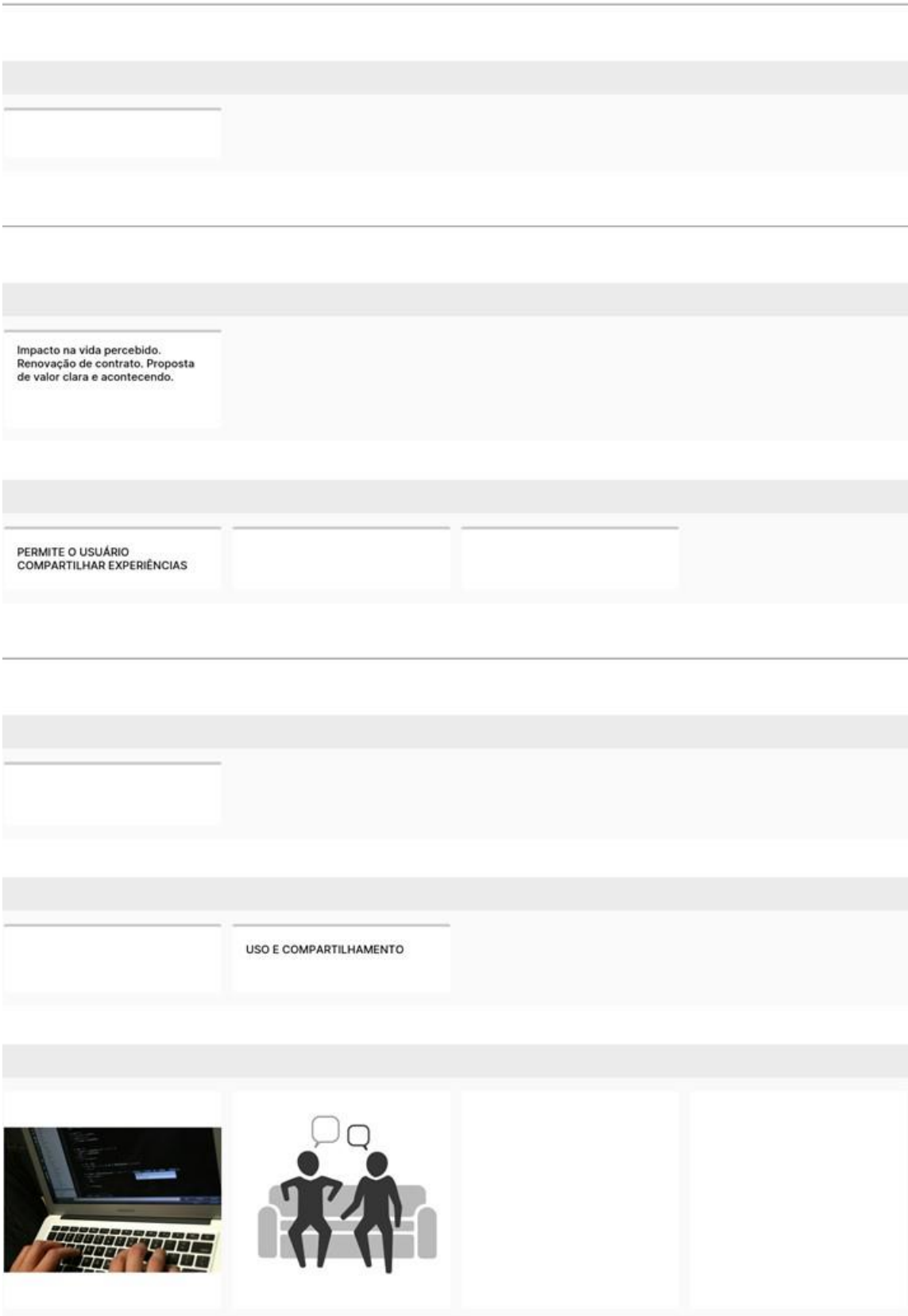
Querem saber como funciona e valores. prazos, entregas, prova.	Escolhe o vendedor que melhor atendeu e matricula.	Acessa o conteúdo no prazo.	Começa a interagir com o conteúdo e entende que não é tão difícil. Cria uma rotina de estudos diários.
----------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

ESCOLHA	EFETUA A COMPRA-CONTRATO	ONBOARDING	HABILITA O CLIENTE COMO USUÁRIO
---------	--------------------------	------------	---------------------------------

FAZ PROPOSTA	FECHA	NÃO FAZ MAIS CONTATO COM O CLIENTE	
--------------	-------	------------------------------------	--

COMPROMISSO E SELEÇÃO	COMPRA	ONBOARDING	
-----------------------	--------	------------	--





Fonte: o autor com base em Smaply

A experiência de fazer essa abordagem utilizando elementos reais de uma IES foi muito rica, haja visto que as ferramentas do Design propiciam essa prática que profissionaliza a abordagem, apoia a tomada de decisão baseada em dados e orienta a IES para ações voltadas para o que cliente solicitou. Mostrando assertividade e personalização. A ferramenta Blueprint, é muito rica e pode ser usada amplamente e de forma incansável para visões sistêmicas e reais de abordagens com clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto apresenta-se como resultado da pesquisa aplicada no Mestrado Profissional em Design entre janeiro de 2022 e junho de 2023, gerando como produto, estratégias de retenção para permanência de alunos em uma Instituição de Ensino Superior à distância no Norte de Santa Catarina - SC, pautado no Design de serviços, gerando um *Blueprint*.

Durante a fase de observação do processo atual que acontece na IES, percebeu-se o início de uma programação da IES para atender o acadêmico, apenas depois de sua iniciativa com a IES, através de algum movimento no ambiente virtual da IES, caso contrário esse acadêmico ficava inerte e sem abordagem por parte da IES que só percebia quando ele desistia, e entrava para o indicador de evasão. Por mais que existam processos de comunicação e gestores de sucesso do aluno, em nenhum momento essa lacuna era atendida previamente de forma intencional.

Portanto, o desafio do autor na entrega do produto foi criar entregas viáveis que permitissem a leitura dessas lacunas através de ferramentas do design e trazer, através de pesquisas com os profissionais e clientes da IES, estratégias que possam suprir as demandas levantadas e ainda, servir de exemplo para novos levantamentos. O produto pode e deve ser usado por instituições de ensino superior à distância, pois foi feito com base em dados e pessoas de uma IES, utilizando, acadêmicos e profissionais de diversos setores no preenchimento das inúmeras abordagens do Design utilizadas no mapeamento de informações. Os resultados podem ser trazidos para uma atualização nas iniciativas de comunicação, formatos de abordagem de acadêmicos, mensuração de resultados dos acadêmicos entre outras iniciativas e estratégias de permanência.

Para reestruturar o programa de gestão da permanência foi usado o *Blueprint* como entrega final. Entende - se que esse *Blueprint* possa efetivamente ser aproveitado pela IES, por conta da viabilidade de sua implementação, pois as sugestões apresentadas são completamente viáveis.

Utilizando a mesma metodologia usada para mapear as informações para os processos e suas respectivas oportunidades de melhoria nesse projeto, acredita-se que o projeto pode ser desdobrado para outros serviços da IES ou separadamente para cada curso.

Além de propiciar o desenvolvimento de um novo processo de observação da jornada do acadêmico, ao iniciar-se antes da matrícula e oferecer abordagens ativas de captação, *unbound marketing*, integração, e gestão da jornada, o projeto trouxe uma outra proposta de gestão do cliente, mais próxima, participativa e ativa. Uma vez que os cursos funcionam de forma semestral, a repetição do processo deve gerar uma nova cultura de gestão voltada para o cliente e acompanhamento desse acadêmico, ao ponto que ele não evada da IES, sem antes verificar tudo que a IES ode fazer para que ele permaneça. A fim de garantir a permanência dos acadêmicos, reduzindo a evasão e aumentando a percepção da proposta de valor da IES.

Por fim, ao colocar em prática cada uma das iniciativas apontadas no projeto, com base nas análises e informações coletadas com os acadêmicos, um processo de produção de conteúdo orientado ao que o acadêmico quer saber, para que realmente as iscas digitais sejam efetivas, respondendo as dúvidas dos alunos ou prospects, assim como as abordagens da IES, sejam positivas, enriquecedoras e necessárias e processuais e não informativos sem conexão com a realidade. O autor espera que o projeto desenvolvido venha a servir de base para novos estudos relacionados ao tema, a fim de que cada vez mais tenhamos serviços estruturados na experiência real do usuário, para garantir maior segurança, assertividade, eficiência e valor na percepção do cliente.

Posteriormente, este trabalho poderá ser utilizado como referência de conteúdo em artigos, publicações científicas e apresentações em congressos voltados à área do Design.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, V. **Atendimento na era 4.0**: como criar a melhor experiência para o seu cliente. Curitiba: Appris, 2020.119p.

ANTONUCCI, D. **Customer Experience na Educação** – CRM Educacional. 09/08/2021. Disponível em: <<https://crmeducacional.com/customer-experience-na-educacao/>>. Acesso em: 17 de out 2022.

ARAÚJO, A. M. (2017). Sucesso no Ensino Superior: Uma revisão e conceptualização. **Revista de Estudios e Investigación En Psicología y Educación**, 4(2), 132–141. <https://doi.org/10.17979/reipe.2017.4.2.3207>

ARAÚJO, A. M., Gomes, C. M. A., Almeida, L. S., & Núñez, J. C. (2019). A latent profile analysis of first year university students' academic expectations. **Anales de Psicología**, 35(1), 58–67. <https://doi.org/10.6018/analesps.35.1.299351>

AUSUBEL, D. P. **Aquisição e retenção de conhecimentos**: uma perspectiva cognitiva. Lisboa: Plátano, 2003.

AUSUBEL, D. P; NOVAK, J. D.; HANESIAN, H. **Psicologia Educacional**. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.

AWS - Amazon Web Series. **O que é SMS?** Disponível em: <https://aws.amazon.com/pt/what-is/sms/> Acesso em 1 de abr. 2023.

AWS - Amazon Web Series. **O que é um bot?** Disponível em: <https://aws.amazon.com/pt/what-is/bot/> Acesso em 1 de abr. 2023.

AYRES, J. **Régua de relacionamento**: como automatizar interações e aumentar o engajamento dos clientes. Disponível em: <https://www2.infobip.com/pt/blog/regua-de-comunicacao> Acesso em: 24 de maio de 2023

BATES, T. **Educar na era digital**: design, ensino e aprendizagem. São Paulo: Artesanato Educacional, 1. ed., 2017.

BERG, E. **El País**: Se o cérebro precisa de açúcar para funcionar, por que devemos parar de consumi-lo? 4 de jun. 2018. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2018/05/28/ciencia/1527522543_389263.html. Acesso em: 24 de jun. 2023.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOWDEN, JANA LAY-HWA, TICKLE, LEONIE, NAUMANN, KAY. 2021. Os quatro pilares do envolvimento e sucesso do estudante universitário: uma abordagem de medição holística, **Studies in Higher Education**, 46:6, 1207-1224, DOI: 10.1080/03075079.2019.1672647. Acesso em: 27 de mar. 2023.

BRAGA, R. **As 5 ondas do ensino superior privado no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://conteudo.multiversa.com/futuro> . Acesso em: 22 out. 2022.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo da Educação Superior**. Brasília, DF, de 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 29 maio de 2022.

BRASIL. **DECRETO Nº 5.622, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2005**.

BRASIL. DECRETO Nº 2.306, DE 19 DE AGOSTO DE 1997. D.O.U 20/08/1997. Regulamenta, para o sistema federal de ensino, as disposições contidas no art. 10 da medida provisória nº 1.477-39, de 8 de agosto de 1997, e nos arts. 16, 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências.

BRASIL. DECRETO Nº 5.622, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2005. D.O.U 20/12/2005 Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996.
BRASIL.

CASANOVA, J.R.; CASTRO-LÓPEZ, A.; BERNARDO, A.B.; ALMEIDA, L.S. The Dropout of First-Year STEM Students: Is It Worth Looking beyond Academic Achievement? **Sustainability** 2023, 15, 1253. <https://doi.org/10.3390/su15021253>

CARVALHO, Jaciara de Sá. **Redes e comunidades**: ensino e aprendizagem pela internet. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2011.

CASAROTTO, C. **Entenda as motivações do seu público com a metodologia Jobs to Be Done**. Abril, 2019. Disponível em:< <https://rockcontent.com/br/blog/jobs-to-be-done/>>. Acesso em: 14 de nov. 2022.

CHAN, KIM, W. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante: edição estendida. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. 278 p.

CHAPIN, B. DESIGNERS. 2016. **Mapa de jornada do cliente**: o que são e como criar um. Disponível em:< <https://www.toptal.com/designers/product-design/customer-journey-maps>>. Acesso em: 20 de jun. 2023 – tradução livre

CHRISTENSEN, C.M.; COOK, S.; HALL, T. **Mal prática de marketing**: A causa e a cura. Dezembro de 2005. Disponível em:<<https://hbr.org/2005/12/marketing-malpractice-the-cause-and-the-cure>>. Acesso em: 14 de nov. 2022.

CIPINIUK, A. **Design**: o livro dos porquês: o campo do Design compreendido como produção social. São Paulo: Reflexão, 2014.

COELHO, L. M.; MARQUES, A. J.; SOUZA, D. G. A Teoria da Aprendizagem Significativa e o ensino de História. **Revista Educação Pública**, v. 19, nº 31, 26 de novembro de 2019. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/31/a-teoria-da-aprendizagem-significativa-e-o-ensino-de-historia>. Acesso em: 14 de nov. 2022.

COSTA, J. Modelos de Educação Superior a Distância e Implementação da Universidade Aberta do Brasil. **Revista Brasileira de Informática na Educação** – V. 15 N. 2 - Maio a agosto de 2007.

CROW, M.M. **Designing the new American University**. John Hopkins University Press, 2015. 344p.

CVETKOVSKI, S.; JORM, A.; MACKINNON, A. Student Psychological distress and degree dropout or completion: A discrete-time, competing risks survival analysis. **Higher Educational Research and Development**, 37(3), 484-498.

DESAFIOS DA EDUCAÇÃO: **Empregabilidade**: 69% dos formados levam até um ano para conseguir um emprego. Redação: 8.08.2022. Disponível em: <https://desafiosdaeducacao.com.br/empregabilidade-formados-emprego/>. Acesso em 24 de abril de 2023.

DINIZ, J. **Trabalhabilidade**: o futuro do mercado. 09.08.2017. Disponível em: <https://www.univeritas.com/noticias/trabalhabilidade-o-futuro-do-mercado>. Acesso em: 24 de Jun. 2023.

DINIZ, A. M.; ALFONSO, S.; ARAÚJO, A. M.; DEAÑO, M. D.; COSTA, A. R.; CONDE, Â.; ALMEIDA, L. S. Gender differences in first-year college students' academic

expectations. **Studies in Higher Education**, 1–13.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1196350>

FARIAS, R.V.; ALMEIDA, L.S. Expectativas acadêmicas no Ensino Superior: Uma revisão sistemática de literatura. **Revista E-Psi**, 9(1), 68-93, 2020.

FARIAS, R. V.; GOUVEIA, V. V.; ALMEIDA, L. S. Adaptación y éxito académico en estudiantes brasileños de primer año en la enseñanza superior. **Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación**, v. 9, n. 1, p. 58-75, 1 jul. 2022.

FERREIRA, B.; SILVA, W.; OLIVEIRA, E.; CONTE, T. **Desenhando Personas com Mapa de Empatia**. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276207468_Designing_Personas_with_Empathy_Map. Acesso em 27 de Jun. de 2023.

FNDE – Fundo Nacional de desenvolvimento da educação. **O que é fies?** Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/index.php/financiamento/fies-graduacao/perguntas-frequentes-fies>> Acesso em 17 de out. 2022.

FONSECA, K. **Matriz CSD: tudo o que você precisa saber**. Abr. 2021. Disponível em: <https://brasil.uxdesign.cc/matriz-csd-tudo-o-que-voc%C3%AA-precisa-saber-897e39c797e7>. Acesso em 27 de Jun. de 2023.

GALERANI, R. **Omnichannel: o que é e como funciona essa estratégia?** 11/10/2021. Disponível em: < <https://meunegocio.uol.com.br/blog/omnichannel-o-que-e-como-funciona/>>. Acesso em: 17 de out. 2022.

GIBSON, C. C. The distance learner's academic self-concept. In: GIBSON, Chere Campbell. **Distance learners in higher education: Institutional responses for quality outcomes**. Madison, WI: Atwood Publishing, 1998.

GOWIN, D. B. **Aprender a aprender**. Lisboa: Plátano, 1996.

GONSALES, P. **Design Thinking e a ritualização de boas práticas educativas**. São Paulo: Instituto Educadigital, 2017.

GRAY, D. **Empaty Map**. 14 de jun. 2017. Disponível em: <https://gamestorming.com/empathy-mapping/>. Acesso em: 28 de jun.2023.

HOLDSWORTH, S.; TURNER, M.; SCOTT-YOUNG, C. Not drowning, waving. Resilience and university: A student perspective. **Studies in Higher Education**,

43(11), 2018, pp.1837-1853. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1284193>. Acesso em: 28 de jun.2023.

INFOMONEY. **IPO**: como funciona a estreia de uma empresa na Bolsa, 2022. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/guias/ipo/>. Acesso em 17 de out. 2022.

KALBACH, J. **Mapeamento de experiências**: um guia completo para alinhamento de clientes por meio de jornadas, blueprints e diagramas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

KAMPFF, Adriana Justin Cerveira Kampff. Educação a distância: a mediação docente como fator de permanência. In: Congreso CLABES VII, Córdoba, Argentina. **Anais...** Disponível em: <http://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1562/2300> Acesso em: 324 de jun. 2023.

KANE, G.C. *et al.* **The technology Fallacy**: how people are the real key to digital transformation, Cambridge/Massachusetts: The MIT Press, 2019

KEMP, SIMON. **Digital 2023**: Relatório de Visão Geral Global. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>. Acesso em: 24 de abril 2023.

KEEGAN, D. **Foundations of distance education**. 3a. Ed. London: Routledge, 1996.

KEEGAN, D. **Fundamentos da educação a distância**. Routledge, 2013.

KISO, R. **Unbound Marketing**: como construir uma estratégia exponencial usando marketing em ambiente digital. 1.ed. São Paulo: DVS Editora, 2021.

KOOIJ, J; PIZARRO, F. **Blueprints**: for a Saas Sales Organization: how to design, build and scale a customer – centric sales organization - The thing we have learned in sales. San Francisco, California. Winning by design, June 2017

KUENZER, A. Z. Trabalho e escola: a flexibilização do Ensino Médio no contexto do regime de acumulação flexível. **Educação & Sociedade**, v. 38, nº 139, 2017.

LEVY, J. **Estratégias de UX**: técnicas de estratégias de produtos para criar soluções digitais inovadoras. 2ª Edição. São Paulo: Novatec, 2021.310 p.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da Informática**. 8ª. Ed. RJ: Ed. 34, 1999.

LINDSTROM, M. **A lógica do consumo, verdade e mentiras sobre porque compramos**. Tradução Marcello Lino. - Rio de Janeiro: Harper Collins Brasil, 2016.

LINDSTROM, M. **Brand sense: segredos sensoriais por trás das coisas que compramos**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LONGO, C.R.J.A EAD na pós-graduação. In: LITTO, Frederic Michael; FORMIGA, Manuel Marcos Maciel. **Educação a Distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

MAIA, C.; MATTAR, J. **ABC da EaD: a Educação a Distância hoje**. São Paulo: Pearson, 2007.

MAGALHÃES, B. **Novas personas**. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/novas-personas-rock-content/>. Acesso em: 27 de Jun. 2023.

MEC – Ministério da Educação. **O que é uma Comissão Permanente de Avaliação**. 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/127-perguntas-frequentes-911936531/educacao-superior-399764090/13122-o-que-e-uma-comissao-permanente-de-avaliacao-cpa>. Acesso em: 12 de jun.2023.

MEC - Ministério da Educação. **Qual a diferença entre pós-graduação lato sensu e stricto sensu?**. 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=13072:qual-a-diferenca-entre-pos-graduacao-lato-sensu-e-stricto-sensu>. Acesso em: 17 de out. 2022.

MENDES, G. **Miopia**. Bragança Paulista, SP: Yesbooks, 2022.

MEYER, M.; MARX, S. Engineering dropouts: A qualitative examination of why undergraduates leave engineering. **Journal of Engineering Education**, 103(4), 2014, pp. 525–548. <https://doi.org/10.1002/jee.20054>

MIYAKAVA, M.M. **Evolução do centro de soluções compartilhadas como parceiro de negócio para geração de valor**. Monografia (especialização) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Especialização em Controladoria, 2016.

MONTMARQUETTE, C.; MAHSEREDJIAN, S.; HOULE, R. The determinants of university dropouts: A bivariate probability model with sample selection. **Economics of Education Review**, 20(5), 2001, pp. 475–484. [https://doi.org/10.1016/S0272-7757\(00\)00029-7](https://doi.org/10.1016/S0272-7757(00)00029-7)

MOORE, M.G.; KEARSLEY, G. **Educação a distância**: uma visão integrada. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MOREIRA, M. A.; CABALLERO, M. C.; RODRÍGUEZ, M. L. Aprendizagem significativa: um conceito subjacente. In: Encuentro internacional sobre el aprendizaje significativo. **Anais...** Burgos, España, 1997. Acesso em: 14 de nov. 2022.

MORITZ; S. **Service Design**: Practical Access to an Evolved Field. London: KISD, 2005.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. 2022. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/4>>. Acesso em: 08 de jun. 2022.

NISKIER, A. **Educação à distância**: a tecnologia da esperança. 1. ed. São Paulo: Loyola, 1999.

NOVAK, J. D. **Uma teoria de educação**. São Paulo: Pioneira, 1981.

OKUN, M. A.; GOEGAN, B.; MITRIC, N. Quality of alternatives, institutional preference, and institutional commitment among first-year college students. **Educational Psychology**, 29(4), 2009, pp. 371–83. <https://doi.org/10.1080/01443410902957079>

OROFINO, M.A. **O que é Startup Thinking**. 2023. Disponível em: <https://www.mariaaugusta.com.br/startup-thinking-o-que-e/>. Acesso em: 1 de jun. 2023.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G. SMITH, A. Value Proposition design. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. 320 p.

OSTERWALDER, A. **Business Model Generation** - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 280 p.

PALLOFF, R.M. PRATT, K. **O aluno virtual**: um guia para trabalhar com estudantes on-line. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PIRES, C. **Gestão 3.0**. O que é comoditização. 2014. Disponível em: <http://gestao3pontozero.com.br/comoditizacao-o-que-e-e-como-evitar/>. Acesso em 1 de mai. 2023.

PODCAST: **O CONSELHO**. [Locução de Flávio Augusto]. Brasil: YouTube · O Conselho | Flávio Augusto · 22 de set. de 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CvqE6vATDwA>. Acesso em: 1 de jun. 2023.

REIS, F. **Organizações sustentáveis na educação superior**: repensando a gestão acadêmica para aumentar a competitividade. São Paulo: Cultura, 2015.

REIS, F.(org.). **Inovar para transformar**: como a inovação pode mudar o ensino superior. São Paulo: Cultura, 2018.

REIS, F. **Educação superior além da crise**: porque as IES não vão desaparecer. São Paulo: Semesp, 2022.

RICCIERI, L. **Marketing Essencial**. O que é Primal Branding. Disponível em: <https://marketingessencial.com.br/o-que-e-primal-branding/>. Acesso em: 26 de jun. 2023.

ROBERT, J. **Students and Technology Report**: Rebalancing the Student Experience. Research report. Boulder, CO: EDUCAUSE, September 2022. Disponível em: < <https://www.educause.edu/ecar/research-publications/2022/students-and-technology-report-rebalancing-the-student-experience/introduction-and-key-findings> >. Acesso em: 31. De out de 2022.

ROCHA, J.; GONÇALVES, C.; VIEIRA, D. **Desenvolvimento vocacional no ensino superior**: O foco em estudantes do 1.o ano. In Leandro S. Almeida, B. D. Silva, & A. Franco (Eds.), II Seminário Internacional “Contributos da Psicologia em Contextos Educativos” 2012 pp. 1603–1613. Centro de Investigação em Educação: Universidade do Minho.

ROSA, M. **Qual o seu cheirinho de loja favorito?** Conheça alguns. 30 de jun. 2018. Disponível em: <https://www.metropoles.com/vida-e-estilo/comportamento/qual-o-seu-cheirinho-de-loja-favorito-conheca-alguns>. Acesso em: 24 de jun. 2023.

SALES FORCE: **O que é software as a service**. 2023. Disponível em: < <https://www.salesforce.com/br/saas/> >. Acesso em: 23 de abr. de 2023.

SANT'ANA, H.C, ALVES, J.C.R. **Incendiários**: Paulo Freire e o Design de interação. Versão Kindle: V1.0. 2017.

SARAIVA EDUCAÇÃO. **Tudo sobre Ead**: Guia completo para sua IES. 17 de set. 2021. Disponível em: <https://blog.saraivaeducacao.com.br/polo-ead/>. Acesso em: 24 de jun.2023.

SCHLEMMER, E; BACKES,L. METAVERSOS: novos espaços para construção do conhecimento. Revista Diálogo Educacional. 2008;8(24):519-532.[fecha de Consulta 14 de Noviembre de 2022]. ISSN: 1518-3483. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=189116834014>. Acesso em: 14 de nov. 2022.

SCHWARTZ, B. **The paradox of choice**. New York: Ecco, 2004.

SEBRAE PLAY: **O que é brainstorm e como usar esse método para organizar ideias**. Disponível em: <https://sebraeplay.com.br/content/o-que-e-brainstorm-e-como-usar-esse-metodo-para-organizar-ideias>. Acesso em: 04 de out.2024.

SEMESP. **Paul Leblanc defende abordagem mais holística na Educação Superior**. 29/09/2022 | Experiência do Discente, Notícias. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/fnesp/paul-leblanc-defende-abordagem-mais-holistica-na-educacao-superior/>.> Acesso em: 17 de out. 2022.

SERVICE DESIGN TOOLS: **Personas**. Disponível em: <https://servicedesigntools.org/tools/personas> Acesso em: 1 de jun de 2023.

SHIRLEY, D. **Cinco caminhos para o engajamento**: rumo à aprendizagem e ao sucesso do discente. Porto Alegre: Penso, 2022.

SILVA, C. M. M.; ROCHA, J. V. Novas Tecnologias Aplicadas na EAD: um Estudo de Caso Sobre Retenção e Evasão Escolar no Ensino Superior. **EaD Em Foco**, 10(2), 2020. <https://doi.org/10.18264/eadf.v10i2.919>

SMITH, M. K. **O que é educação?** Uma definição e discussão. A enciclopédia de pedagogia e educação informal. 2021. Disponível em: <https://infed.org/mobi/what-is-education-a-definition-and-discussion/> . Acesso em: 10 de out. de 2022.

STINEBRICKNER, R.; STINEBRICKNER, T. Academic performance and college dropout: Using longitudinal expectations data to estimate a learning model. **Journal of Labor Economics**, 32(3), 2014, pp. 601–644. <https://doi.org/10.1086/675308>

STICKDORN, M.; LAWRENCE, A.; HORMESS, M.; SCHNEIDER, J. **Isto é Design de serviços na prática**: como aplicar o design de serviço ao mundo real – manual do praticante. Porto Alegre: Bookmann, 2020.

STRATTON, L. S.; O'TOOLE, D. M.; WETZEL, J. N. A multinomial logit model of college stopout and dropout behavior. **Economics of Education Review**, 27(3), 2008, pp. 319–331. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2007.04.003>

TEIXEIRA, R. C. P.; MENTGES, M. J.; KAMPFF, A. J. C. **Evasão no Ensino Superior: um Estudo Sistemático**. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/15080>>. Acesso em 7. de junho de 2022.

THE SHIFT. **Produtora:** b9. 07.02.23. Podcast. The Shift #157 – A revolução da educação “as-a-service”. Disponível em: <https://theshift.info/podcasts/> . Acesso em: 5 de jul. 2023.

UNIVERSITY OF MONTANA. **Equipe de design da universidade**. 2021. Disponível em: <https://www.umt.edu/president/udt/default.php>. Acesso em: 1 de mai. 2023

VIANNA, M. **Design Thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 164 p.

WOLFFENBUTTEL, A. **IPEA: Desafios do desenvolvimento. O que é? – Dumping**. 2006. Ano 3. Edição 18 – 1/01/2006. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2090:catid=28#:~:text=Dumping%2C%20de%20uma%20forma%20geral,uma%20fatia%20maior%20de%20mercado.> Acesso em: 14 de nov. 2022.

WEBER, D. **Onboarding Matters: How successful companies transform new customer into Loyal Champions**. Springboard Press, 2021.

XPE. **Conheça mais sobre Saas (Software as a Service) e sua importância para empresas**. Redação XP Educação, 27.09.2022. Disponível em: <https://blog.xpeducacao.com.br/saas-o-que-e>. Acesso em: 23 de abr. de 2023.

APÊNDICE A - Lista de elementos de construção de proposta de valor da IES

Tarefas do cliente	Dores do cliente	Ganhos do cliente	Serviços da IES	Analgésicos	Criadores de ganhos
Estudar	Falta de tempo	Aprender	Graduação EAD	Orientação sobre as ferramentas que o acadêmico precisa ter	Melhorando sua renda mensal
Se organizar	Falta de recursos financeiros	Tenha bom professor	Percurso de uma formação profissional	Disponibilizar as melhores ferramentas e tecnologias	Potencializa o relacionamento do cliente com o mundo com sua rotina
Ter disciplina	Ter que fazer atividades presenciais	Bom atendimento	Habilitação para uma carreira	Construir orientações e apoio para desenvolvimento da competência de gestão de tempo e priorização	Usar o conhecimento como poder social
Iniciar e terminar o trabalho	Apresentar em público	Atendimento humanizado	Conhecimento organizado para desenvolver competências profissionais	Ter um serviço de apoio às dificuldades de aprendizagem (neuropsicopedagógico)	Usar o conhecimento como reconhecimento social
Se atentar as entregas e prazos de PIPA e review	Multa do boleto	Atendimento carinhoso	Experiências de aprendizagem com protagonismo	Ter ações para ouvir os acadêmicos em assuntos além do serviço educacional	Usar o conhecimento como qualidade de vida
Se atentar a semana de prova	Juros do boleto	Mentoria	Imersão em experiências de aprendizagem	Fazer uma ação de preparação para os momentos de avaliação para aliviar a tensão	Conhecimento melhora a sua comunicação oral e escrita
Ter o calendário em evidência	Ninguém me atende	Networking	Atendimento	Desenvolver pílulas de conhecimento com elementos de como se preparar para a avaliação	O conhecimento resgata a autoestima
Se comunicar com o polo regularmente	Eu não sabia que tinha pipa	Coaching de carreira	Registros da vida acadêmica	Tutoriais sobre otimizar o acesso ao ambiente	O conhecimento fortalece a autoestima
Se comunicar com o professor	Demora no retorno da informação	Bônus para a pós-graduação	Cuidados com a experiências de aprendizagem	Tutoriais que apoiam o uso das ferramentas e conteúdos	O conhecimento desenvolve a habilidade de uso de tecnologias
Fazer compras	Dificuldades tecnológicas	Poder participar de visitas a empresas	Oferecer tecnologias para comunicação	Como eu chego rapidamente na sala de aula	Ele otimiza tempo estudando a distância
Ir no mercado	Acadêmico não tem internet em casa	Poder participar de eventos no polo	Disponibilizar ferramentas e equipes para atendimento e acompanhamento	Disseminar as melhorias com diferentes formatos (linguagem que eu quero comunicar com o meu cliente): com vídeos, textos, gráficos	Fazer conexões com o mercado através da pipa desde o início do curso
Trabalhar	Não conseguem achar o professor	Poder aplicar projetos reais	Ser mediador do conhecimento	Perguntar constantemente para o cliente para	Desenvolver relações com empresas desde o primeiro período

				entender suas dificuldades	
Cuida família	Não sabem mexer no teams	Cursos de nivelamento	Acessibilizar conteúdos para aprendizagem	Dicas sobre organização de tempo	Desenvolvimento de um currículo profissional do aluno produzindo soluções reais para o mercado
Leva a filha na escola	Não tem internet	Economias - pagando em dia ele tem desconto	Fornecer suporte técnico pedagógico e tecnológico e administrativo para o cliente	Dicas sobre o ambiente de estudo	Desenvolvimento de portfólio de projetos profissionais relacionados aos cursos
Cumprir rotinas domésticas	Ligava no polo eles não tinham informação	Tempo - é ead	Prestamos serviço de "escuta ativa" para o cliente	Dicas sobre organização de agenda	Poderia ter uma jornada mais fluida dentro do sistema acadêmico
Estudar	Dificuldade de sinal de internet	Dinheiro - ganha o pacote office 1000 reais	Ser suporte tecnológico	Exercícios de entendimento da própria rotina e incluir o seu momento de estudo	Automatizar ao máximo a parte de documentação e renegociação
Aprender	Dificuldade em acessar a internet com o equipamento que tem	Esforço - custo de deslocamento para a faculdade	Ser incentivador da promoção da continuidade nos estudos	Criar uma identidade do aluno como instituição	Entregar certificações intermediárias
Perguntar	Se organizar com o tempo	Qualidade - emprego - pipa como portfólio	Manter o acadêmico engajado nos estudos	Programa de apoio ao desempregado - programa desemprego	Desenvolver mini eventos com pessoas da área
Registrar	Priorizar o estudo na rotina dele	Apreciam bom atendimento	Professor de pipa	Programa de auxílio para a remuneração - apoio de bancos	Possibilitar visitas técnicas
Criar	Entender a importância do valor na formação para a vida não só pelo salário mas para entendimento de vida, de mundo, para gerenciar a vida, as compras em todos os sentidos	Apreciam bom funcionamento do sistema		Programa de apoio a saúde mental - acompanhamento psicológico	Participar de grupos de pesquisas
Interpretar	Capacidade de se expressar lendo escrevendo e falando	Apreciam uma aula de qualidade		Cursos rápidos e gratuitos sobre dificuldade com tecnologias	Participar de mentorias
Escutar	Dificuldade de argumentar	Um professor que cativa e conduz bem o momento		Ter os dados em tempo real sobre os riscos da evasão	Faculdade "brigar com o sinal da internet" para melhorar o sinal - negociar benefício de internet vinculado com a "matrícula"
Falar	Dificuldade estruturar o pensamento	Vídeos curtos que orientam os alunos		Ter os dados sobre os riscos da reprovação	
Interagir com os colegas de sala	Dificuldade de gerenciamento de tempo	Vídeos das aulas		Ter os dados sobre o tempo que o aluno não está no ava	

Interação com o professor	Dificuldade de gerenciamento financeiro	Aplicativo funcionando		Oferecer uma proposta de rotina de estudos	
A conexão com o ambiente virtual de aprendizagem	Dificuldade de eleger prioridades em sua rotina	Destaque no mercado		Oferecer uma metodologia de estudos diários - referência - aplicativo "cabeceira"	
Utilizar as tecnologias	Dificuldade de entender o valor do aprendizado	Reconhecimento público		Automatizar o calendário com o e-mail dele	
Se apropriar das ferramentas da IES	Dificuldade em se esforçar	Micro certificações		Sincronizar os e-mails da IES com os alunos	
Dominar as ferramentas que estão no seu processo de aprendizagem	Dificuldade entender que aprender é doloroso é difícil	Reconhecimento familiar		Oferecer cursos de nivelamento para tecnologia - semanais "constantes"	
Estudar	Tirar nota baixa	Usabilidade		Informática para terceira idade - redes sociais, e-mail	
Acompanhar calendário acadêmico	Quando não é atendido	Laboratórios online		Formação para terceira idade	
Manter as entregas em dia	Não ser atendido	Tecnologia imersiva		Orientações de pagamento e facilitar para ele pagar	
Participar das atividades promovidas pela faculdade pois é o ambiente que ele está inserido	Entender os canais da instituição e a adequação com o que ele pede	Sonhos		Notificação para datas	
Questionar a metodologia	Ser ouvido pela ies	Se formar		Benefício para quem paga em dia	
Reclamar das disciplinas	Frustrações relacionadas às negativas de soluções que eles propõem que as vezes são inviáveis	Diploma		Calendário que avise, ou ajude o aluno	
Entender o porquê as disciplinas estarem no curso	Não se sente tratado com individualidade	Carreira		Cronograma de sugestões de formatos de estudos	
Buscar vínculo com os colegas		Emprego		Planejamento de estudos - minicurso	
Criar relações com os colegas		Empreender		Trazer exemplos de cases de sucesso de ex-alunos	

Buscar network com os colegas		Promoções		Cases de sucesso de profissionais da área	
Network com docentes e coordenadores que podem auxiliá-los		Reconhecimento		Exemplos de empreendedores que montaram empresas	
		Exemplo familiar		Exemplos de cases de sucesso de mesma formação em projetos etc.	
		Ser uma pessoa melhor		Trazer exemplos de pessoas com dificuldade de aprendizagem	
		Sucesso		Exemplos de redenção e resiliência	
		Salário		Mostrar motivos do baixo desempenho	
		Currículo		Apoiar o acadêmico com notas baixas, oferecendo ações de recuperação em tempo	
		Experiência acadêmica		Recuperação mediante baixo desempenho - "geral" - com todos	
		Como aumentar a proposta de valor		Mostrar canais de atendimento	
		Mostrando melhor os serviços ao cliente		Informações claras	
		Dando degustações		Faqs em tudo	
		Mostrando evidências de experiências passadas exemplos ex-alunos		Mecanismos de orientações para autoatendimento	
		Mostrando a transformação na vida dele - carreira, conhecimento, acesso a novas pessoas e profissionais, ser exemplo de esforço para a família, mostrar que vale a penas estudar, mostrar que os empreendedores de sucesso estudaram		Ter mais clareza dos critérios voltados para nota e desempenho para facilitar argumentação e entendimento	
		Autonomia sobre o seu processo de aprendizagem		Retirar o "peso" da expectativa de nota	

		O aluno decide o melhor momento ou horário para estudar		Independente do questionamento, ter uma devolutiva de todas as suas exigências e demandas, evidenciar que ele foi ouvido e atendido, mesmo que sem a devolutiva positiva	
		Interação com outras pessoas aprendendo		Personalizar o atendimento em determinados casos-gerar critérios	
		Troca com pessoas que também querem aprender			
		Criação de networking e de comunidades com as mesmas expectativas e desejos			
		O momento em que o cliente percebe a satisfação do conhecimento consolidado			
		O momento em que o aluno tem o conhecimento sendo usado na vida dele, dentro de sua rotina			
		Laboratório e ferramentas de aprendizagem de alta tecnologia			
		Fluidez do contato dele com a IES			
		Navegação no AVA			
		O pacote office 365 no ato da matrícula			
		Estar atualizado para evoluções da sociedade			
		Ter conhecimento para protagonizar na sociedade			
		O fato de cursar no ensino superior			
		Ser uma pessoa que é um agente de mudança no lugar onde ele vive			
		Novas competências			
		Novas habilitações profissionais que			

		vão gerar ganhos diversos			
		A conclusão do curso			
		Atuar na área de formação			
		Ser procurado pela própria comunidade como alguém referência em determinada solução, habilidade ou competência			
		Conhecer o resultado de toda a potencialidade que o ensino superior pode trazer para a vida			
		Abertura de novas perspectivas			
		Novo mundo que se abre para o acadêmico			
		Novas possibilidades			
		Aprender sobre as escolhas			
		Entender que pode mudar			
		Oportunidades de trabalho			
		Desenvolver habilidades nunca antes exigidas			
		Aceitar ser protagonista			
		Ter clareza sobre a contribuição de fato da mudança de vida dele			
		Perceber nossa missão			
		Conseguir mostrar que é uma construção			
		Mostrar que a ies é meio e não fim			
		Mostrar que a ies é uma ponte para o sucesso			
		Mobilidade social			
		Mudança de status social			

		O fato de ser o primeiro da família a se formar			
		Pelo posicionamento de mercado somos a primeira IES da família isso é um ganho			
		Melhorar o lugar da comunidade a qual pertence			
		Ser agente de transformação em sua comunidade			
		Gerar pequenas ações que podem impactar a comunidade			
		Gerar valor para nossa comunidade			

Termo de Autorização para Publicação de Teses e Dissertações

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE) a disponibilizar em ambiente digital institucional, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT) e/ou outras bases de dados científicas, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o texto integral da obra abaixo citada, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data 16/04/2024.

1. Identificação do material bibliográfico: () Tese () Dissertação (x) Relatório Técnico

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Autor: Fernando Novais da Silva

Orientador: Dr. Victor Rafael Lourençiano Aguiar Coorientador: _____

Data de Defesa: 21-07-2023

Título: Gestão da Permanência: Estratégias de Retenção no Ensino Superior a Distância


Instituição de Defesa: Universidade da Região de Joinville - Univille

3. Informação de acesso ao documento:

Pode ser liberado para publicação integral (x) Sim

() Não

Havendo concordância com a publicação eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese, dissertação ou relatório técnico.


Assinatura do autor

Joinville, 16/04/2024
Local/Data