



## GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DO MARKETING DE CIDADES: UM ESTUDO DE CASO

**Susana Nunes Taulé Piñol**

Instituto Federal Catarinense - IFC  
[susana.pinol@saofrancisco.ifc.edu.br](mailto:susana.pinol@saofrancisco.ifc.edu.br)

**Icaro Bittencourt**

Instituto Federal Catarinense - IFC  
[icaro.bittencourt@saofrancisco.ifc.edu.br](mailto:icaro.bittencourt@saofrancisco.ifc.edu.br)

### Resumo

Este artigo apresenta como as ações de uma instituição educacional se integram de forma colaborativa com o desenvolvimento da localidade, segundo a visão da gestão estratégica do marketing cidades. No contexto de uma cidade com vocação turística e uma relativa carência nas qualificações voltadas ao atendimento ao turista e aos clientes, observa-se que a instituição educacional, em evidência neste estudo de caso, oferta mais que cursos. Suas ações de ensino, pesquisa e extensão atuam de forma colaborativa com o município na busca de um caminho que visa a melhoria dos diferentes segmentos: artesãos, empresários, pessoas que valorizam a cultura, visitantes do museu, professores da rede municipal, entre outros. Em fim, não apenas na formação de alunos, mas na construção de uma cidade melhor para moradores e visitantes.

**Palavras-chave:** Ensino; Pesquisa; Extensão.

### Introdução

Marketing traduz-se em ações relacionadas ao entendimento e atendimento do mercado geralmente associado ao mercado consumidor, mas que abrange também, fornecedores, comunidade local, governo, organizações não governamentais, instituições financeiras e demais entidades que a organização se relacione. No caso do marketing de cidades estas ações são desenvolvidas de forma planejada tendo como foco principal investidores, turistas, novos moradores ou o próprio cidadão.

Na abordagem do Marketing de Cidades, a localidade se transforma em uma mercadoria, este olhar mais mercadológico sobre a cidade, todavia, em primeira instância, prioriza o bem estar de seus cidadãos. Daí, a necessidade de planejarem-se as ações que trarão benefícios, seja em curto, médio ou a longo prazo, para a comunidade local.

Na ocasião da instalação de uma instituição educacional pública ou privada é solicitado previamente um estudo de viabilidade que retrata o contexto regional. Os cursos previstos no Projeto de Desenvolvimento Institucional devem abarcar as demandas locais considerando prioridades de ações de ensino, pesquisa e extensão. A constante reavaliação das condições locais, considerando saturamento de demandas e novas necessidades, agem como mecanismos regulatórios das ações implementadas e de possíveis reconduções estratégicas levando em conta a otimização de recursos e o desenvolvimento da localidade.

Este artigo contextualiza o importante papel desempenhado pelas instituições educacionais nas regiões que se estabelecem e apresenta um estudo de caso. A modalidade de pesquisa eleita foi a descritiva. Para Mattar (1996), a pesquisa descritiva busca descrever fatos ou situações tal como elas se sucedem. O estudo de caso, de acordo com Piñol (2011, p.84), preocupa-se em estudar “um determinado indivíduo, família, grupo, comunidade ou empresa que seja representativa do seu

universo, para examinar diversos aspectos”. A instituição foco deste estudo será denominada Instituição alfa para efeitos de análise e observação do caso.

O objetivo proposto, portanto, é verificar as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Instituição alfa na cidade de São Francisco do Sul em Santa Catarina. Como objetivos específicos apresenta-se: a) Caracterizar a Instituição alfa; b) Identificar as ações de ensino efetivadas e previstas; c) Identificar as ações de extensão efetivadas e previstas; d) Identificar as ações de pesquisa efetivadas e previstas.

Este estudo é importante por apresentar o panorama considerando o período de um ano da instituição. É viável pelo acesso às informações e original porque relaciona a gestão estratégica de cidades com a atuação de uma instituição educacional.

## **A educação e a gestão estratégica de cidades**

A ciência e tecnologia têm um relevante papel no processo de gestão da economia regional, tanto como o desenvolvimento da educação contemplando ações de ensino, pesquisa e extensão. Além do estabelecimento de redes de conhecimento científico e tecnológico, é extremamente relevante estabelecer “redes de competência”, que contribuirão para o efetivo desenvolvimento sustentável da região, com vistas à promoção de melhorias nas condições e qualidade de vida de seus habitantes, através do compartilhamento do conhecimento de processos, e vetores estratégicos. A partir desta concepção, o investimento mais estratégico deve ser o que se destina a programar ações articuladoras da capacidade científica e tecnológica com a base econômica local.

Neste sentido, as unidades federais, polos de conhecimento e saber, podem e devem contribuir na elaboração do Plano Estratégico para o Desenvolvimento Sustentável das Regiões em que se situam com estudos e levantamentos dos impactos de determinadas ações políticas e estratégicas; geração de emprego com base no aproveitamento das potencialidades locais; estudos para minimizar os impactos negativos e positivos da população local afetada com o desenvolvimento turístico da localidade; consolidação e melhoria da qualidade de vida da população local; desenvolvimento de recursos humanos; e programas que priorizem a preservação dos recursos naturais existentes.

Todavia, como alertam Pena e Piñol (2014)

[...] antes de elaborar-se a estratégia que levará a cidade a obtenção de diferencial competitivo é preciso diagnosticar sua real situação. Todavia noções baseadas apenas na opinião dos gestores normalmente se mostram mais restritas e podem desviar do caminho que leva à sustentabilidade. A leitura coletiva de fatos é a melhor base de informações que um planejamento estratégico de sucesso pode ter. O risco de erro é maior quando a visão se atém a poucos pontos de vista.[...]

A estratégia de marketing para melhorar uma cidade não significa somente promovê-la. Ações como formatação da cidade enquanto produto, desenvolvimento sociocultural, preservação ambiental, dinamismo econômico e distribuição de renda são atividades que contribuem para um adequado mix de marketing. Aspectos migratórios também geram impacto no território, às vezes positivo às vezes negativo. O que se espera é que a gestão do local trabalhe estrategicamente para atrair migrantes que agreguem valor à região, tal como médicos e professores.

A contribuição do capital humano para a criação de riqueza dá-se diretamente. Quanto mais alto o nível médio de habilidade e conhecimento, mais fácil será para que os indivíduos em idade produtiva compreendam, apliquem e colham os frutos do progresso técnico; conseqüentemente, mais alto será o padrão de vida do local. O potencial das cidades, de acordo com Kotler et al (1993) não depende tanto de suas localizações, clima e recursos naturais, mas sim dos recursos humanos, de suas habilidades, energia, valores e organização.

Segundo Pena e Piñol (2014)

Programas que estimulem e mostrem aos seus cidadãos a necessidade de serem mais amigáveis, hospitaleiros, de capacitarem-se, adquirir novas habilidades entre outros, podem

ser desenvolvidos pelos gestores. Em diversas cidades já é comum encontrar campanhas, até mesmo em Outdoors, que visam mudanças de comportamento entre seus moradores. Em uma campanha da FBCN – Fundação Brasileira para a Conservação da Natureza, um Outdoor bem criativo sensibilizando a comunidade contra o desmatamento, exibe em meio à moto serras, foices, serrotes e machados a seguinte frase: “ENTRE NA CAMPANHA DO DESARMAMENTO”. Outra campanha da Rádio Globo, em São Paulo, exibe em Outdoor que imita um campo de futebol o dizer: “PAZ NA TERRA AOS TORCEDORES DE MÁ VONTADE”, fazendo oposição à violência nos estádios de futebol, tão frequente nesta cidade.

A falta de mão-de-obra qualificada também impede o desenvolvimento econômico da localidade. Antes de pensar em atrair mão de obra qualificada é preciso repensar se o mais interessante é atrair ou formar recursos humanos na própria localidade, valorizando os cidadãos que já estão estabelecidos.

A infraestrutura básica de um local é o ponto de partida para as outras estratégias. Um lugar tem que funcionar. Seus residentes, visitantes, investidores e empresários tem que contar com bons meios de transportes, acesso à energia suficiente e barata, educação de qualidade e oportuna para todos, segurança, acesso à água potável e saneamento básico adequado, normas rígidas e adequadas de urbanização e construção, estruturas de lazer, hoteleira e gastronômica. Mas somente infraestrutura não é suficiente para alavancar o crescimento de uma região. Existe diferença entre dizer que uma localidade funciona e dizer que ela é atraente.

Além do ensino básico, o ensino profissional, técnico e tecnológico tem papel fundamental na construção das condições responsáveis pelo aproveitamento das potencialidades das localidades menos desenvolvidas. Entre 2003 e 2008, segundo o Ministério da Integração Nacional (2012, p. 28) uma série de instrumentos legais foram aprovados possibilitando, entre outras ações, “a oferta de cursos superiores de tecnologia nas escolas técnicas e agrotécnicas federais, a montagem de programas de integração envolvendo educação profissional com o ensino médio e básico na modalidade EJA, a instituição do sistema Escola Técnica Aberta do Brasil, e a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs)”.

As instituições educacionais têm colaborado com o desenvolvimento das regiões em que se instalam de forma muito mais significativa que há algumas décadas atrás. Como relatam Novo e Melo (2004, p.19), inicialmente e durante muito tempo, a atividade central das instituições educacionais foi o ensino, e mesmo atualmente esta função tem ocupado a maior parte do tempo dos professores e da estrutura educacional. O objetivo principal desta atividade é formar profissionais requeridos pelo mercado de trabalho. A partir das ideias de Hundbolt, na Universidade de Berlim na Alemanha, no século XIX, foi inserida a atividade de pesquisa. Esta nova função mudou o papel da universidade de meramente reprodutora para geradora e disseminadora de conhecimentos.

A extensão tornou-se obrigatória para todos os estabelecimentos de ensino superior com a Reforma Universitária de 68 sob a forma de cursos e serviços especiais estendidos à comunidade. Somente mais tarde a extensão tornou-se indissociável da pesquisa e do ensino. O objetivo principal desta função é a interação da instituição educacional com a sociedade, promovendo a troca entre os saberes acadêmico e popular. (NOVO e MELO, 2004, p. 19)

Segundo Pena e Piñol (2014),

[...] o gestor municipal encontra alguns subsídios para articular ações entre a esfera econômica, política e educacional. A secretaria de educação, ciência e tecnologia do município pode buscar parceiros no que tange a demanda por pesquisas, pode incentivar programas de qualificação com foco nas necessidades encontradas e ainda instigar junto ao empresariado a busca por informações que permitirão a melhoria de seu empreendimento, ao mesmo tempo que a Assessoria de Comunicação do município pode facilitar o acesso a estas informações, por exemplo, via website institucional.

A prefeitura pode ainda articular parcerias e investir na realização de eventos que incentivem a troca de experiência e a busca de informações, a exemplo dos sindicatos e da associação comercial. Todo este movimento possibilita a participação da comunidade que

pode se beneficiar como consumidora de produtos e serviços de melhor qualidade ou como colaborador ou empreendedor qualificado que atuará no setor.

Para prosseguir com a apresentação do estudo de caso, optou-se, inicialmente pela caracterização da Instituição alfa, e posteriormente pela apresentação de alguns aspectos do Plano Estratégico para Desenvolvimento de São Francisco do Sul-SC.

### **Caracterização da Instituição alfa**

A referida instituição consiste em um campus instalado na cidade em 2010, que iniciou suas atividades ofertando o Curso Técnico em Informática para a Internet, na modalidade subsequente. No ano de 2011, o campus passou a ofertar o Curso Técnico em Secretariado, na modalidade subsequente e o Curso Superior de Tecnologia em Redes de Computadores.

Além de diversos cursos vinculados ao Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego, no ano de 2013, a Instituição alfa passou a oferecer o Curso Superior de Tecnologia em Logística, somando o atendimento a cerca de 400 alunos. Em 2014 ofertou o Curso Técnico em Administração na modalidade subsequente e nos próximos anos pretende atuar em quatro grandes eixos técnicos-tecnológicos: Gestão e Negociação, Informação e Comunicação, Hospitalidade e Lazer e Ambiente e Saúde. As modalidades subsequente e superior continuarão sendo atendidas e ampliadas para a modalidade integrada ao ensino médio, licenciatura e pós graduação.

### **Aspectos do Plano Estratégico de Desenvolvimento de São Francisco do Sul**

A cidade de São Francisco do Sul caracteriza-se como uma cidade portuária, histórica e turística com belas praias e paisagens. De acordo com o IBGE (2010), São Francisco do Sul apresenta os seguintes dados estatísticos:

População estimada 2014	47.547
População 2010	42.520
Área da unidade territorial (km <sup>2</sup> )	498,646
Densidade demográfica (hab/km <sup>2</sup> )	85,27



Ilustração 1: Balneários de São Francisco do Sul  
Fonte: [www.google.com.br](http://www.google.com.br)



Ilustração 2: Porto de São Francisco do Sul  
 Fonte: www.google.com.br



Ilustração 3: Centro histórico de São Francisco do Sul  
 Fonte: www.google.com.br/foto Maurício Werner

No ano de 2014, diversos atores públicos e privados de São Francisco do Sul colaboraram com a formatação deste plano que integra o Programa Gestão Municipal para a Nova Economia – SC. Os levantamentos efetivados junto a comunidade da cidade apontou um quadro estratégico que eleve o município a uma cidade que ofereça oportunidades em todos os setores da economia e seja social e ambientalmente integrada. Destacando sobremaneira quatro linhas estratégicas: 1) Desenvolvimento do turismo e serviços correlatos; 2) Desenvolvimento da economia portuária e marinha de alto valor agregado; 3) Agregação de valor ao setor primário e 4) Integração econômica e social de todo o território.

As finalidades do município, segundo Viságio (2014), considerando os próximos anos foram definidas como segue:

- 1) Cidade singular atrativa com patrimônio histórico, paisagístico e cultural;
- 2) Setor portuário sustentável e eficiente;
- 3) Comércio competitivo capaz de enfrentar diversos tipos de demanda;
- 4) Setor primário desenvolvido e com alto valor agregado;
- 5) Bairro de Vila da Glória integrado socioeconomicamente ao resto da cidade.

### **Consonância das ações de ensino e o plano de desenvolvimento da localidade**

Ao traçarmos um comparativo entre as linhas estratégicas e as finalidades do município, percebe-se a consonância de algumas destas com as ações de ensino efetivadas ou previstas pela Instituição alfa.

<b>Linha Estratégicas</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Curso</b>
Desenvolvimento do turismo e serviços correlatos	Cidade singular atrativa com patrimônio histórico, paisagístico e cultural	CT Subsequente Guia de Turismo CT Integrado em Guia de Turismo FIC Agente de Informações Turísticas
	Comércio Competitivo capaz de enfrentar diversos tipos de demanda	CT Subsequente em Administração CT Subsequente em Qualidade

		CT Integrado em Administração CT Superior em Recursos Humanos PROEJA Técnico em Vendas Pós Graduação em Gestão de Negócios
Desenvolvimento da economia portuária e marinha de alto valor agregado	Setor portuário sustentável e eficiente	CT Superior Logística CT Subsequente em Qualidade

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que boa parte dos cursos ofertados ou previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional da Instituição alfa estão em sintonia com a proposta de desenvolvimento estratégico do município.

### Consonância das ações de extensão e o plano de desenvolvimento da localidade

Em relação as ações de extensão e o plano de desenvolvimento da localidade pode-se constatar os seguintes aspectos:

Linhas Estratégicas	Finalidade	Ações extensionistas	Objetivo da ação
Desenvolvimento do turismo e serviços correlatos	Cidade singular atrativa com patrimônio histórico, paisagístico e cultural	FIC Agente de Informações Turísticas	Curso de Formação Inicial e Continuada de Agente de Informações Turísticas, com duração de 120 horas, tem como objetivo capacitar seus alunos sobre temas como: Geografia e Cartografia Regional, História e Patrimônio Cultural, Ecoturismo e Sustentabilidade, Marketing de Serviços, Inglês Aplicado, Fundamentos do Turismo e da Hospitalidade.
		Instituto Cultural	Conjunto de ações que busca promover o acesso à cultura e aos processos a ela relacionados através de eventos organizados e promovidos pela Instituição alfa e parceiros envolvidos. O programa proporciona que as pessoas envolvidas vivenciem distintas formas de cultura e sua relação com as diferentes áreas do saber.
		Domingo Histórico	O Domingo Histórico é um projeto que conta com a colaboração da Prefeitura Municipal de São Francisco do Sul, Câmara de Dirigentes Lojistas, entre outras instituições. A ideia consiste na oferta de atividades diversas que promovam entretenimento, lazer e cultura no Centro Histórico de São Francisco do Sul um domingo por mês.
		Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABI)	O Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABI) é uma iniciativa que tem como objetivo desenvolver e apoiar ações de ensino, pesquisa e extensão da Instituição alfa na área da cultura e da história afro-brasileira e indígena, contribuindo para o reconhecimento e valorização da diversidade étnico-racial do câmpus e do município e auxiliando na

			efetivação de políticas de ações afirmativas relacionadas às minorias afrodescendentes e indígenas, tanto no que diz respeito ao acesso aos serviços públicos e aos direitos referentes à cidadania, quanto no combate à discriminação e ao racismo.
		Ciclos de cinema	Momentos que proporcionem a exibição de obras cinematográficas e o debate sobre as mesmas já se tornaram atividades importantes em diversos contextos educacionais e culturais. Tendo em vista também a Lei 13.006 de 26 de junho de 2014, que estabelece filmes de produção nacional como componente curricular complementar obrigatório na educação básica, uma futura proposta de ciclos de cinema pode auxiliar na implementação dessa política cultural e estimular ações diversificadas que tenham o cinema como tema articulador.
		Confraria do Vinil (*já existia mas ganhou apoio da Instituição alfa em ações complementares)	A Confraria do Vinil consiste na reunião de interessados nas práticas de audição de discos de vinil, que acontecem no Café do Museu Nacional do Mar. Além da audição de músicas, os encontros contam com a participação de músicos, professores e público em geral que fazem comentários sobre discos preferidos e sobre aspectos do mundo da música relacionados aos vinhos.
	Comércio Competitivo capaz de enfrentar diversos tipos de demanda	Consultoria de Marketing para a Casa do Artesão	Prestar uma consultoria de marketing aos artesãos que comercializam seus artefatos fabricados com material reciclado neste processo.
		Programa de Desenvolvimento do Segmento Varejista de São Francisco do Sul	Um programa que potencialize a melhoria do segmento varejista local é a proposta de trabalho desta equipe de professores. Ao identificarmos as necessidades deste segmento na cidade de São Francisco do Sul, buscamos formatar uma programação envolvendo atividades de visitas técnicas, consultorias e cursos de formação continuada com o intuito de alavancar melhorias neste setor.

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta análise é possível perceber que em muitas ações extensionistas tanto a finalidade voltada ao turismo como a finalidade voltada para o comércio são atendidas simultaneamente.

### **Consonância das ações de pesquisa e o plano de desenvolvimento da localidade**

Em relação as ações de pesquisa e o plano de desenvolvimento da localidade, a Instituição alfa conta com um grupo de pesquisa em Estratégia, gestão e sustentabilidade que perpassa a temática das finalidades elencadas pelo plano do município, sendo possível citar as seguintes pesquisas realizadas pelo grupo:

- O marketing e a promoção de artefatos de escamas de peixes produzidos em São Francisco do Sul-SC



- Arte, artesanato e marketing: um estudo de caso de artefatos de mosaicos fabricados em São Francisco do Sul
- Produção artesanal de bonecas de pano em São Francisco do Sul- SC e a gestão de marketing
- Momentos da verdade nas experiências de visita no Museu Nacional do Mar.  
Entre outras previstas, tais como:
  - Substituição sensorial aplicada como tecnologia assistiva e como ferramenta artística
  - Centro de estudos do mar
  - Geoprocessamento e Meio Ambiente: do Olho do Satélite ao Microscópio

As áreas temáticas abordadas pelas pesquisas encontram-se em sintonia com o plano de desenvolvimento do município e poderão fortalecer-se mais na ocasião da realização dos Trabalhos de Conclusão de Curso, a medida que os alunos avançam rumo aos últimos semestres.

### **Considerações finais**

Este estudo apresentou somente as ações desenvolvidas ou previstas pela Instituição alfa e diretamente relacionadas ao desenvolvimento estratégico da localidade. Contudo outras ações são efetivadas com outros objetivos que atendem a comunidade como o fortalecimento de ações junto aos professores voltadas a melhoria da educação na localidade. Tal como ação de capacitação e educação continuada a professores da rede municipal de São Francisco do Sul, denominada “Trilhas de aprendizagem”, atendeu 12 docentes; e a pós graduação em Docência e Interdisciplinaridade prevista no Projeto de Desenvolvimento Institucional.

Acredita-se que a aproximação instituição educacional e localidade é indicada e desejável tendendo a ocorrer de forma colaborativa desde que haja articulação entre as esferas envolvidas. O acompanhamento sistemático das ações considerando o alcance das metas traçadas é um aspecto importante a ser observado constantemente ao longo deste processo.

### **Referências bibliográficas**

FISHER, T. Desafios da gestão de territórios – regiões no contexto da hibridização: intra/intermobilidade e interculturalidade. In: RONDOLPH, R.;TAVARES, H.M. (org.) **Política e planejamento regional**: uma coletânea. Brasília: UP Gráfica, 2013.

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

MAGALHÃES,D.;BITTENCOURT,I. Relatos: a pesquisa, a extensão e o ensino. In: II FEPEX. São Francisco do Sul, 2014.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NOVO, L.F.; MELO, P.A. Universidade empreendedora: fortalecendo os caminhos para a responsabilidade social. In: **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

PENA, E.; PIÑOL,S.T. **Marketing estratégico de localidades**: reflexões do sul de Mato Grosso. Cuiabá: EdUFMT, 2014 (PRELO)



PINOL, S.T. **Imagem do Contexto Turístico do Município de Pomerode no Estado de Santa Catarina.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. (Dissertação de mestrado).

PIÑOL, S.T. **Pesquisa nota 10!** Métodos e técnicas de pesquisas sociais na prática. Rondonópolis: FAIR-UNIR, 2011.

VISÁGIO. Plano para desenvolvimento econômico de São Francisco do Sul. In: Programa Gestão Municipal para a Nova Economia – SC. Estado de Santa Catarina, 2014.