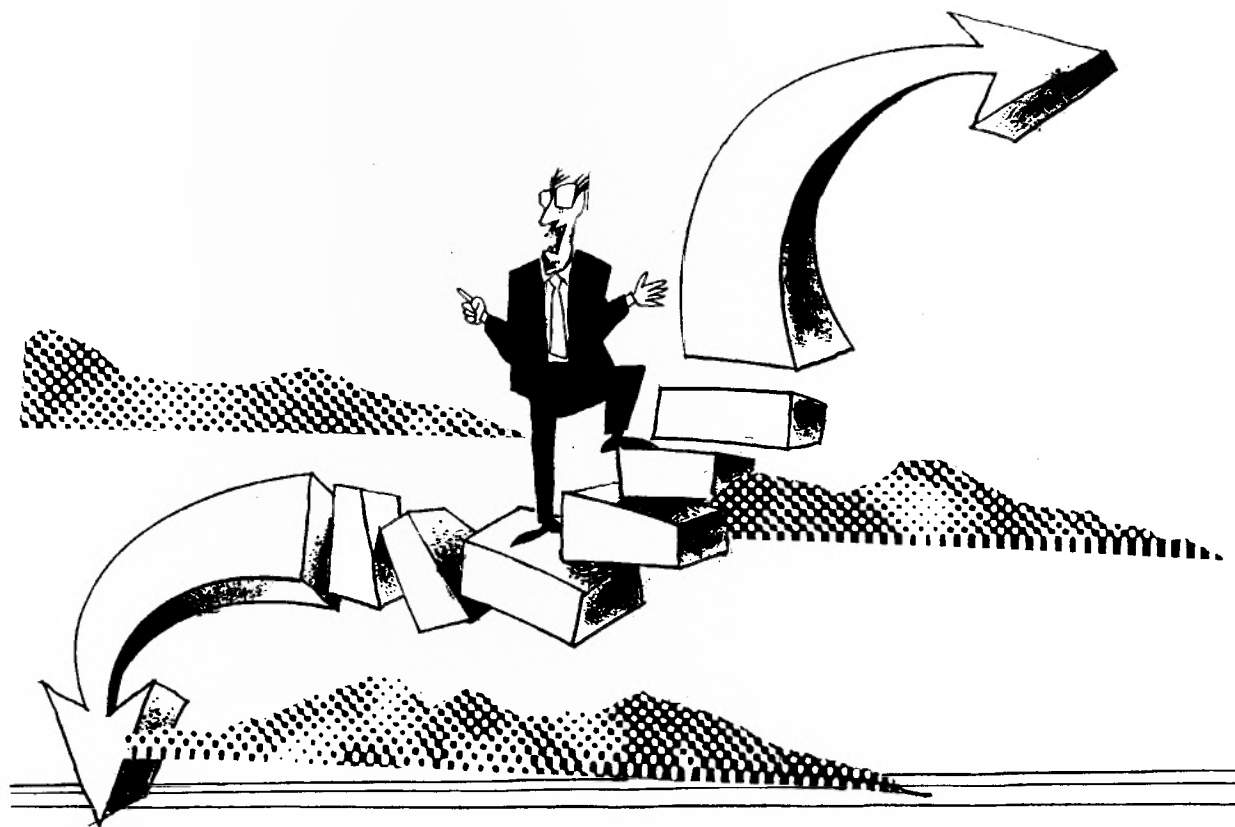


ADOÇÃO DO MARKETING PELAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR



■ **GILBERTO DE ANDRADE MARTINS**

Doutor em Administração e professor no Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

RESUMO: A busca de soluções para as gravíssimas questões enfrentadas pelos administradores das Instituições de Ensino Superior (IES) quanto à eficaz adequação dessas organizações à sociedade, aliada à promissora possibilidade de adoção e aplicação do

Marketing de Serviços Educacionais, representam o tema central deste trabalho.

É apresentada a atual situação das IES, os conceitos sobre o Marketing de Serviços Educacionais, bem como a metodologia, resultados e conclusões sobre uma pesquisa realizada em 31 instituições da Grande São Paulo que objetivou a identificação e caracterização da aplicação do Marketing.

PALAVRAS-CHAVE: Instituição de Ensino Superior (IES), Marketing Educacional, Programa de Marketing.

INTRODUÇÃO

As considerações críticas referentes às atuais práticas administrativas das instituições de ensino superior (IES) permitem caracterizar uma situação presente incompatível com aquela necessária para a superação dos excepcionais problemas experimentados por essas organizações. Em termos ideais, seria desejável a aplicação de planos e programas administrativos-pedagógicos que significativamente melhorassem o processo ensino/aprendizagem, ou seja, colocassem o aluno no centro das atenções da instituição. Esses planos e programas se consubstanciariam no contexto de uma política de orientação para o mercado, foco básico das atividades de *marketing*.

Até a última década, o *marketing* esteve circunscrito ao âmbito de atividades de empresas produtoras de bens industriais e de consumo e que visam ao lucro. Posteriormente, passou a atrair a atenção e o interesse de setores de serviços, de instituições não lucrativas e do governo⁽¹⁾.

De outro lado, o conceito de *marketing* foi-se expandindo a partir do clássico trabalho de Kotler e Levy⁽²⁾ e tornou-se passível de aplicação a um número crescente de áreas. Nessa linha inscrevem-se recentes publicações de livros, dissertações sobre *marketing* bancário; *marketing* como instrumento facilitador de transferências de tecnologia; *marketing* para museus; para causas sociais; para serviços de saúde etc.

A busca de soluções para as gravíssimas questões enfrentadas pelos administradores das IES quanto à eficaz adequação dessas organizações à sociedade, aliada à promissora possibilidade da adoção e aplicação do *marketing* de serviços educacionais por essas organizações, representam o tema central deste texto.

A ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E O MARKETING

Um exame do sistema nacional de ensino superior revela um complexo processo de sucessivos ajustamentos provocados por reformas inacabadas, de tendências nem sempre compatíveis com suas necessidades, resultando uma situação caótica e, mesmo, irracional. Pelo acompanhamento funcional das instituições de ensino superior, verificam-se facilmente graves problemas em todos seus níveis acadêmicos e administrativos.

Dentre as críticas às atuais práticas da administração desses estabelecimentos, destacam-se: a insensibilidade de seus responsáveis às mudanças e alterações no comportamento dos diversos públi-

cos que interagem com essas organizações; uma flagrante acomodação aos resultados obtidos em períodos de excepcional demanda por cursos superiores; a total inexperiência na condução de processos contínuos de acompanhamento e avaliação institucional; um tênue compromisso com a qualidade e excelência dos cursos.

Sem dúvida, muitas causas poderiam ser apontadas como geradoras dessa situação. Todavia, um dos principais motivos tem sido a insistência dos administradores escolares nas práticas de atividades acentuadamente voltadas para os interesses internos da organização. Pode-se afirmar que essas organizações possuem a miopia propagada por Levitt⁽³⁾, centralizada em uma orientação voltada para o produto/serviço, em detrimento de uma focalização nos interesses e necessidades dos alunos.

As condições ambientais impuseram às IES a tarefa de repensar sua atuação, e de redefinir suas diretrizes e instrumentos de ação. Este redimensionamento da ação das IES não se fará, entretanto, a partir de uma mera arrumação burocrática de sua estrutura e funcionamento. Significará, sim, uma contínua disposição para busca de novas práticas que substituam a predominante preocupação com as atividades-meio e com a tônica processual rotineira.

Trata-se de uma inadiável renovação que deverá estar apoiada na redefinição de sua missão, à luz da realidade educacional brasileira. Deverá haver um comprometimento mais intenso com os diversos públicos que envolvem uma IES, pela prática de ações administrativas e pedagógicas que realmente consigam a eficácia da instituição na formação de profissionais competentes. Buscasse uma instituição preocupada em legitimar-se social e politicamente por ações voltadas para a solução dos problemas locais, regionais e do país.

A adoção do *marketing*, por certo, irá contribuir para a eliminação do grande hiato que se criou entre as estruturas conservadoras e ultrapassadas, e o pensamento dinâmico e progressista do meio universitário. Alcançará o interior das IES, suas

1. MAZZON, J.A. *Análise do Programa de Alimentação do Trabalhador sob o Conceito de Marketing Social*. Tese de doutoramento apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP). São Paulo, 1981, 165 páginas.

2. KOTLER, Philip & LEVY, Sidney J. "Broadening the Concept of Marketing". In: *Journal of Marketing*, vol. 33, January, 1969, pp. 10-55.

3. LEVITT, Theodore. "Marketing Myopia". In: *Harvard Business Review*, vol. 38, July/August, 1960, pp. 45-56.

estruturas, seus processos, seus conteúdos e, particularmente, suas relações com a sociedade, pelo revigoramento dos canais institucionais de comunicação e participação de seus segmentos constitutivos na gestão acadêmica e administrativa. Facilitará a adoção de procedimentos democráticos de gestão, e formas mais eficientes de organização⁽⁴⁾.

O MARKETING DOS SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Em atenção aos propósitos estabelecidos, é importante que se conheça com mais detalhes o significado e as possibilidades da utilização do *marketing*. Devido à sua natureza multidisciplinar, o *marketing* possui inúmeras definições. Dentre elas, destaca-se a de Kotler: "*Marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercado-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais. Depende intensamente do projeto da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, e do uso eficaz da determinação de preço, da propaganda e da distribuição, a fim de informar, motivar e servir os mercados*"⁽⁵⁾.

Essa definição permite extrair algumas importantes considerações sobre o *marketing*:

a) que é definido como um processo gerencial, envolvendo as atividades de análise, planejamento, implantação e controle exercido a partir da percepção de um processo social, em que as necessidades de uma sociedade são identificadas, expandidas e servidas por um conjunto de instituições;

b) que é algo intencional, manifestando-se em programas cuidadosamente formulados e não apenas por meio de ações casuais, de modo a possibilitar o atingimento de reações desejadas no mercado;

c) que objetiva o acontecimento de trocas voluntárias de valores, pelo oferecimento ao mercado-alvo de benefícios que possuam atrativos suficientes a fim de produzir uma troca voluntária;

d) que significa a seleção de segmentos de mercado que apresentem uma reação potencial mais elevada para os transacionadores;

e) que tem como propósito alcançar objetivos organizacionais, sejam eles lucrativos ou sem finalidades lucrativas;

f) que a oferta da organização é baseada na pesquisa das necessidades e desejos dos mercados-alvo, e não na imposição de produto (curso) que não se coadune com as necessidades de mercado;

g) que se utiliza de um conjunto de instrumentos chamado "composto de *marketing*" — projeto do produto, determinação de preço, propaganda e distribuição⁽⁶⁾.

Torna-se claro, pelo entendimento da amplitude e precisão dessa definição, que as IES estão envolvidas pelo *marketing*, quer estejam ou não conscientizadas desse fato. O problema que se coloca não é determinar se essas instituições deverão ou não se envolver com as práticas do *marketing*, mas sim quão inteligentemente devem proceder em relação a ele, pela simples razão de que *marketing* permite que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos. A sua prática proporcionará:

— a satisfação aprimorada do objetivo de mercado, tendo em vista a ênfase na mensuração das necessidades e desejos dos mercados-alvo;

— a eficiência aprimorada das atividades de *marketing*, pela ênfase na administração científica das atividades relacionadas ao desenvolvimento do produto, à determinação do preço, à comunicação e à distribuição⁽⁷⁾.

Conclui-se, pois, que essa "nova" orientação é uma "atitude" da Escola, por intermédio de seus diretores, administradores, professores e funcionários, cujo trabalho visa a compreender as necessidades e gerar satisfação de seus alunos. Essa orientação exige a contínua busca do "conhecimento técnico" no que diz respeito ao modo como as diversas variáveis de *marketing* exercem influência sobre os diversos públicos e mercados que interagem com a instituição.

UMA PESQUISA SOBRE AS ATIVIDADES DE MARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA GRANDE SÃO PAULO

1. O problema e os objetivos da pesquisa:

É indiscutível a forte relação interativa entre educação e sociedade. A escola — expressão institucionalizada da educação — é reflexo do contex-

4. MARTINS, G.A. *As Atividades de Marketing nas Instituições de Ensino Superior*. Tese de doutoramento apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP). São Paulo, 1986, 200 páginas.

5. KOTLER, Philip. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. 1ª edição. São Paulo, Atlas, 1978, p. 20.

6. MAZZON, J.A. Op. cit.

7. KOTLER, Philip & LEVY, Sidney J. Op. cit.

to social no qual se insere, assim como a sociedade sofre as alterações provocadas pela escola. Entre escola e sociedade, há uma constante interdependência. Em vista disto, novos tempos, como os de agora, exigem nova escola, da mesma maneira que a nova escola pretendida alterará a nova sociedade que se estabelece entre nós⁸⁾.

Todavia, uma análise da atual situação das instituições de ensino, particularmente das escolas de terceiro grau, revela um quadro bastante distorcido, representado por instituições totalmente divorciadas da realidade sócio-educacional brasileira. Verifica-se facilmente o despreparo dessas organizações para o enfrentamento de tais desafios, na busca de uma efetiva integração entre escola e sociedade. Evidenciam-se problemas de ordem administrativa e pedagógica, que impedem o verdadeiro alcance dos objetivos de preparação de profissionais de alto nível e a promoção de pesquisa e desenvolvimento das ciências, letras e artes.

Tornam-se claras as dificuldades e deficiências das instituições de ensino superior em se voltar para atender às necessidades de seus mercados.

A visão desses problemas, aliada ao desejo de contribuir para uma possível solução, mesmo que parcial, dessa interessante questão, culminaram com a definição de um problema específico de pesquisa, ou seja, o de se conhecer qual é a situação das atividades e práticas de *marketing* nas instituições de ensino superior, e como esta situação exerce influência no relacionamento com seus diversos públicos.

A consideração do problema de investigação proposto coloca como objetivo geral a identificação e caracterização do atual estágio de intensidade e aplicação das atividades de *marketing* educacional nas instituições de ensino superior.

O desdobramento desse propósito conduz ao enunciado dos objetivos específicos do estudo:

- identificar as dimensões do ambiente externo que constituem ameaças e oportunidades para as instituições do ensino superior;
- identificar e caracterizar as instituições que mantêm, em suas estruturas organizacionais, setor ou departamento específico para o desempenho das atividades de *marketing*;
- conhecer as razões ou contingências para a não existência de setor ou departamento específico para o desempenho dessas atividades.

2. Hipóteses

Com base nos conceitos de *marketing* e nos objetivos do estudo, foram testadas e analisadas as seguintes hipóteses:

Ho,1: As instituições de ensino superior desconhecem as ameaças e oportunidades de seu ambiente externo, ou seja, do contexto tecnológico, econômico, sócio-cultural e político-legal em que atuam.

Ho,2: O atual estágio de organização e de administração de *marketing* das instituições de ensino superior ainda é incipiente.

Ho,3: As instituições de ensino superior adotarão, a médio prazo, os conceitos de *marketing*.

Tendo-se em vista que essas hipóteses foram construídas sobre dados fragmentados e, portanto, formuladas em bases empíricas, é conveniente e necessário que elas sejam consideradas mais como regras orientadoras de pesquisa do que como únicos objetivos a serem alcançados.

3. Coleta das informações

Um questionário-entrevista estruturado foi aplicado aos administradores das instituições escolhidas. Considerando-se a singularidade dos objetivos, não foi viável a utilização de instrumentos semelhantes já testados, que poderiam oferecer a garantia de validade e precisão das medidas. Assim, a elaboração do questionário-entrevista foi baseada nos conceitos e princípios da administração de *marketing*, e no aproveitamento das críticas e contribuições de profissionais das áreas de *marketing* e de ensino.

4. Caracterização da população e o plano amostral

Segundo publicações do Ministério da Educação, aproximadamente 25% do total das IES brasileiras concentram-se na Grande São Paulo, respondendo por 20% do alunado de terceiro grau matriculado em 1984, excetuando-se as universidades dessa região. A representatividade desse segmento justifica a delimitação do universo pesquisado, ou seja, os institutos isolados de ensino superior da região da Grande São Paulo, composta pelos seus 37 municípios. A exclusão das universidades estaduais, federais e particulares deveu-se, fundamentalmente, às peculiaridades de tamanho e natureza jurídica dessas organizações, que dificultariam a análise.

Para garantir a validade externa dos resultados obtidos, ou seja, a prática da indução estatística, optou-se pela amostragem simples ao acaso.

8. SESu define as diretrizes para o ensino superior na reunião do CRVR. Ver: *Dois Pontos: MEC-SESu*. Brasília, nº 20, agosto, 1985.

Quadro I
REGIME JURÍDICO
INSTITUTOS ISOLADOS DE ENSINO SUPERIOR

REGIME JURÍDICO	QUANTIDADE DE INSTITUIÇÕES
Associação Civil	20
Fundação de Direito Público	05
Fundação de Direito Privado	06

O dimensionamento da amostra foi feito pela aplicação da fórmula que dá o número de elementos para a construção do intervalo de confiança para a proporção de determinado evento de população finita. Considerou-se como fator de proporção a porcentagem de IES que não possui setor ou departamento que envolva as atividades de atendimento e comunicação com seus públicos. Levantamento preliminar indicou que 80% das IES não mantêm setores dessa natureza. Assim, o tamanho da amostra, considerando-se um erro máximo de 10% e um nível de confiança de 90%, foi 31 instituições.

5. Análise dos resultados

a) Caracterização das instituições de ensino superior

O exame das instituições isoladas de ensino superior da Grande São Paulo indica a existência de um conjunto de fatores objetivos que as caracterizam. Estes fatores são descritos sucintamente a seguir.

Com relação à "idade", apenas 18% foram criadas antes da década de 60, sendo que todas as demais surgiram entre 1966 e 1974, quando se observaram elevadas taxas nacionais de crescimento anual no número de estabelecimentos (média 15% a.a.)⁹⁾.

Se as instituições forem distinguidas de acordo com seu regime jurídico e conseqüente Conselho de Educação a que estão subordinadas, apresentam a distribuição que se vê nos quadros 1 e 2 respectivamente, ou seja, a maior parte delas tem a forma de associação civil e se reporta ao Conselho Federal de Educação.

A maioria das entidades mantenedoras possui apenas uma faculdade como mantida e as demais mantêm de dois a cinco institutos. Por sua vez, todas as faculdades ministram pelo menos dois cursos, tendo-se como três o número mais freqüente de cursos oferecidos por unidade. Há uma grande concentração de cursos na área de hu-

Quadro II
JURISDICIONAMENTO AOS
CONSELHOS DE EDUCAÇÃO
INSTITUTOS ISOLADOS DE ENSINO SUPERIOR

CONSELHO DE EDUCAÇÃO	QUANTIDADE DE INSTITUIÇÕES
Federal	26
Estadual	05

manidades, pois quase todas as faculdades originariamente foram de "Filosofia, Ciências e Letras". No campo das ciências exatas, da tecnologia, ciências biomédicas e artes, nota-se um menor número de cursos oferecidos.

Tomando-se como critério o alunado de graduação, observa-se uma variação de 500 a 7.000 matrículas, tendo-se como termo médio aproximadamente 2.000 alunos por entidade mantenedora.

Devido às condições sócio-econômicas dos grandes centros urbanos, os institutos isolados abrigam predominantemente nos seus cursos noturnos "o trabalhador que estuda" e não o "estudante que trabalha". São poucas as entidades que oferecem cursos no período diurno, e raras aquelas que também ministram cursos de primeiro e segundo grau. Quase todas praticam cursos de extensão de forma não planejada, portanto, ocasionais. Poucas oferecem cursos de pós-graduação e, entre aquelas que o fazem, nenhuma instituição pesquisada tem programa de pós-graduação *stricto sensu*.

b) As IES e o ambiente externo

Historicamente, as IES têm surgido como resposta a uma pressão de demanda: "excedentes" dos concursos vestibulares, particularmente no final da década de sessenta e no início dos anos setenta.

O processo de constituição dessas entidades teve como origem a assunção, pelo governo federal, de sua incapacidade para atendimento à excepcional demanda por ensino superior daqueles períodos. Para minorar o problema dos "excedentes" a rede privada foi incentivada, pelo Conselho Federal de Educação, a "abrir faculdades" a fim de atender a forte demanda pelo ensino superior.

Sem nenhuma política estabelecida pelo governo federal, essas instituições de ensino superior

9. A DECADÊNCIA das Escolas Tradicionais. In: O Estado de São Paulo. São Paulo, 01/agosto/1984.

proliferaram em todo país, particularmente na região sudeste.

Criadas dessa maneira, as IES cresceram fechadas em si mesmas, descomprometidas com a realidade dos seus públicos e mercados. O "negócio" dessas instituições não foi definido por seus criadores em termos de mercado, ou seja, não foram orientadas para a satisfação das necessidades expressas pelos seus clientes.

Os resultados mostrados a seguir evidenciam as afirmações do parágrafo anterior.

Apesar do tranqüilo reconhecimento de que as IES sejam formadoras de mão-de-obra especializada, 71% dos administradores escolares concordam com a afirmação de que as escolas de terceiro grau desconhecem as reais necessidades do mercado de trabalho para seus ex-alunos. A hipótese de que pelos menos 50% dos entrevistados têm conhecimento do mercado de trabalho foi rejeitada ao nível de 5% ($Z_{cal} = 2,34$). Conclui-se, a partir desse resultado, que há total despreparo dessas instituições para o atingimento de seu objetivo maior, que é a formação de profissionais.

Quanto ao problema da integração entre empresa e escola, 68% dos entrevistados concordam com a afirmação de que ela está longe de ser alcançada. A hipótese de que apenas a metade dos administradores concordassem com a afirmação de que a integração Escola/Empresa ainda está longe de ser alcançada, foi rejeitada ao nível de 5% ($Z_{cal} = 2,01$).

Do total de entrevistados, 77% discordam da afirmação de que o Ministério da Educação e/ou Conselhos de Educação têm prestado assistência técnica às IES. Obteve-se média 2,2 e desvio padrão 1,6 numa escala de 1 a 6. Os resultados reforçam a conclusão de que as instituições devem criar mecanismos de acompanhamento das mudanças originárias do ambiente externo, neste caso manifestado pelo sistema legal.

Tendo-se como certo que as atividades de *marketing* envolvem o tratamento e a análise de variáveis dos ambientes interno e externo às IES, foi perguntado se havia participação de membros da comunidade nos órgãos colegiados da entidade mantenedora pesquisada. Das 31 instituições, 11 declararam que membros da comunidade participavam, enquanto nas 20 restantes não havia tal participação.

Fato revelador de que as IES não estão voltadas para o ambiente externo e, lamentavelmente, pouco se preocupam com seus públicos internos, foi o de que apenas quatro estabelecimentos ofereciam outros serviços, além do ensino propriamente dito. A partir da verificação dessa carência, conclui-se que esses institutos devem buscar ou-

tros mercados, bem como mudar as atuais formas de ação, que estão exclusivamente centralizadas em atividades rotineiras.

Resultado que corrobora as conclusões já expressas foi a concordância dos entrevistados com a afirmação de que se as IES não procurarem outras formas de atuação, irão falir; 81% dos respondentes entendem que as IES devem, urgentemente, mudar as atuais práticas administrativas por ações mais consentâneas com a realidade sócio-econômica que envolve as escolas de terceiro grau.

Os resultados indicam claramente a aceitação da hipótese $H_0,1$:

"As instituições de ensino superior desconhecem as ameaças e oportunidades de seu ambiente externo, ou seja, do contexto tecnológico, econômico, sócio-cultural e político-legal em que atuam".

c) O atual estágio do Marketing nas IES

Os resultados demonstraram um estágio de completa passividade das IES quanto à orientação de *marketing*. Notou-se um elevado grau de conscientização da importância de um tratamento mais eficiente das dimensões estratégicas e táticas do *marketing*. Esses ideais, todavia, ainda não foram concretizados por ações planejadas, por causa do desconhecimento da verdadeira extensão do *marketing* e da falta de pessoal especializado para a gerência e coordenação de suas atividades.

Apenas 25% das IES pesquisadas mantêm em suas estruturas organizacionais setores específicos para desempenho das funções de atendimento e comunicação com seus vários públicos. E mesmo nestes casos, nota-se que tais setores são isolados, estando longe do desenvolvimento de ações integradas de *marketing*. Aproximam-se mais de órgãos de divulgação e relações públicas em geral, conforme, aliás, atestam suas identificações. Rejeitou-se a hipótese de que pelo menos 50% das IES têm setor ou departamento de *marketing*. ($Z_{cal} = -2,69$.)

Dos quatro componentes do *marketing - mix* a propaganda parece ser o elemento que tem merecido maior atenção dos responsáveis pelas IES. Esse tratamento favorável à propaganda, que se dá quase que exclusivamente às vésperas dos concursos vestibulares, pode ser explicado pelo entendimento da maioria dos entrevistados de que a propaganda poderá minorar a crise da demanda por cursos superiores. É evidente que o composto promocional pode constituir-se um forte atrativo para novos alunos. Isoladamente, todavia, poderá, no curto prazo, desgastar a imagem da instituição pela intensa frequência e pela desconsideração da integração dessa variável com a administração dos preços, produtos e distribuição.



Das 31 instituições pesquisadas, 17 utilizam-se dos serviços de agências de propaganda exclusivamente nas campanhas para promoção do concurso vestibular. As 14 restantes não contratam agências de propaganda, realizando suas promoções com pessoal do próprio estabelecimento.

A maioria dos administradores escolares têm dificuldades em pensar no *marketing*, a não ser, confundindo-o simplesmente com propaganda. Além do mais, poucos são capazes de associar com o *marketing* muitas das atividades desempenhadas normalmente pela escola. Por esse motivo, surgem duas dúvidas quanto ao esforço de comunicação das IES.

A primeira delas refere-se à má coordenação do projeto promocional da instituição com o seu **composto de marketing**, que deve ser rigorosamente integrado. A segunda dúvida reside no desconhecimento do que vem a ser o composto de comunicação das IES. Raramente a comunicação das IES é interpretada de um ponto de vista global; quase sempre é considerada apenas em termos de uma mensagem de propaganda, geralmente enaltecendo as qualificações educacionais da instituição. A desconsideração de outros itens igualmente importantes provoca verdadeiras rachaduras no composto de comunicação, as quais, nem o aumento do orçamento da propaganda, nem a melhoria da mensagem teriam condições de eliminar⁽¹⁰⁾.

A atenção às outras variáveis do **composto de marketing** (preço, produto e distribuição), bem como a análise dos mercados e demais atividades,

são conduzidas sem planejamento e sem nenhum programa de ações; daí concluímos pela aceitação da hipótese Ho,2:

"O atual estágio de organização e administração de marketing das IES ainda é incipiente".

d) As IES adotarão, a médio prazo, os conceitos de marketing

Observamos, por ocasião da pesquisa, a existência de forças internas e externas que evidenciam perspectivas de adoção dos conceitos de *marketing*. Os resultados a seguir confirmam essas expectativas e indicam a aceitação da hipótese Ho,3, segundo a qual as instituições de ensino superior da Grande São Paulo adotarão, a médio prazo, os conceitos de *marketing*.

Aos 23 entrevistados que responderam não possuir um setor responsável pelas atividades de atendimento e comunicação com seus vários públicos, foi solicitada a declaração do grau de concordância quanto a possíveis razões ou contingências da não-existência desse setor ou departamento.

Os resultados demonstram, de maneira inequívoca, a expressiva manifestação dos respondentes, quanto ao reconhecimento da necessidade de que as IES adotem uma filosofia e uma prática voltadas para seus diversos públicos, ou seja, de

10. TOLEDO, Geraldo Luciano. *Marketing Bancário: análise. Planejamento e Processo Decisório*. 1ª Edição. São Paulo, Atlas. 1978.

que elas devam desempenhar todas as funções do *marketing*, adaptadas à natureza de suas instituições.

Houve discordâncias quanto à afirmação de que uma das razões da não-existência desse setor fosse a falta de pessoal especializado. Em sua maioria, as instituições possuem funcionários em cargos de chefia, que poderiam, com um programa prévio de treinamento, coordenar trabalhos dessa natureza, ou aproveitar as experiências de professores da própria escola, com formação na área de *marketing*.

Apesar do reconhecimento da necessidade da manutenção de um setor especializado nas práticas de *marketing*, os entrevistados concordaram com — a afirmação de que uma possível razão para a não existência desse setor seja o pequeno porte da estrutura organizacional da instituição.

Todos discordaram da afirmação de que nunca se havia pensado nas práticas de *marketing*: pelo contrário, declararam que o tema é freqüente nas reuniões de diretorias, não se encontrando, no entanto, oportunidades para a implantação de um setor com tais finalidades.

O motivo da falta de recursos financeiros tampouco foi apoiado pela maioria dos respondentes.

Houve discordância quanto à afirmação de que as atividades de *marketing* poderiam conflitar com os objetivos da instituição. Trata-se de um resultado expressivo, que afasta do contexto das IES a pseudodesculpa de alguns dirigentes escolares, que afirmam que as práticas de *marketing* poderiam descaracterizar os objetivos maiores dos estabelecimentos escolares, ignorando que as atividades de *marketing* já foram suficientemente testadas nos setores industriais e de serviços, a par de, gradativamente, serem estendidas a outros tipos de instituições e associações governamentais e particulares, cujos objetivos apresentam uma natureza tão distinta quanto a das escolas.

Para confirmar os resultados e conclusões encontrados, 96% dos entrevistados discordam da afirmação de que as atividades de *marketing* desperdiçam dinheiro. Observe-se que, apesar da contundência da afirmação, não se obteve concordância dos respondentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O esforço total de *marketing* de uma IES compreende um razoável elenco de atividades, normalmente desconhecido pelos administradores escolares. Por outro lado, muitos institutos executam determinadas atividades de *marketing*, sem que seus responsáveis as tenham reconhecido co-

mo tais. Na realidade, o sentido da administração de *marketing*, no seio do setor educacional, está vinculado ao propósito central das atividades dessas instituições: exame e estabelecimento de objetivos (em termos de cursos oferecidos) da organização e do próprio desenvolvimento futuro.

A adoção e a prática do *marketing* pelos administradores dessas instituições proporcionará uma forte mudança de enfoque e de interpretação da natureza dos produtos e dos serviços oferecidos, os quais passarão a ser considerados como instrumentos de satisfação das necessidades do mercado.

Depreende-se que os desafios para a adoção dessa filosofia são extraordinários, exigindo, pois, importantes compromissos e mudanças na organização. Poderão exigir, em relação à instituição, mudanças drásticas e perturbadoras. Provavelmente, revelarão surpreendentes fraquezas de desempenho e necessidades embaraçosas de modificações das práticas de funcionamento. Essas mudanças não serão fáceis de se implantar. Os obstáculos, a resistência e os hábitos profundamente enraizados terão de ser sobrepujados, antes que qualquer progresso possa ser alcançado na implementação das práticas do *marketing*.

A efetiva prática do *marketing*, por certo, contribuirá para a validação e legitimação da instituição de ensino, propiciando-lhe condições para sentir, servir e satisfazer seus públicos e mercados e, por essas ações, contribuir para o crescente bem-estar da sociedade. □

ABSTRACT: *The search of solutions to the very serious problems faced by the administrators of Higher Education Institutions related to efficient adjustment of these organizations to society, associated with the promising possibility of adoption and application of Marketing of Educational Services represent the main interest of this paper.*

Today's situation of Higher Education Institutions, the concepts about the Marketing of Educational Services, as well as the methodology, results and conclusions about a research carried out in 31 institutions of the Grande São Paulo that motivated the identification and characterization of the application of Marketing are presented.

KEY WORDS: *Higher Education Institutions, Educational Marketing, Marketing Program.*
