

# OS DESAFIOS DAS INSTITUIÇÕES CONFSSIONAIS DE ENSINO SUPERIOR NO MERCADO NEOLIBERAL

*Edson Dias da Conceição<sup>1</sup>*

## **RESUMO**

O objetivo desse artigo é identificar possíveis dificuldades das instituições confessionais de ensino superior e suas ações de marketing na complexa relação para manter sua identidade no contexto de mercado neoliberal. Na atualidade, o cenário de ensino superior tem se caracterizado por profundas mudanças e incertezas sendo, portanto, necessárias ações de marketing mais agressivas para se manter competitivo. No Brasil esse momento de transição se destaca a partir dos anos noventa quando o poder público passou a fazer investimentos nas instituições públicas, visando à inserção das classes populares ao ensino público. Isso resulta que muitos estudantes que poderiam ingressar numa universidade privada deixam de ir motivados pelas novas condições educacionais oferecidas pelo ensino público. Neste contexto é possível identificar uma mudança significativa nas instituições de ensino superior privadas na busca constante por uma redefinição de novos significados especialmente nas ações de marketing. As instituições confessionais sofrem pressão para deixar de lado aspectos relevantes em relação à sua linha filosófica.

**PALAVRAS CHAVES:** Ensino Superior; Marketing; Confessional; Identidade.

## **ABSTRACT**

The aim of this paper is to identify possible difficulties of confessional institutions of higher education and its marketing activities in complex relationship to keep his identity in the context of neoliberal market. At present, the scenario of higher education has been characterized by profound changes and uncertainties and therefore required more aggressive marketing efforts to remain competitive. In Brazil, this time of transition stands out from the nineties when the government started to make investments in public institutions, promoting and funding as the FIES PROUNI seeking the inclusion of the popular classes to public education. It follows that many students who enter a private university could no longer motivated to go by the new conditions offered by public school education. In this context it is possible to identify a significant change in higher education institutions in the constant search for a redefinition of new meanings especially in marketing. The religious institutions are under pressure to put aside material respects in relation to his philosophical bent.

**KEY WORDS:** Higher education, Marketing, Confessional, Identity.

---

<sup>1</sup> Professor Universitário, Teólogo, Administrador. Mestre em Educação (FURB). Diretor Acadêmico da Faculdade Adventista da Bahia, e-mail: edson\_dias@ho0tmail.com

## INTRODUÇÃO

Em um rápido olhar no contexto histórico da educação no Brasil se percebe que a partir dos anos noventa, o poder público passou a fazer fortes investimentos nas universidades públicas. Financiamentos como o FIES e o PROUNI tem favorecido a inserção das classes populares nas universidades públicas. Essa escolarização tem trazido para o contexto de ensino superior milhares de jovens das diversas classes sociais. Isso resulta de modo claro que muitos estudantes que poderiam ingressar numa universidade privada deixam de ir motivados pelas novas condições educacionais oferecidas pelo ensino público. A respeito das características contundentes desta nova configuração de competitividade pela captação de alunos, as instituições privadas constroem mecanismos que incorporam ações diferenciais lidando de maneira real com seus modos de ser e fazer em todos os seus processos. Esse contexto parece definir uma nova relação entre universidade-aluno. Esse novo contexto exige uma reelaboração das relações, ações e dos códigos do universo universitário. Na contemporaneidade pode-se constatar um conjunto significativo de mudanças nessa realidade, como por exemplo, uma adequação circunstancial dos métodos e práticas que envolvem as ações em busca de novos alunos e uma readaptação dos valores filosóficos frente ao novo contexto sócio-comportamental pelo qual passa a sociedade pós-moderna. A flexibilidade neste contexto de mudança é fundamental por parte dos gestores em relação às questões: como conseguir mais alunos? Que ações de marketing são mais eficazes? O que fazer para ser mais competitivo? Uma mudança significativa nas instituições de ensino superior tem sido a busca constante na redefinição de novos significados especialmente nas ações de marketing.

Tudo isso parece estar fragilizando e questionando o discurso filosófico das instituições de ensino confessional frente às questões relativas às ações de competitividade e de crescimento inseridas no contexto neo-liberal. Contudo, é possível perceber que estas mudanças são colocados para estas instituições pelo novo contexto de qualidade e competitividade impostas pela sociedade contemporânea e, de maneira concreta, pelas ações de marketing das instituições de ensino privadas não confessionais.

Há várias possibilidades de ações de marketing nos processos de interação das instituições de ensino com essa nova demanda. Nesse sentido, a sua redefinição dos conceitos e ações parece estar produzindo modificações em sua política e práticas no contexto de conquista e posicionamento de mercado. Isso tudo, exerce forte impacto na idéia de continuar se mantendo confessional, e por consequência, nos processos de identificação desta ideologia.

Neste contexto, é importante refletir sobre posturas e processos pelas quais essas ações são efetivadas nas instituições confessionais. As mudanças dos tempos atuais estão promovendo a instabilidade, insegurança e incertezas, o que já apontava Kotler (2003), provocando mudanças profundas nas posturas competitivas destas instituições, sua imagem social, seus valores de identificação e o valor que a sociedade atribui à própria educação.

## UMA POSSÍVEL CRISE DE IDENTIDADE

Todo esse contexto parece indicar que a implementação de um novo modelo de instituição confessional, provocada pelas mudanças no cenário político educacional, pode estar contribuindo para uma crise identitária destas instituições de ensino. Pode também estar contribuindo de maneira relevante já que os elementos de identificação desse sistema estão articulados com seus valores relacionados às posturas, práticas e ensinamentos que nem sempre são aceitos pela maior parte da sociedade por divergências religiosas. Nesse contexto, relações intersubjetivas podem sofrer modificações, transformações que podem ser decisivas em qualquer aspecto da vida da instituição confessional. Mudanças que podem provocar um processo de readequação dos processos, normas e padrões culturais, impondo mudanças muitas vezes de maneira inesperada.

Nesse sentido, em meio a esse movimento, parece estar acontecendo um processo de interações, práticas e resignificados dos processos identitários das instituições confessionais que vão sendo reconstruídas. Esse movimento estaria questionando alguns elementos identitários dessas instituições, elementos adquiridos historicamente e que vem marcando e tipificando sua prática docente nas últimas décadas. Dessa maneira, essas instituições podem estar vivenciando uma crise em seus processos identitários. Quando uma instituição está inserida numa sociedade diferenciada e de mudanças rápidas, estabelecer um equilíbrio “entre os vetores que constituem a identidade torna-se difícil e aumenta a possibilidade de uma crise” (MELUCCE, 2004, p. 52). Assim, a crise pode ser entendida como a impossibilidade de se manter uma dada configuração identitária, tanto pessoal, quanto ao contexto coletivo.

Ainda sobre esse possível contexto de crise pelo qual atravessa o processo identitário das instituições confessionais, é importante esclarecer a existência de confluências que marcaram a sociedade contemporânea, exigindo dessas instituições certa adaptação em sua maneira de se posicionar no mercado, pois estas sofrem diretamente as contradições e mudanças no mundo social e globalizado. Nesse sentido pode-se supor que nas ações por conquista de novos mercados, essas instituições têm experienciado de maneira destacada, uma crise na sua certeza do que significa na prática “amar o teu próximo como a ti mesmo” quando o assunto é a disputa pelo mercado. Esta possível crise tem uma relação estreita com as propostas de mudanças que estão introduzindo novas organizações, novas maneiras inclusive de relacionamento com seus clientes e uma cultura institucional diferente da que vinha sendo historicamente identificada.

A proposta de “uma nova lógica de organização e a construção de novos referenciais ou novos significados dos seus valores tradicionalmente aceitas como constituintes parece estar sofrendo um processo de erosão em suas bases”. (RUÃO, 2005, p. 42). Esse desconforto parece ser mais acentuado no caso das instituições confessionais, isto é, o impacto que essas mudanças poderiam resultar na perda dos valores pelas quais essas instituições foram estabelecidas.

No contexto de competitividade e de liderança de mercado, novos projetos e ações de marke-

ting são introduzidos diariamente, e utilizados pelas grandes instituições de ensino privado no Brasil. Esse contexto vem forçando as instituições confessionais a assumir uma postura de engajamento mais definidas e “agressivas” em suas ações de marketing pela manutenção e conquista de novos alunos. O grande desafio destas instituições é manter-se forte e competitiva no mercado sem perder de vista seus valores confessionais.

Neste contexto de mudanças, pode-se perceber a complexidade entre o ser e o estar confessional no mercado capitalista. Num rápido olhar, é possível perceber que estas instituições estão passando por uma angustiante redefinição entre o fazer e manter-se confessional. Em relação a essa redefinição, as instituições confessionais são vistas como seguidoras de uma tradição filosófica que mantém distintos certos valores éticos-morais em ver o homem no mundo e com o mundo. Essas instituições ao buscarem uma nova forma de desenvolver postura competitiva, enfrentam uma grande dificuldade e por conseqüência vivem uma angústia com todo esse processo.

É possível perceber que esse contexto assume a urgência de uma mudança no perfil dessa postura; porém, em sua prática, esse conteúdo ainda lhes parece difícil de ter seu formato redimensionado por esse novo conteúdo visto como diferenciado e não adequado no contexto de valores éticos defendidos por essas instituições.

Sendo assim, é possível pensar que todo esse movimento vem forçando tais instituições a uma mudança em sua identidade, provocando uma insegurança que a faz questionar se o que de fato está fazendo é condizente com sua proposta de ensino, e se continua sendo confessional. Desta maneira, torna-se importante o entendimento sobre quais construções, códigos e negociações são produzidos em função de que postura seria mais viável e compatível com seus pressupostos filosóficos nesse momento.

De outra parte, acredita-se que a especificidade da representação social e cultural destas entidades, em conjunto com o entendimento dos processos de resignificação de sua identidade, configura-se em um campo mais amplo que envolve a compreensão da identidade destas instituições, no quadro geral de incertezas das sociedades contemporâneas. Além disso, deve-se considerar que a ligação ética filosófica destas instituições tem sido considerada o diferencial em suas propostas e práticas de ensino. Um diálogo divergente pode se instalar entre a representação social das instituições confessionais de ensino e a configuração dessa atuação competitiva de mercado, gerando dúvidas sobre até que ponto as exigências de um novo perfil demandado para esse contexto globalizado estaria comprometendo a sua identidade e banalizando seus valores éticos.

A problemática apresentada acima leva-nos a supor que se colocado para estas instituições uma nova maneira de ser e de agir competitivo enquanto instituição está se colocando também a exigência de que elas pensem uma nova instituição e, por conseqüência, suscitando a necessidade de elas refazerem, de repensarem as suas maneiras de ser e de identificar-se como instituição confessional. Ou seja, colocam-se questões relativas a quem e como se vêem e são vistas.

## CONTEXTO SÓCIO CULTURAL

Na contemporaneidade diversos setores da sociedade passam por uma reengenharia de todos os seus processos. Processos que envolvem manutenção ou reconstrução de identidade e valores que norteiam suas ações em busca por melhor posicionamento de mercado. Entende-se que tais processos dizem respeito às configurações da condição da manutenção dos valores que advoga nos contextos sócio-culturais e históricos, discutindo a hipótese de que essas instituições estariam vivendo uma crise identitária.

Entende-se assim, ser fundamental a busca por desenvolver uma análise referente aos processos de atuação destas instituições de ensino frente aos concorrentes, em disputa por se tornar uma instituição forte e respeitada no mercado, considerando sua estrutura física, qualidade no ensino, recursos tecnológicos e conseqüentemente quantidade de alunos. Tudo isso se deve em grande medida pela maneira em como os processos de marketing acontecem.

Uma questão relevante nesse contexto é sobre as novas exigências que vão sendo colocadas para as instituições confessionais e suas implicações em relação as suas formas de ser e estar confessional.

As mudanças no campo educacional alteram o modo de ser das instituições de ensino superior, envolvendo suas práticas, valores culturais e formas de comunicação. Estas muitas vezes podem estar em xeque, na ânsia por uma nova e transformada identidade e imagem. Quando se fala em imagem, não é somente a “marca”, mas a revisitação do *mix* de marketing, começando pelo produto:

Estamos perante uma mudança que não é transitória, mas estrutural e que atinge o coração das organizações universitárias. [...] A preocupação com a imagem externa parece ter sido mais facilmente assimilada, mas o reconhecimento da necessidade de desenvolver estratégias de adequação cultural e identitária, sobretudo a nível interno, tem estado menos presente. (RUÃO, 2005, p. 28)

Esses fatores ilustram o desafiador ambiente no qual estão inseridas as instituições confessionais de ensino superior. Por outro lado, justificam a importância do estudo e aplicação do marketing educacional. O contexto contemporâneo aponta as mudanças de perfil nos diversos setores da sociedade, que se mostram temporais, abalam a estabilidade e a uniformidade identitária das instituições de ensino (FRANCO, 1998). As mudanças sociais, frutos do nosso tempo, atuam fortemente no sentido de transformar conceitos e valores que por certo tempo foram considerados como fundamentos sólidos, originando uma sensação de desajustamento e dificuldades nas atuais dimensões constitutivas da sua identificação como instituição confessional.

As instituições de ensino de iniciativa privada, em função da grande concorrência na oferta de novos cursos, modalidades, instituições de diferentes filosofias e orientações pedagógicas, precisaram se reposicionar quanto a necessidade de criar uma visão empresarial estratégica para sobreviverem no mercado educacional.

Conforme pesquisa na literatura da área (COLOMBO, 2004; KOTLER, 2000; MACHADO; SILVEIRA, 1998; MARCOVITCH, 1998; MARINGE, 2005; ROSA, 2002; RUÃO, 2005; MARTINS, 1989;), foi possível identificar que grandes e diversos são os desafios enfrentados pelas instituições de ensino superior:

- problemas estruturais do sistema educacional;
- aumento dos custos do ensino acompanhado de carência dos recursos;
- mudança em quase todos os aspectos ligados à educação;
- aumento da concorrência;
- mudança de perfil das instituições de ensino superior;
- mudanças dos elementos identitários;
- orientação cada vez mais de negócio;
- alteração no perfil do mercado;
- aumento da regulação pelo governo;
- queda do número de alunos e aumento da inadimplência.

Estas mudanças e muitas outras alteram o modo de ser das universidades. Em especial das instituições confessionais, de visão mais humanista, muitas vezes contrárias às políticas liberais e aos efeitos negativos da globalização. Estas vivem hoje o dilema em como se manter no mercado sem lançar mão de estratégias de marketing “agressivo” para captação, retenção, fidelização de alunos e ao mesmo tempo manter seus elementos de identificação.

Em função da globalização, do grande e rápido desenvolvimento tecnológico, da superação das inovações, da aceleração das informações, estas instituições passam por um processo de relativização e possível crise de identidade. Além disso, o crescimento da oferta de ensino privado e a expansão da rede pública vêm ameaçando cada vez mais as instituições confessionais, que por melhor intencionadas e contrárias às políticas neoliberais e à visão empresarial que sejam, infelizmente, já não conseguem mais sobreviver à imensa competitividade no setor educacional sem lançar mão de algumas estratégias mercadológicas, principalmente quando se trata dos aspectos financeiros. Nesse contexto, o marketing segundo Kotler (2006), ocupa lugar relevante:

O sucesso financeiro muitas vezes depende de habilidade de marketing. Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços suficiente para que a empresa obtenha lucro. Para que alcance um resultado, alguém tem de colocar as coisas em andamento. (KOTLER, 2006)

Nesse contexto, não poderia ser diferente com as instituições de ensino confessional, ainda que, como entidades filantrópicas, não tenham fins lucrativos. Estas Instituições também precisam manter a folha em dia, cobrir despesas com manutenção e investimentos na área, e ninguém consegue fazer isso

sem equilibrar a receita que por sua vez resulta de clientes fiéis e que mantenham suas mensalidades em dia. Segundo Kotler (2006), a satisfação do cliente é não só uma meta, mas também uma ferramenta do marketing, pois é através dela que se pode pensar em fidelização de clientes.

Sendo assim, o grande desafio dessas instituições está vinculado à manutenção dos seus elementos identitários que é o fundamento sólido do seu sistema educacional institucional. Identidade implica tradição, que para Vieira (1999) implica também um processo histórico, das políticas educacionais, do local de trabalho e das práticas educativas. Para Asforth e Mael (1996, p. 27), “a identidade organizacional é o julgamento dos indivíduos sobre os aspectos distintos, centrais e duradouros da organização”. Por sua vez, mudar de atitudes, comportamentos e práticas implica necessariamente uma reflexão dialética entre continuidade e mudança, entre a tradição e a modernidade. As implicações nestes aspectos são variadas, envolvendo crenças e mitos Vieira (1999), quer sejam políticas, científicas ou profissionais. Um dos elementos importantes para a constituição é o caráter estruturante da identidade, é uma estratégia que não pode ser dissociada dos contextos entre trajetórias vividas e estratégias futuras.

Em termos analíticos para Vieira (1999), o processo de manutenção da identidade institucional é fortemente marcada pela tensão que define três características desse processo: “a tensão entre o ser e o vir a ser; a tensão entre as dimensões internas e externas; a tensão entre o comportamento baseado nos custos e benefícios da ação de Marketing.” Em relação a estas instituições, é possível afirmar que a manutenção da identidade supõe tanto o conflito entre imagens e permanência como referência para organização, quanto ao reconhecimento e a reciprocidade por parte da sociedade.

## **A IMPORTÂNCIA DO MARKETING NA BUSCA PELA COMPETITIVIDADE E SOBREVIVÊNCIA**

A denominação religiosa do confessionalismo pode ser um dos elementos delineadores da dimensão administrativa apoiada em compromissos específicos assumidos a partir da fé. O que caracteriza e especifica a instituição é visualizado na missão, nas intenções e nas opções de serviço e nas ações que, a partir do momento e das circunstâncias contextuais que, deram origem e mantêm a mesma instituição que se propõe a atender os interesses de parte da sociedade. Ao se pensar nesse posicionamento, é importante que se olhe os processos e as ações de marketing desenvolvidas por essas instituições. Quanto ao Marketing, se tomarmos como parâmetro à definição da American Marketing Association apud Kotler (1995), percebe-se claramente a diferença quando afirma que “marketing é processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.” Quem também analisa esta definição é Giosa (2009, p. 56), quando afirma que “o marketing é um processo de planejamento e execução.” Isto é, o marketing representa uma série de decisões e atividades integradas. Entende-se, portanto (LAS CASAS, 2009), que o marketing pressupõe uma ampla gama de responsabilidades associadas com o desenvolvimento de produtos, decisões de preços, decisões promocionais e decisões de distribuição.

Na sociedade contemporânea, globalizada e capitalista, o marketing foi tomando força e se fez necessário para a sobrevivência da organização no Mercado. (KOTLER & KELLER, 2006) O marketing está ligado ao sistema econômico da organização e aos sistemas de oferta e de procura. Para esclarecer ainda mais a abrangência do Marketing, busca-se em Kunsch (1997) a elucidação quando afirma que o marketing moderno, assume uma importância fundamental, passando a ser visto como um composto, “envolvendo propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, demonstração do produto, venda pessoal, merchandising e etc.” Ainda segundo Kotler (1995), marketing “é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produto de valor com os outros.”

O artigo “Broadening the concept of marketing” de Kotler e Sidney J. Levy, publicado em 1969, é um marco no uso do marketing para outros setores que vai além dos que visam puramente o lucro. Os autores buscam aplicações para outras áreas pouco exploradas. Em outras palavras, é possível supor, entendendo que a condição confessional só se instaura a partir da relação instituição-sociedade, que este possível estado de crise deve-se ao fato de que estão vivendo as incertezas do mundo contemporâneo. Desta maneira, a postura pela manutenção identitária confessional na atualidade torna-se permanentemente instável, complexo e mesmo mais difícil. Ainda em relação à instabilidade, característica das sociedades contemporâneas Souza (2010) observa que estar em movimento não é mais uma escolha, agora é um requisito indispensável da contemporaneidade. Ou seja, estamos vivendo um momento na hiperconcorrência nas instituições de ensino em que os tempos, os códigos, o fazer, o ser são mais constantemente afetados pelas exigências atuais, o que segundo Minadeo (2008) é consequência de um tempo crescentemente complexo e acelerado. E a resposta a essa realidade, por parte da instituição confessional, é muitas vezes inadequada ou ineficaz o que leva a uma crise contemporânea desta instituição. A disputa por domínio de mercado é hoje, marcadamente, um lugar dos enfrentamentos das possibilidades e das estratégias organizacionais de marketing, um lugar em que a identidade é um processo rico e conflituoso de socialização, do sentimento de pertencimento ou não pertencimento.

Na contemporaneidade, mais especificamente nas relações empresa sociedade, há uma rapidez nos tempos, nos códigos e uma urgência nas relações que tem exposto a constantes enfrentamentos das incertezas, deixando transparecer uma constante sensação de mal-estar que para Gracioso (2007), é o que nos faz supor que essa situação pode estar levando a uma crise na identificação da condição confessional.

Os contextos contemporâneos das mudanças educacionais no ensino superior que se mostram temporais tendem a abalar a estabilidade e a uniformidade identitária destas instituições. Neste sentido, Novoa (1992) esclarece que as mudanças sociais, frutos do nosso tempo, transformam profundamente os sistemas rígidos de ser e estar, originando uma sensação de desajustamento e dificuldades nas atuais dimensões constitutivas da sua identificação como organização. Para Vieira, implica enfrentar as crenças e mitos quer sejam política, pedagógicas, científicas, profissionais, por exemplo. (VIEIRA 1999, p. 20)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um mundo que vive a complexidade e a diferença não pode fugir da incerteza e acaba por exigir das organizações que saibam moldar-se às necessidades que se apresentam, procurando não alterar a sua própria essência, ou seja, as bases de sua identificação. Neste sentido, a identidade institucional envolve normas e valores essenciais que as caracterizam como tal. Uma forte identidade institucional está também associada a uma atitude de empenho em se auto aperfeiçoar no contexto social no qual está inserida.

A identidade ou a identificação é uma questão da contemporaneidade. Baumam (2005) e Melucci (2004), afirmam que quando a identidade perde as âncoras filosóficas que a faziam parecer natural, a identificação se torna fragilizadas. Outro aspecto importante a ser considerado é quando uma instituição está diante de situações críticas, este é o momento, por excelência, no qual as identidades e suas fragilidades são reveladas. Quando são submetidas a expectativas contraditórias, quando se perde as identifi-cações tradicionais, quando se entra em um novo sistema de normas, acabam por se deparar diante de provas difíceis para manter a identidade e os processos vistos como naturais de identificação.

Entende-se portanto, a condição confessional como uma tensão entre as pressões externas e internas e nas práticas em que há confrontos nestas orientações, ou seja, manter-se confessional ou fazer concessões em relação a seus processos identitários. Nesta direção, pode-se então supor que esse estado de tensão, e defesa dos processos de identificação está gerando um momento de possível crise na identificação destas instituições, crise de identificação resultante da própria condição confessional que se instaura e passa a ser vivida ou experienciada. Ou, em outros termos, não se trata aqui de um momento de crise, mas da própria natureza da condição confessional de ensino nas sociedades contemporâneas que instaura uma permanente crise nos processos de identificação.

## REFERÊNCIAS

- ASFORTH, B.; MAEL, F. **Organizational identity and strategy as a context for the individual.** *Advances in Strategic Management*, v. 13, p.19-63, 1996.
- BAGOZZI, R. **Reflections on relationship marketing in consumer markets.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 272-277, 1995
- BARNES, J. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BERRY, L. **Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão Educacional, uma nova visao.** Porto Alegre. Bookman, 2004
- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach.** 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

- HAIR, J. e outros. W. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HEIDER, F. **The Psychology of Interpersonal Relations**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1958.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Aptlas, 8ª ed. 2009
- MACHADO, N. S.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998
- MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im) possível**. São Paulo: futura, 1998
- MARINGE, Felix. **Interrogating the crises in higher education marketing: the Cordmodel**. The international journal of educational Management. Brad Ford: 2005, vol. 19, Iss. 6/7, p. 564
- MELLO, S; LEÃO, A; SOUZA NETO, A. **O “papal” dos encontros de serviço na formação e na manutenção de relacionamentos**. Gestão.org, v. 2, n. 1, p. 50-64, 2004.
- SEMENIK, Richard J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KOTLER, John S. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTLER, P. & KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 12ª ed. 2006
- GIOSA, L. A. **As grandes sacadas de marketing no Brasil**. São Paulo: SENAC, 2009
- KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. São Paulo: Ed. Campus, 2003
- ROSA, Adriana Padilha da. **Estratégia de marketing e a qualidade do ensino na educação Infantil**. Florianópolis: 2002
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000
- SOUZA, F. A. M. **Marketing Trends 2010: as mais importantes tendências do marketing para os próximos anos**. São Paulo: Makron Books, 2010
- RUÃO, T. **O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades**. São Paulo: Atlas, 2005
- MINADEO, R. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008
- MARTINS, Gilberto Andrade. **Adoção do marketing pelas instituições de ensino superior RAE** (Revista de Administração de Empresas). São Paulo. Vol. 29, nº 3, jul-set. 1989
- MELUCCI, Alberto. **A invenção do presente: movimento sociais nas sociedades complexas**, Ed. Vozes, Petropolis, RJ. 2001
- \_\_\_\_\_. **O jogo do eu; A mudança de si em um sociedade global**, Ed. Unisinos, São Leopoldo. RS, 2004
- NOVOA, Antonio. **O passado e o presente dos professores**. Editora Porto, 19