



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Orientação para o mercado nas instituições de ensino superior Portuguesas

Maria Helena de Jesus Leal Júlio

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Helena Alves

Covilhã, Outubro de 2012

Dedicatória

Aos meus pais

À minha irmã

Agradecimentos

Eu gostaria de expressar a minha sincera gratidão a todos que contribuíram para o desenvolvimento desta tese.

Em primeiro lugar, eu gostaria de expressar a minha gratidão a minha orientadora, Professora Doutora Helena Alves, pelas diversas trocas de ideias, verdadeiramente estimulantes, pelas valiosas sugestões que ajudaram a orientar este trabalho. Pelo seu apoio que foi determinante para melhorar a qualidade da tese, e por todo o material de suporte facultado.

Dina Ferreira, obrigada pela amizade e pelo constante apoio, que me motivou nos momentos mais difíceis.

Gostaria ainda de agradecer à minha família pelo apoio incondicional nunca me deixando desistir, principalmente a minha irmã, Maria de Fátima Júlio pela incansável ajuda com os artigos em inglês, sem ti não seria possível. Um muito OBRIGADA.

Em particular, ao meu namorado Vítor por estar sempre presente, nunca desistir e acreditar sempre em mim.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer aos meus amigos. E ainda a todos os docentes que, em representação das suas instituições de ensino superior, responderam ao questionário efetuado, sem os quais não teria sido possível o desenvolvimento deste trabalho.

Resumo

Hoje, mais do que nunca, as instituições de ensino superior enfrentam um meio envolvente dinâmico e em transformação. Este desafio deve-se à enorme concorrência que existe no mercado educacional, visto que existiu uma mudança a nível económico e também a nível demográfico (Lopes, 2002). Devido a estas transformações, as instituições de ensino superior têm que estar cada vez mais atentas ao que se passa no mercado e saber identificar quais os seus públicos. Só desta forma conseguem desenvolver estratégias de orientação para o mercado e assim sobreviverem.

O objetivo geral deste estudo, é investigar qual o grau de orientação para o mercado nas instituições de ensino superior portuguesas, nas suas dimensões de orientação para o cliente/aluno, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional e comparar os resultados com os de um estudo do mesmo tipo realizado nas universidades Inglesas e Israelitas. Para tal, recolheram-se 212 respostas aos docentes em representação da sua instituição de ensino superior, através de um questionário on-line.

Os resultados indicam que a componente orientação para o cliente (aluno), é aquela que está mais desenvolvida nas instituições de ensino superior em Portugal à semelhança do que acontece nas instituições de ensino superior em Inglaterra e Israel, embora em Portugal os valores sejam menores. Seguindo-se a componente coordenação interfuncional e por último a orientação para a concorrência com valores similares aos dos encontrados nos outros dois países.

Estes resultados são importantes para avaliar o estado da orientação para o mercado das instituições de ensino superior em Portugal, pois uma instituição de ensino superior orientada para o mercado é mais competente que a concorrência, na criação, na entrega e na comunicação de valor aos seus estudantes. Uma instituição de ensino superior orientada para o marketing consegue, assim, alcançar as suas metas de uma forma mais eficaz e eficiente que as instituições de ensino superior concorrentes.

Palavras-chave

Orientação para o mercado, Instituições de ensino superior, Portugal.

Abstract

Nowadays, institutions of higher education face a changing and dynamic environment. This challenge is due to the huge competition that exists in the educational market, since there was a change in the economic as well as demographic environment (Lopes, 2002). Because of these changes, institutions of higher education have to be increasingly aware of what is happening in the market and identify their audiences. Thus they can develop strategies for market orientation and thus survive.

The aim of this study is to investigate the degree of market orientation in higher education institutions in Portugal, in its dimensions of customer orientation / student orientation competition and interfunctional coordination, and compare the results with the results of a study of the same type carried out at English and Israeli universities. To this end, 212 responses were collected from teachers on behalf of their institution of higher education through an online questionnaire.

The results shown that the component customer (students) orientation is the more developed in the institutions of higher education in Portugal, similar to what happens in English and Israeli universities, although Portuguese institutions present lower levels. Following the functional coordination component and lastly orientation to competition with similar values of the ones found in the two other countries.

These results are important for evaluating the state of the market orientation of higher education institutions in Portugal, as an institution of higher education market oriented is more competent than the competition, in creating, in delivering and in communicating to their students. A higher education institutions that is oriented to marketing can achieve their goals in a more effective and efficient institutions of higher education competitors.

Keywords

Market orientation, Higher education institutions, Portugal.

Índice

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento Geral	1
1.2 Descrição do objetivo	3
1.3 Questão de investigação	4
1.4 Estrutura	4
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1 Quadro Teórico	5
2.1.1 Teoria da Troca	5
3. ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	9
3.1 O marketing no mercado da educação	9
3.2 Orientação para o mercado no mercado da educação	17
3.3 Modelo de Análise	21
PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	23
4. METODOLOGIA	23
4.1 Tipo de estudo.....	23
4.2 Seleção da Amostra	23
4.3 O questionário	25
4.4 Tratamento de dados.....	27
5. RESULTADOS	28
5.1 Orientação para o cliente	29
5.2 Orientação para a concorrência	35
5.3 Coordenação interfuncional.....	38
5.4 Comparação entre orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional	42
5.5 Comparação entre os grupos e a localização geográfica.....	44
5.6 Comparação entre os grupos e a classificação da IES	47
5.7 Comparação entre os grupos e o tipo da IES	48
5.8 Análise <i>cluster</i>	50
5.8.1 Caracterização dos <i>clusters</i>	55
5.8.1.1 Caracterização do <i>cluster</i> 1	55
5.8.1.2 Caracterização do <i>cluster</i> 2	55
5.8.1.3 Caracterização do <i>cluster</i> 3	56
6. CONCLUSÕES	59
7. LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	61

8. BIBLIOGRAFIA	62
9. ANEXOS	68
Anexo A - Cruzamento entre os grupos e os <i>clusters</i>	68
Anexo B - População em estudo.....	73
Anexo C - Questionário	94

Lista de Figuras

Figura 1 - 4P'S aplicados às IES.	8
Figura 2 - A universidade e os seus públicos.	10
Figura 3 - Conceito de serviço de uma universidade.	11
Figura 4 - Etapas da tomada de decisão.	14
Figura 5 - Fatores situacionais que afetam a ação.....	15
Figura 6 - Orientação para o mercado	19
Figura 7 - Modelo de análise	22

Lista de Tabelas

Tabela 1- Tipos de troca.....	6
Tabela 2 - Significados da troca.....	6
Tabela 3 - Tipos de produto.	7
Tabela 4 - Orientações das organizações para o mercado.....	12
Tabela 5 - Caracterização geral da amostra.	24
Tabela 6 - Alfa de cronbach de orientação para o mercado total.	28
Tabela 6.1 - Alfa de cronbach de orientação para o cliente	28
Tabela 6.2 - Alfa de cronbach de orientação para a concorrência.....	29
Tabela 6.3 - Alfa de cronbach de coordenação interfuncional	29
Tabela 7 - A minha IES mede a satisfação dos alunos em cada ano letivo.	29
Tabela 8 - A minha IES preocupa-se com o bem-estar dos alunos.	29
Tabela 9 - A minha IES entende as necessidades dos alunos.	30
Tabela 10 - Responder às necessidades dos alunos é a minha principal tarefa.....	30
Tabela 11 - Na minha IES as reclamações dos alunos são tratadas com rapidez.	30
Tabela 12 - Na minha IES os alunos têm fácil acesso ao processo de reclamação.	31
Tabela 13 - Na minha IES os comentários dos alunos sobre as suas experiências influenciam o processo de ensino-aprendizagem.	31
Tabela 14 - A minha IES entende qual o tipo de ensino-aprendizagem que os alunos valorizam.	31
Tabela 15 - Na minha IES incentivamos os aluno a partilhar comentários positivos construtivos.	31
Tabela 16 - Nós incentivamos os alunos a dar feedback negativo construtivo.....	31
Tabela 17 - Na minha IES os alunos recebem informações que os ajudam a compreender o que esperar da IES.....	32
Tabela 18 - Os funcionários da minha IES estão dispostos para apoiar os alunos e ir além do seu papel.	32
Tabela 19 - Na minha IES os funcionários estão atentos às preocupações dos alunos.	32
Tabela 20 - Na minha IES os funcionários são regularmente informados sobre a visão e experiências dos alunos.	33
Tabela 21 - Um bom professor é aquele cujos alunos são tão felizes como satisfeitos.	33
Tabela 22 - A minha IES cumpre e vai além das promessas que faz aos alunos.	33
Tabela 23 - A equipa sénior promove o espírito e foco da orientação para o cliente (aluno).	34
Tabela 24 - Resumo das pontuações médias de orientação para o cliente.	35
Tabela 25 - Esta IES compara-se favoravelmente com outras IES relativamente à satisfação das necessidades dos alunos.	36
Tabela 26 - Esta IES compreende as necessidades dos alunos melhor que as outras IES.....	36

Tabela 27 - A informação sobre o que os meus colegas fazem noutras IES ajuda-me no meu papel.	37
Tabela 28 - Os meus superiores muitas vezes referem-se às ações das outras IES.	37
Tabela 29 - A maioria do pessoal tem interesse no que está a acontecer nas outras IES.	37
Tabela 30 - Esta IES geralmente responde positivamente às novas iniciativas de outras IES. .	37
Tabela 31 - Resumo das pontuações médias de orientação para a concorrência.	38
Tabela 32 - Nas reuniões discutimos informações sobre as preocupações dos alunos, a fim de fazer melhorias.	39
Tabela 33 - Os professores ajudam a atrair futuros alunos.	39
Tabela 34 - Os alunos cooperam para promover a imagem da IES.	40
Tabela 35 - O pessoal administrativo colabora para promover a imagem da IES.	40
Tabela 36 - Todas as faculdades e departamentos contribuem para a "comercialização" da IES.	40
Tabela 37 - A ideia que guia o desenvolvimento dos currículos ou as novas iniciativas são as exigências dos alunos.	40
Tabela 38 - Os atuais alunos são sempre fundamentais na tomada de decisão nesta IES.	41
Tabela 39 - As estratégias de marketing são discutidas e partilhadas com o pessoal docente.	41
Tabela 40 - Resumo das pontuações médias da coordenação interfuncional.	42
Tabela 41 - Comparação das pontuações médias dos itens OM.	43
Tabela 42 - Teste de homogeneidade da variância.	44
Tabela 43 - ANOVA.	44
Tabela 44 - Teste robusto de igualdade de médias.	45
Tabela 45 - Teste Post Hoc média orientação para cliente	45
Tabela 46 - Teste Post Hoc média orientação para a concorrência.	46
Tabela 47 - Teste Post Hoc média coordenação interfuncional.	46
Tabela 48 - Teste Post Hoc média orientação total.	47
Tabela 49 - Teste de homogeneidade da variância.	47
Tabela 50 - ANOVA.	48
Tabela 51 - Teste robusto de igualdade de médias.	48
Tabela 52 - Teste de homogeneidade da variância.	49
Tabela 53 - ANOVA.	49
Tabela 54 - Teste robusto de igualdade de médias.	50
Tabela 55 - Resultados da análise de <i>cluster</i>	52
Tabela 56 - Teste de homogeneidade da variância.	53
Tabela 57 - ANOVA.	53
Tabela 58 - Teste robusto de igualdade de médias.	54
Tabela 59 - Teste Post Hoc média orientação para cliente.	54
Tabela 60 - Teste Post Hoc média orientação para a concorrência.	54
Tabela 61 - Teste Post Hoc média coordenação interfuncional	55
Tabela 62 - Localização geográfica da IES * <i>cluster</i>	56

Tabela 63 - Classificação da IES * <i>cluster</i>	57
Tabela 64 - Tipo de IES * <i>cluster</i>	57
Tabela 65 - Sexo do respondente * <i>cluster</i>	57
Tabela 66 - Grau de escolaridade * <i>cluster</i>	57

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Estrutura da população residente em Portugal por grupos etários em 1981, 1991, 2001, 2011.....	9
Gráfico 2 - <i>Dendograma</i>	52

Lista de Acrónimos

AMA	American Marketing Association
IES	Instituição de Ensino Superior
OM	Orientação para o Mercado

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento Geral

Segundo Urbano (2011), o ensino superior em Portugal é talvez, de entre todos os tipos de ensino, aquele que nas últimas décadas mais se transformou, sofrendo assim alterações a diversos níveis, estrutural, institucional, económico, demográfico e social.

O ensino superior tem uma responsabilidade colossal na manutenção e no avanço da cultura intelectual, pois as políticas de ensino superior ocupam um lugar cada vez mais importante. O reconhecimento da importância do ensino superior na economia de um país e até mesmo na economia mundial fez com que se torne imperativo para os países aumentarem o nível de capacidades para o emprego e manter uma boa base de investigação competitiva a nível mundial (OECD, 2008).

Segundo Lopes & Raposo (2004), as instituições de ensino superior enfrentam um meio envolvente cada vez mais dinâmico e em transformação. Perante restrições financeiras e exigências de eficiência e eficácia crescentes assiste-se ao declínio nos recursos e a um aumento da competitividade.

Para além da instabilidade económica, a competitividade da economia mundial tem vindo a pressionar ainda mais os países, com isto, investir no capital humano torna-se a base do sucesso e os governos procuram a eficácia e a eficiência nos sistemas nacionais de ensino superior (Lopes, 2002). Uma característica importante dos sistemas nacionais de ensino superior é que a tarefa de educar os alunos está nas mãos dos profissionais de educação conhecidos como professores (Miner, Crane, & Vandenberg (1994) citado por Hampton, Wolf, & Albinsson (2009)). É assim importante que os professores aceitem e pratiquem uma orientação de mercado (Trustrum, 1989).

De acordo com Kotler & Fox (1995), as instituições de ensino superior (IES) são confrontadas com uma realidade complexa e difícil de contornar, caracterizada pela mudança na orientação demográfica, sentida num decréscimo considerável do número de alunos nas instituições de ensino superior, o que se tem traduzido num aumento da concorrência, ou seja, mais competição por um menor número de alunos. Neste encadeamento, o futuro do ensino superior em Portugal irá depender da capacidade das instituições de ensino superior em apostarem em estratégias de diferenciação e competitivas. Têm que ser dianteiras e procurarem novas formas de relacionamento com o seu mercado alvo. Necessitam de encontrar soluções organizacionais que lhes facilite enfrentar o futuro com sucesso. O

marketing é assim a chave para o enquadramento dessas mesmas soluções (Gabbott & Sutherland (1993), King (1995) e Bingham (1996)).

Segundo Alves, Raposo, & Mainardes (2010), o marketing é um elemento fulcral para compreender e fazer prosperar as empresas, os negócios, os países, os vários setores de atividade. O marketing encontra-se em constante evolução e mudança para poder acompanhar todos estes setores e também as mudanças que vão surgindo. Por este mesmo motivo, ele consegue abraçar novos campos científicos - como é o caso do marketing nas instituições de ensino superior (IES) - para identificar os desejos e as necessidades, cada vez mais exigentes e sofisticadas dos seus clientes, identificar quais os mercados alvo a servir e antever produtos e serviços para acompanhar os mercados em mudança.

De acordo com a AMA - *American Marketing Association*, a definição atual de marketing é a seguinte¹:

“Marketing é uma atividade, um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (2007)

Enquanto que nas instituições de ensino superior de países mais desenvolvidos, as técnicas de marketing têm vindo a ser implementadas sistematicamente, em Portugal as instituições de ensino superior ainda se encontram um pouco afastadas deste movimento. Nas décadas de 70 e 90, quando Portugal ultrapassou a fase de expansão, atingiu-se o momento em que a população nos escalões etários até aos 20 anos sofreu um decréscimo, traduzindo-se num menor número de candidatos ao ensino superior. Devido a este cenário, as instituições de ensino superior Portuguesas têm que apostar em estratégias e sistemas de gestão de marketing, ou seja, numa orientação para o mercado (Torres, 2004).

Um componente essencial na comercialização das instituições de ensino superior é baseado numa abordagem de marketing de relacionamentos (Nunes et al., 2008).

Segundo Berry (1983:25), o *“marketing de relacionamentos consiste em atrair, manter e ampliar relações com clientes em organizações de multisserviços”*. Mais recentemente, Kotler (2005:21) afirma que o marketing de relacionamentos diz respeito *“a relacionamentos de troca voluntários e mutuamente satisfatórios”*.

1

www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf

A abordagem de marketing de relacionamentos começa com um compromisso com a orientação para o mercado, que se traduz num conjunto de crenças que coloca os interesses dos clientes (neste caso, dos alunos) em primeiro lugar, com o objetivo de adquirir uma vantagem competitiva num ambiente extremamente competitivo (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010). A orientação para o mercado em qualquer organização sustenta o desenvolvimento e a implementação de estratégias de marketing de relacionamentos (Helfert, Ritter, & Walter (2002).

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma multiplicação de estudos teóricos e empíricos com o objetivo de operacionalizar o conceito de orientação para o mercado e as suas dimensões principais, tais como orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional (Akonkwa, 2009). De acordo com evidências empíricas para o impacto positivo da orientação para o mercado em organizações industriais e de prestações de serviços (Cervera, Mollá, & Sánchez, 2001) torna-se interessante e de elevada importância estudar o grau de orientação para o mercado nas instituições de ensino superior.

1.2 Descrição do objetivo

Os estudos empíricos e teóricos efetuados em Portugal até a atualidade (Gonçalves, 2008), revelaram que as organizações mais orientadas para o mercado manifestam vantagens sobre as demais em relação ao seu desempenho. No âmbito do seu contributo, para o desenvolvimento económico e social das comunidades em que se inserem, as instituições de ensino superior e os docentes têm valor inegável. Necessitam, assim, de níveis acrescidos de eficácia e de eficiência na continuação das suas atividades e responsabilidades em relação às organizações e pessoas com as quais se relacionam (Gonçalves, 2008).

Contudo, estes estudos até agora realizados apresentam limitações, pois restringem muito a população em estudo. Tem-se como exemplo dois estudos que se realizaram em Portugal dentro da mesma temática - *“O Marketing nas Universidades: Um estudo exploratório sobre a satisfação dos alunos como clientes no ensino superior”* (Alves & Raposo, 1999) - aborda um único fator de orientação para o mercado numa única Universidade. O segundo estudo - *“A orientação do mercado nas universidades privadas do Porto: um estudo empírico com os docentes”* (Gonçalves, 2008) - aporta a questão orientação para o mercado, mas num único segmento das universidades e numa única região.

Assim sendo, o objetivo deste trabalho é contribuir para esta temática, e fornecer informação às instituições de ensino superior Portuguesas da importância de estas estarem orientadas para o seu mercado e conseguirem assim cativar mais alunos/clientes. O propósito geral deste estudo é investigar qual o grau de orientação para o mercado nas instituições de ensino superior portuguesas, nas suas dimensões de orientação para o cliente/aluno, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional.

1.3 Questão de investigação

Com este trabalho de investigação procura-se analisar e reponder a fatores determinantes na orientação para o mercado das instituições de ensino superior. Contudo, a questão principal para a investigação é:

“Será que as instituições de ensino superior estão realmente orientadas para o seu mercado?”

1.4 Estrutura

Para poder sustentar a investigação empírica, torna-se necessário fornecer uma breve revisão de algumas áreas da literatura científica, nomeadamente em relação à evolução do conceito de marketing; conceito de orientação para o mercado; orientação para o cliente; orientação para a concorrência; coordenação interfuncional; teoria da troca e especialmente o marketing no ensino superior.

A estrutura da dissertação divide-se assim em duas partes. Na primeira parte, inserem-se os capítulos 1, 2, e 3 que compreende todo o enquadramento teórico que fornece a base teórica necessária à investigação. No capítulo 1, encontra-se o enquadramento geral desta investigação, o seu objetivo e a estrutura que segue a questão de investigação. O capítulo 2, centra-se na teoria que sustenta a investigação, ou seja, teoria da troca. No capítulo 3 é desenvolvida a questão central desta investigação, o marketing das instituições de ensino superior, assim como a orientação para o mercado na educação.

A segunda parte engloba os capítulos 4, 5, 6 e 7 e diz respeito à investigação empírica efetuada. No capítulo 4, descreve-se a metodologia utilizada, assim como o tipo de estudo, a seleção da amostra e os instrumentos de recolha de informação. No capítulo 5, apresentam-se os resultados empíricos da investigação efetuada nas instituições de ensino superior incluídas na amostra. O capítulo 6, apresenta um resumo das principais conclusões e resultados obtidos após revisão da literatura e investigação empírica. Por fim, o último capítulo, inclui as limitações do estudo e algumas recomendações para futuros estudos neste campo de investigação.

Como metodologia, optou-se por referir instituição de ensino superior (IES) de forma a não discriminar ou diferenciar universidades de politécnicos, uma vez que esta investigação abrange todos os sistemas de ensino superior. O mesmo acontece em relação às instituições de ensino superior quer sejam privadas ou públicas, neste estudo não se fez diferenciação, inclui ambos os tipos de ensino.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Quadro Teórico

A fundamentação teórica para a investigação assentará na teoria da troca, ou seja, o marketing não se aplica apenas à compra e venda de produtos, mas também às outras trocas, tais como as existentes entre uma universidade e os seus alunos.

Ao explorar as implicações da teoria da troca do marketing, Bagozzi (1979:431) ressalta a universalidade de todas as formas de interação humana: *"Quase todas as ciências comportamentais estudam a troca como um domínio da sua respetiva disciplina. Ideias bem desenvolvidas de troca existem em economia, psicologia, sociologia, antropologia, ciência política, a semiótica, educação, filosofia, medicina, ciência militar, gestão, direito, comunicação e as artes plásticas e performativas"*. Troca é, por aclamação inexplicável, um conceito central em praticamente todas as ciências humanas.

Há mais de 40 anos, Alderson (1957) citado por (Anderson, Challagalla, & McFarland, 1999) relatou o aparecimento da troca como um domínio do negócio e explicitamente detalhado como a relação entre o processo de negociação e troca. Ao interpretar o conceito troca, Alderson (1957) citado por (Anderson, Challagalla, & McFarland, 1999) capturou a sua importância crucial no processo de comercialização, ampliado por Kotler (1972, 1979, 1984a, 1984b); Hunt (1976); Bagozzi (1975), entre outros investigadores do marketing contemporâneo.

"O conceito central do marketing é a operação [troca]. Uma transação é a troca de valores entre duas partes. Marketing diz respeito especificamente à forma como a troca é criada, simulada, facilitada e valorizada" (Kotler, 1972:50).

Marketing é visto como um processo de (1) procurar interpretar os clientes, (2) estratégia de gestão competitiva (incluindo física, temporal, funcional e local), (3) criar intercâmbios mutuamente benéficos, e (4) satisfazer as necessidades dos clientes e atingir os objetivos organizacionais (Anderson, Challagalla, & McFarland, 1999).

2.1.1 Teoria da Troca

Para a compreensão da crescente função do marketing, o conceito de troca é um elemento-chave. Definições mais contemporâneas do marketing incluem explicitamente o conceito de troca nas suas formulações. Contudo, as trocas de marketing nem sempre são transferências diretas e tangíveis entre as duas partes. As trocas de marketing, na realidade, são indiretas, que incluem aspetos intangíveis e simbólicos e onde estão envolvidas mais de duas partes.

Com isto, pode-se classificar a troca em três tipos distintos: troca restrita; troca generalizada e troca complexa (tabela 1) e ainda pode assumir três classes de significado diferentes: troca utilitária; troca simbólica e troca mixta (tabela 2) (Bagozzi, 1975).

Tabela 1- Tipos de troca.

Tipos de Troca	
Troca Restrita	$A \longleftrightarrow B$: dá e recebe, ou seja, envolve dois atores sociais e uma preocupação de manter a igualdade da troca (algo de valor, em troca de algo de valor).
Troca Generalizada	$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow A$: envolve relações recíprocas entre, pelo menos três atores, em que estes não se beneficiam diretamente entre si, mas apenas indiretamente, ou seja, os atores sociais formam um sistema em que cada ator dá para outro, mas recebe de alguém que não seja a quem deu.
Troca Completa	$A \longleftrightarrow B \longleftrightarrow C$: sistema de relações mútuas entre pelo menos três atores sociais. Cada ator social está envolvido em pelo menos uma troca direta, enquanto todo o sistema é organizado por uma rede de interligação dos relacionamentos.

Fonte: Adaptado de Bagozzi (1975:33)

Tabela 2 - Significados da troca.

Significado da Troca	
Troca Utilitária	Interação em que as mercadorias são dadas a troco de dinheiro ou outros bens com características tangíveis associados com os objetos de troca. Referida muitas das vezes como troca econômica.
Troca Simbólica	Transferência mútua de benefícios psicológicos, sociais ou outras entidades intangíveis entre duas partes ou mais. <i>“As pessoas compram coisas não somente pelo que elas podem fazer, mas também pelo que elas significam”</i> (Levy, 1959).
Troca Mixta	Trocas que envolvem aspectos utilitários e simbólicos e onde é muito difícil separar os dois.

Fonte: Adaptado de Bagozzi (1975:36)

Mesmo que o marketing seja visto no velho sentido de “empurrar” produtos ou no novo sentido de “engenharia de satisfação do cliente” é quase sempre visto como uma atividade comercial. O recrutamento dos estudantes pelas instituições de ensino superior lembra que o ensino superior é comercializado. Todas as organizações estão preocupadas com o seu “produto” aos olhos dos seus consumidores e estão a tentar encontrar ferramentas para promover a sua aceitação (Kotler & Levy, 1969).

Cada organização produz pelo menos um tipo de “produto”. Na tabela 3 é possível visualizar os diferentes tipos de produto existentes.

Tabela 3 - Tipos de produto.

Tipos de produto	
Produtos Físicos	Objetos de uso diário. Exemplo: alimentos, roupa e sabão.
Serviços	Bens intangíveis. Exemplo: passeios, seguros e consultas.
Pessoas	Marketing pessoal é uma atividade indígena humana. Exemplo: estrelas de Hollywood têm agentes de imprensa.
Organizações	Muitas organizações gastam grande quantidade de tempo na comercialização própria. Exemplo: instituições de ensino superior vendem a sua organização como responsabilidade primária.
Ideias	Venda de ideias para a sociedade. Exemplo: organizações da população estão a vender a ideia de controlo da natalidade.

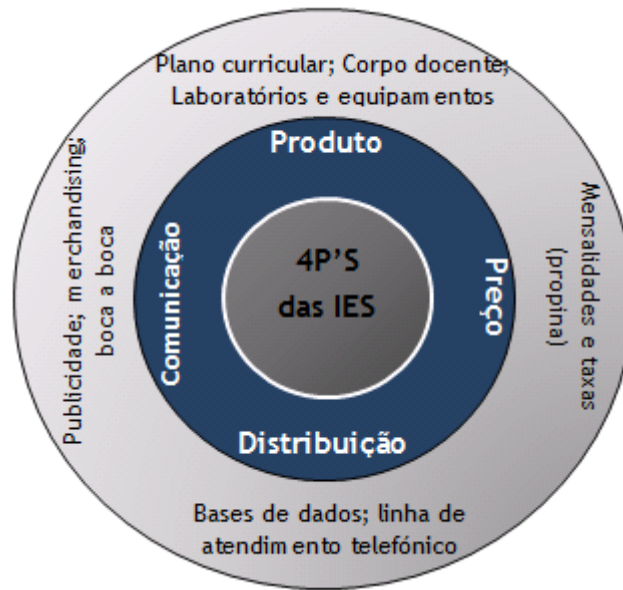
Fonte: Adaptado de Kotler & Levy (1969:12)

As organizações estão preocupadas com as diversas ferramentas sob o controlo da empresa que afetam a aceitação do produto: produto, preço, distribuição e comunicação (Kotler & Levy, 1969). Também nas instituições de ensino superior se deve ter em conta a utilização dos quatro instrumentos básicos do marketing mix (Faria & Baruchi, 2009):

- A) **PRODUTO:** a maioria das instituições de ensino superior oferece variados produtos. Um produto pode ser definido como algo que é oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade. Por este mesmo motivo, as instituições de ensino superior têm de estar em constante alerta para conseguir acompanhar os mercados em mudança e as necessidades emergentes.
- B) **PREÇO:** o estabelecimento de preço para as instituições de ensino superior é muito importante porque estas dependem da receita para atuarem no mercado. As mensalidades e taxas tendem a ser determinados com base em vários fatores (concorrência; custos; procura, entre outros).
- C) **DISTRIBUIÇÃO:** as instituições de ensino superior necessitam que os seus programas e serviços estejam disponíveis para os seus mercados-alvo. Precisam de disponibilizar meios que permitam aos seus mercados-alvo acederem com facilidade e rapidez aos seus serviços.
- D) **COMUNICAÇÃO:** uma das formas de aumentar a comunicação é utilizando a comunicação integrada. Segundo Faria (2002) a comunicação integrada parte do conceito de que tudo o que a organização faz, comunica algo a seu respeito.

Na figura 1 é possível ver alguns exemplos práticos dos 4P's aplicados às instituições de ensino superior.

Figura 1 - 4P's aplicados às IES.



Fonte: Adaptado da Faria & Baruchi (2009: 3-6)

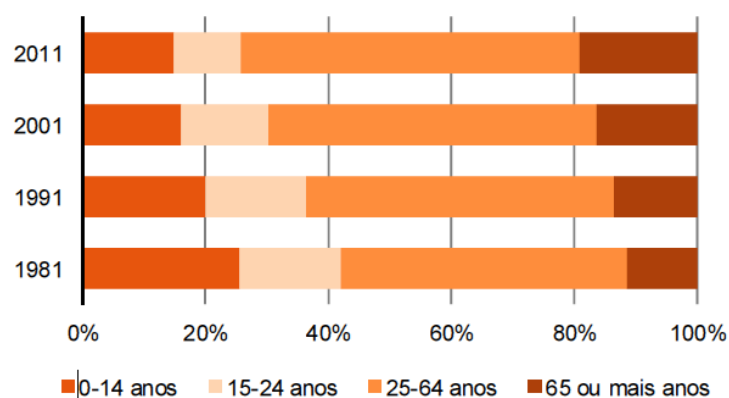
Segundo Bagozzi (1979), é de extrema importância realçar que os problemas da sociedade só são resolvidos apenas quando ocorrem trocas. A troca torna-se assim fundamental para o funcionamento da sociedade. São vários os exemplos possíveis de encontrar no cotidiano, dinheiro por produtos ou serviços, votos para o casamento, votos dos candidatos ou mesmo a taxa de matrícula para educação. Sendo assim, pode-se concluir que a troca é o mecanismo essencial pelo qual recursos tangíveis e intangíveis são transferidos entre entidades para alcançar os objetivos (Kotler & Levy, 1969).

3. ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

3.1 O marketing no mercado da educação

As instituições de ensino superior têm sido confrontadas com alterações significativas no seu ambiente competitivo. Pelo lado da oferta tem-se assistido a um agravamento da concorrência, devido ao aumento do número de instituições de ensino superior e à diversificação de instituições a operar no mercado. Por um lado apareceram escolas superiores técnicas, institutos tecnológicos, institutos universitários, assim como a oferta privada aumentou e foram introduzidas novas formas de fusão (Mainardes, Alves, & Raposo, 2010; OECD, 2008). Pelo lado da procura, os clientes que frequentam estas instituições são cada vez menos e mais exigentes (Mainardes, Alves, & Raposo, 2010). Os censos realizados em Portugal no ano de 2011 sobre a população indicam que o número de jovens com idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos de idade está a diminuir, como é possível observar no gráfico 1. Perante este cenário, as instituições de ensino superior vêm-se obrigadas a competir por um número cada vez menor de estudantes. Contudo, por necessidade de se manterem atualizados, determinados grupos profissionais, estão de regresso às instituições de ensino superior, representando assim um novo tipo de candidatos. Devido a este panorama, as instituições de ensino superior precisam identificar esses clientes, identificar as suas necessidades e definir prioridades e estratégias de relacionamento para cada um deles (Mainardes, Alves, & Raposo, 2010).

Gráfico 1 - Estrutura da população residente em Portugal por grupos etários em 1981, 1991, 2001, 2011.



Fonte: Censos 2011: Resultados Provisórios (2011:11)

Mas estarão as instituições de ensino superior cientes de quem são os seus clientes e que outros stakeholders são importantes? (Lopes, 2002:31).

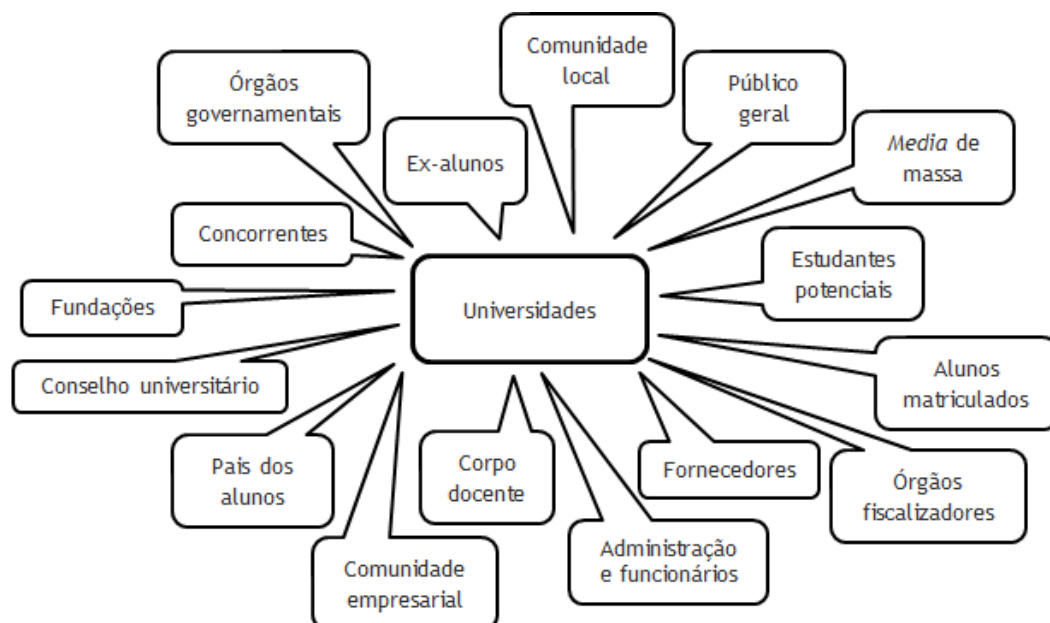
Lin (1997), refere que as organizações que são subsidiadas pelo Estado como é o caso das instituições de ensino superior públicas, têm tendência para satisfazer quem fornece os subsídios e esquecem-se um pouco das necessidades dos seus clientes (alunos), isto acontece devido ao facto de a não satisfação das necessidades dos seus clientes não ter consequências diretas ou imediatas. Contudo, de acordo com o novo contexto competitivo, estas instituições de ensino superior necessitam integrar na sua estratégia uma maior orientação para o mercado, procurando alcançar vantagens competitivas em relação a concorrência (Conway, Mackay, & Yorke, 1994).

Graeff (1996), aponta como premissa essencial para o sucesso de marketing, que os profissionais de marketing compreendam os seus clientes procurando respostas a questões diversas que permitam refinar as estratégias de marketing e as mensagens promocionais, por forma a atrair e manter clientes.

De acordo com Harvey & Busher (1996), na educação a identificação dos clientes é problemática, no entanto, a correta identificação dos públicos que beneficiam da instituição de ensino superior é revigorante, pois tem fortes implicações no deliniamento e no planeamento estratégico (Conway, Mackay, & Yorke, 1994).

Kotler & Fox (1995) sugerem a existência de dezasseis públicos² diferentes para cada instituição educacional, conforme ilustra a figura 2.

Figura 2 - A universidade e os seus públicos.



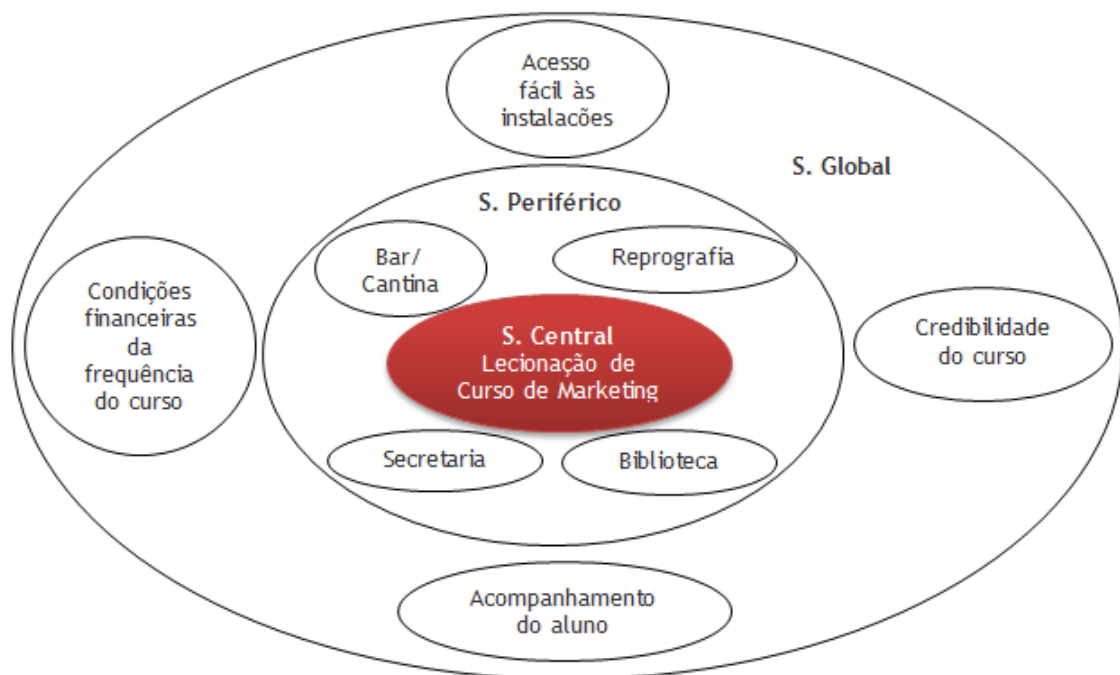
Fonte: Adaptado de Kotler (1995:20)

² Termo usado pelos autores para descrever indivíduos ou grupos com um interesse ou efeito, atual ou potencial, para a instituição.

Contudo as instituições de ensino superior devem manter relações com a maioria ou mesmo todos estes públicos. Segundo Alves (1995) o serviço de educação não pode ser prestado ou executado, mas sim produzido em conjunto com o próprio aluno da instituição de ensino superior, o pessoal de contacto e o suporte físico. O serviço na educação é composto não apenas por um único serviço, mas por um conjunto de vários serviços que circulam em volta de um serviço central. Sendo assim, e tomando como exemplo uma instituição de ensino superior (figura 3), Alves (1995) identifica:

- I. **Serviço central:** aquele pelo qual o aluno escolhe determinada instituição de ensino superior.
- II. **Serviço periférico:** conjunto de vários serviços que se encontram a volta do serviço central.
- III. **Serviço global:** totalidade do serviço central mais os periféricos acrescentados de outros complementares.

Figura 3 - Conceito de serviço de uma universidade.



Fonte: Adaptado de Alves (1995:59)

Há ainda que referir que o serviço central das instituições de ensino superior não é único, pois estas podem oferecer vários cursos, constituindo assim cada um deles um serviço central (Alves, 1995).

Atualmente, devido a estas alterações que têm acontecido no mercado, as instituições de ensino superior começam a ser vistas e a serem tratadas como uma atividade empresarial semelhante a outros ramos de negócio. O futuro do ensino superior dependerá assim da

capacidade dos administradores das instituições de ensino superior em (1) assumirem estratégias competitivas, (2) encontrarem novos segmentos de mercado, (3) procurar alternativas de autofinanciamento, (4) criarem ou reverem os cursos existentes para promover de forma eficaz os seus serviços, (5) desenvolverem formas de gestão para enfrentar, com sucesso, os desafios competitivos (Torres, 2004).

Devido a estas pressões que se fazem sentir por parte do mercado, as instituições de ensino superior vêm-se obrigadas a reagir estrategicamente. Para isso recorrem a estratégias de marketing, que passaram a ser necessárias em qualquer ramo de atividade na atualidade. O papel do marketing é muito mais do que “atrair matrículas” e aumentar o número de alunos. As suas estratégias desenvolvem formas de manter os alunos, fazendo com que os mesmos se sintam satisfeitos com o serviço oferecido pela instituição de ensino superior (Kotler & Fox (1994).

Para tornar possível a sobrevivência das instituições de ensino superior no mercado é necessário que estas conheçam em profundidade os mercados que querem atingir, procurem maneiras de atrair recursos suficientes e convertam esses recursos em programas, serviços e ideias apropriadas, distribuindo-as eficazmente aos seus mercados, ou seja, aplicar o marketing na educação (Souza & Tomio, 2010).

Mas na prática, as organizações utilizam várias orientações para se relacionarem com os seus mercados. Segundo Kotler (2000), essas orientações são: orientação para o produto; orientação para vendas agressivas; orientação para a produção; orientação de marketing e orientação de marketing societal, que se encontram descritas na tabela 4.

Tabela 4 - Orientações das organizações para o mercado.

Orientações	Descrição
Orientação para o produto	Fornecer produtos ou serviços de qualidade e aperfeiçoá-los constantemente. Não acompanha as mudanças de necessidade do mercado. Não inclui a opinião dos clientes no lançamento de novos produtos ou serviços. Não observa o surgimento de produtos substitutos e novos concorrentes.
Orientação para as vendas (agressivas)	Esforço agressivo de vendas e de promoção. Os consumidores são persuadidos a comprar os produtos e serviços oferecidos pela empresa. No geral, as empresas não se esforçam em avaliar e aperfeiçoar a qualidade da sua oferta. Concentram-se em localizar e convencer os clientes dos benefícios que a empresa oferece.
Orientação para a produção	O mercado dá preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo (económico, emocional e de tempo). Alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. Os consumidores estão

Orientação para o marketing	interessados na disponibilidade dos produtos a preços baixos. Faz sentido em mercados de consumidores com baixo rendimento. As metas da organização são conseguidas se a empresa for mais competente do que a concorrência, na criação, entrega e comunicação de valores para os seus clientes. Consiste em identificar necessidades não atendidas, desenvolver um programa de marketing integrado e não apenas ações isoladas.
Orientação para o marketing societal	Evolução da orientação de marketing fundamentada na crença de que a tarefa da organização é identificar necessidades e interesses do mercado, e fornecer satisfação de forma mais eficaz do que a concorrência, porém, de modo que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade.

Fonte: Adaptado de Kotler & Keller (2000: 7-9)

Muitas das vezes, as instituições de ensino superior erradamente praticam a orientação para as vendas (agressivas), para captarem novas matrículas o que no longo prazo não traz qualquer retorno à instituição. Assim sendo, as instituições de ensino superior têm de se concentrar numa orientação para o marketing ou se possível numa orientação para o marketing societal que vem sendo recomendado há várias décadas (Kotler & Keller, 2000).

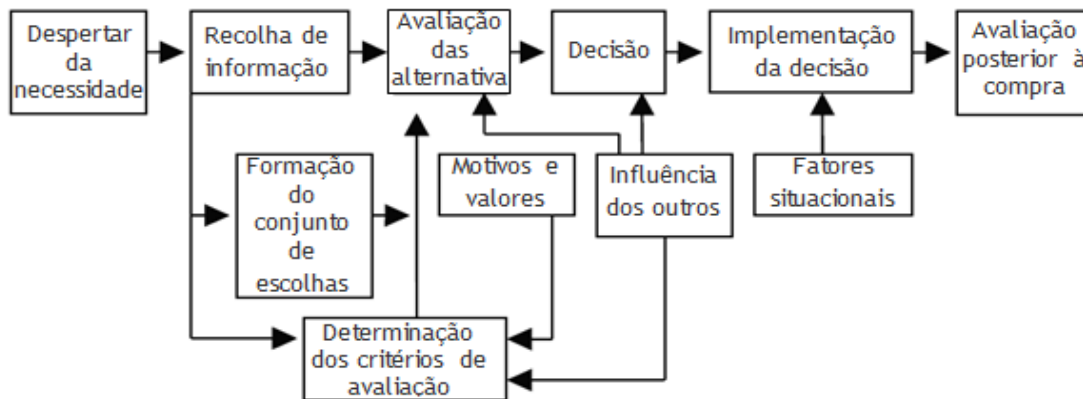
Segundo Kotler & Fox (1994), uma orientação de marketing pressupõe que a principal tarefa da instituição de ensino superior é determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los por meio de projetos, comunicação, fixação de preços, entrega de programas e serviços adequados e competitivamente viáveis.

Uma das considerações de marketing consiste no facto dos consumidores não comprarem objetos físicos nem serviços, compram sim, soluções de problemas. A dificuldade acontece, porque hoje em dia, existe um número bastante alargado de opções para resolver esses problemas. Neste campo de batalha, a instituição de ensino superior que sobrevive é aquela que for capaz de oferecer o melhor meio de ajudar os estudantes a resolver o problema, oferecendo algo que o estudante perceba como tendo um valor superior às outras ofertas existentes no mercado. Para que isto se torne possível, para que o estudante escolha a nossa oferta e não a de uma instituição de ensino superior concorrente é necessário conhecer a sua opinião e saber o que para ele representa uma melhoria (Souza & Tomio, 2010).

De acordo com Bianchetti (1996), a escolha de uma instituição de ensino superior é, para o estudante, um dilema muito sério com o qual se defronta. Há uma decisão essencial e complicada a ser tomada, que implica perceber a amplitude dessa decisão. Importa ainda salientar que existe um processo antecedente a esta decisão e que envolve outras pessoas para além do estudante (Moogan, Baron, & Bainbridge, 2001).

Segundo (Moogan, Baron, & Bainbridge, 2001; Helfer & Orsoni, 1996; Lamb, Hair, & Mcdaniel, 2000), as etapas percorridas pelos estudantes (figura 4) quando pretendem escolher uma instituição de ensino superior são os seguintes: (i) despertar da necessidade; (ii) recolha de informação; (iii) avaliação das alternativas; (iv) implementação da decisão; (v) avaliação posterior à compra. É de realçar que para estes autores o processo de tomada de decisão não termina com a compra, pois consideram haver uma avaliação posterior à compra.

Figura 4 - Etapas da tomada de decisão.



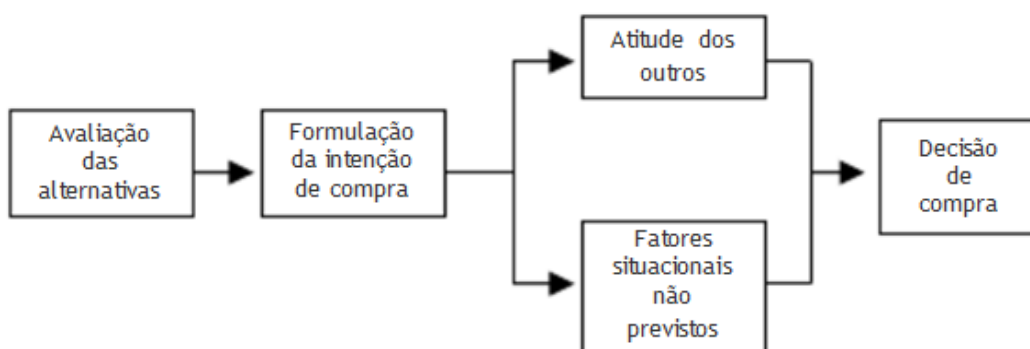
Fonte: Adaptado de Kotler e Fox (1995:251)

- i. **Despertar da necessidade:** a necessidade é despertada quando um indivíduo é confrontado com um desequilíbrio entre o estado real e o ideal (Moogan, Baron, & Bainbridge, 2001; Helfer & Orsoni, 1996; Lamb, Hair, & Mcdaniel, 2000). Em relação aos estudantes eles têm de decidir se continuar os estudos resolve este dilema (Moogan, Baron, & Bainbridge, 2001), se sim passam a etapa seguinte.
- ii. **Recolha de informação:** no que diz respeito a escolha da instituição de ensino superior, os potenciais alunos, bem como a sua família, percebem que estão a escolher um serviço bastante complicado (Canterbury, 1999), por este mesmo motivo tendem a procurar informações através de fontes internas (experiências anteriores) e externas, que se podem dividir em fontes pessoais (família, amigos, professores) e impessoais (revistas de IES, internet), (Moogan, Baron, & Bainbridge, 2001; Murray, 1991).
- iii. **Avaliação das alternativas:** após recolher a informação, o estudante, para além de formar uma lista com as suas principais opções, ele também estabelece os critérios mais importantes para ele (localização; custos; qualidade do ensino) para desta forma poder chegar a decisão final (Kotler & Fox, 1995). Esta decisão final, não é apenas decidida pelo futuro aluno, existem outras pessoas que exercem pressão e influenciam na escolha final, são elas: o iniciador (pessoa que em primeiro lugar sugere ou pensa na candidatura); o influenciador (pessoa cujas ideias ou conselhos têm influência na decisão final); o decisor (pessoa que em última instância determina se se candidata, onde se candidata ou quando se candidata); o comprador (pessoa

que paga pelo serviço educacional) e por último o utilizador (pessoa que recebe o serviço educação) (Kotler & Fox, 1995).

- iv. **Implementação da decisão:** Kotler & Fox (1995) referem que existem vários fatores que se podem entremeter entre a formulação de intenção de compra e a sua conversão na decisão de compra (figura 5). Ou seja, não se pode considerar que quando um futuro aluno formula a sua intenção de se candidatar a uma determinada IES isso venha realmente a acontecer, pois podem surgir imprevistos (fatores situacionais ou opiniões de terceiros) que influenciam negativamente a decisão de compra (Kotler & Fox, 1995).

Figura 5 - Fatores situacionais que afetam a ação



Fonte: Adaptado de Kotler e Fox (1995:262)

- v. **Avaliação posterior à compra:** a avaliação à compra é o último passo no processo de escolha de uma instituição de ensino superior. Após tomar a decisão e matricular-se, o estudante passa por um determinado nível de satisfação ou insatisfação que irá influenciar o seu comportamento. Nesta fase é essencial que a instituição de ensino superior desenvolve procedimentos que ajudem o estudante a sentir-se bem com a sua escolha (Kotler & Fox, 1995).

Canterbury (2000), apresenta sete diferenças que distinguem o serviço da educação de outros bens e serviços, e que fazem da escolha da instituição de ensino superior uma decisão muito especial. São elas:

- ⇒ A escolha da instituição de ensino superior é uma decisão única (é feita normalmente pelo decisor pela primeira vez, o resultado final é relativamente importante para este decisor);
- ⇒ As instituições de ensino superior podem ser influenciadas (por toda a sua envolvente, nomeadamente, condições de alimentação, alojamento, entretenimento, saúde, segurança e outros).
- ⇒ Questões de desenvolvimento constroem este processo (a decisão final é provavelmente tomada com base num sentimento de bem-estar).
- ⇒ A importância da escolha desencoraja mentes mais abertas (tem derivações em termos de carreira e escolhas familiares).

- ⇒ As instituições questionam a capacidade dos seus “clientes” escolherem cautelosamente (devido a ausência de alternativas válidas e a diversas questões como o stress, a desatenção entre outros).
- ⇒ A vida familiar é irreversivelmente alterada por este processo de escolha (conta como a verdadeira decisão familiar dependendo do status familiar, da educação dos pais e da região geográfica).
- ⇒ O alvo da “compra” não é claro (a definição do produto do ensino superior não é consensual).

As instituições de ensino superior, muitas das vezes, utilizam atividades de marketing não coordenadas, como é o caso de visitas a escolas secundárias para deste modo atraírem os melhores alunos para os seus cursos, contractos com as empresas para vender cursos, patrocínios ou doações para causas, revistas, jornais, emissoras de rádio e televisão para divulgação de notícias. Isto só demonstra que as instituições de ensino superior costumam dar ênfase às funções promocionais, especialmente à publicidade (Souza & Tomio, 2010).

Uma instituição de ensino superior orientada para o seu mercado, realiza um levantamento das necessidades e preferências, não manifestadas pelos seus mercados, para encontrar maneiras de melhorar os seus serviços, para conseguir assim que os potenciais alunos os escolham no meio de uma oferta tão vasta de ofertas. Para isso, as instituições que realmente estão orientadas para o mercado, procuram selecionar e treinar os seus funcionários para estes serem orientados para o cliente, preocupam-se em que haja sistemas de reclamações e levantamentos periódicos do nível de satisfação. Tornar uma instituição de ensino superior orientada para o mercado, exige o apoio de todos os departamentos da instituição, assim como o apoio do corpo docente e não docente que exerce funções dentro da instituição (Kotler & Fox, 1994).

Segundo Kotler (2000), uma instituição de ensino superior orientada para o marketing é mais competente que a concorrência, na criação, na entrega e na comunicação de valor aos seus alunos. Está focada em identificar as necessidades, em desenvolver programas de marketing integrados e não apenas em soluções isoladas. Uma instituição de ensino superior orientada para o marketing consegue, assim, alcançar as suas metas de uma forma mais eficaz e eficiente que as instituições de ensino superior concorrentes.

O marketing educacional está embutido no âmbito do marketing de serviços. Este, pode ser entendido como *um processo de investigação das necessidades sociais, para desenvolver serviços educacionais com a intenção de satisfazê-lo, de acordo com o seu valor percebido, distribuídos em tempo e lugar, e eticamente promovidos para gerar bem-estar entre indivíduos e organizações* (Manes, (1997) citado por Souza & Tomio, (2010)).

De acordo com Kotler & Fox (1995), o marketing nas instituições de ensino superior proporciona vantagens para as instituições de ensino superior que o aplicam de forma adequada:

- 1) **Maior sucesso no atendimento da missão.** O marketing promove a análise e a identificação de problemas, proporciona ferramentas e projeta respostas que ajudam na execução da missão;
- 2) **Maior satisfação dos alunos.** O marketing ao persistir na importância de identificar, avaliar e satisfazer as necessidades dos consumidores, tende a produzir níveis superiores de prestação de serviço, logo, satisfação do consumidor;
- 3) **Atração de recursos necessários à sua sobrevivência.** O marketing ao procurar a satisfação dos seus clientes atrai recursos, oferecendo assim uma abordagem disciplinada na angariação dos recursos necessários.
- 4) **Eficiência nas atividades de marketing.** O marketing enfatiza a gestão inteligente dos recursos e ressalta a gestão e coordenação racional do desenvolvimento de programas, preços, comunicação e distribuição.

3.2 Orientação para o mercado no mercado da educação

Segundo Rodrigues (2004), embora a origem da orientação para o mercado subsista no conceito de marketing, não é certo considerar que os dois sejam iguais. Com o decorrer dos anos foi possível observar uma evolução ativa do conceito de marketing até ao conceito de orientação para o mercado.

Shapiro (1988), defende que uma empresa que queira enfrentar o aumento da complexidade competitiva, mais do que orientada para o marketing, deve-se preocupar em ser orientada para o mercado. A orientação para o mercado envolve a integridade da empresa, ao contrário da orientação para marketing, que apenas poderá traduzir uma maior participação dos departamentos de marketing.

Sendo assim um empresa orientada para o mercado deve tomar as decisões interfuncionalmente, ou seja, a informação que diz respeito às influências de compra importantes deve transpor todas as funções da empresa (Shapiro, 1988).

Segundo Rodrigues (2004), em trabalhos iniciais sobre a orientação para o mercado incluindo a medição do conceito e a análise das suas consequências, criou ambiguidade na definição do conceito. Termos como “orientação para o mercado”, “orientação para o marketing”,

orientação para o cliente, ou “dirigido pelo mercado” (*market driven*) apareceram muitas das vezes como sinónimos.

O termo orientação para o mercado, aparece como um significado mais vasto que os outros termos. O mercado é constituído por clientes, mas nem só de clientes se faz o mercado. Existem outros agentes que influenciam quer os consumidores, quer o desempenho da empresa (Kohli & Jaworski, 1990). De acordo com Lusch, Udell, & Laczniak (1976), o conceito de orientação para o mercado traduz uma passagem do foco somente no cliente para o reconhecimento da existência e da importância dos públicos internos e externos, cujos interesse devem ser levados em conta para que a organização alcance o sucesso.

Segundo Rodrigues (2004), a concorrência surge como um público de uma influência fundamental no desempenho da empresa. Day & Wensley (1988) afirmam que a orientação para o cliente e a orientação para a concorrência se complementam. Seguindo a linha de pensamento de Hunt & Morgan (1995), pode-se afirmar que enquanto o conceito de orientação para o marketing tem um único foco - o cliente - o conceito de orientação para o mercado incide a sua atenção em dois focos - o cliente e a concorrência. Em suma, a orientação para o mercado complementa o conceito de marketing.

Os trabalhos de Narver & Slater (1990) e de Kohli & Jaworski (1990), lançam as bases para a investigação neste campo. Contudo as suas abordagens ao conceito orientação para o mercado não são rigorosamente as mesmas. Assim como outros autores que optaram por caminhos diferentes. Por exemplo, Lafferty & Hult (2001), encontram quatro dimensões que sintetizam a orientação para o mercado, nomeadamente: (1) ênfase no cliente; (2) importância da informação; (3) coordenação interfuncional e (4) resposta.

O trabalho de Narver & Slater (1990) constitui um dos pilares de investigação em orientação para o mercado. Estes autores definem a orientação para o mercado como:

[...] a cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente cria os comportamentos necessários à criação de valor superior para os compradores e, assim um desempenho superior continuado para a empresa. (Narver & Slater, 1990:21)

Narver e Slater, (1990) propõem que a orientação para o mercado seja composta por três componentes organizacionais - orientação para o clientes; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional - e por dois critérios de decisão - foco de longo prazo e rentabilidade (figura 6).

Figura 6 - Orientação para o mercado



Fonte: Narver e Slater (1990:23)

Segundo Kohli e Jaworski, (1990), a definição de orientação para o mercado inclui três elementos chave: (1) criação, ao nível da rede organizacional, de inteligência de marketing no que diz respeito às necessidades do cliente; (2) disseminação da inteligência de marketing aos decisores de todos os departamentos; e (3) resposta a esta informação por parte de toda a organização. Eles utilizaram esta informação para conseguir identificar os três antecedentes da orientação para o mercado: (1) os fatores de gestão sénior; (2) a dinâmica interdepartamental; e (3) os sistemas organizacionais.

Segundo Jaworski & Kohli (1993), a orientação para o mercado fornece uma melhor resposta às necessidades e preferências dos clientes, elevando assim o nível de satisfação, a repetição de compras e o desempenho. No que diz respeito aos funcionários, estes afirmam, que a orientação para o mercado traz consigo benefícios psicológicos e sociais, fazendo com que se sintam parte da organização e que o seu contributo é valioso para a organização. Assim toda a organização trabalha com o mesmo objetivo - satisfazer os clientes.

Optou-se assim por seguir a definição de Narver e Slater (1990), porque com base nos trabalhos de Slater & Narver (1994) e Oplatka & Hemsley-Brown (2007), as três componentes da orientação para o mercado são sugeridas e são sustentadas por valores e crenças compartilhadas entre estes dois autores, o que pode ajudar os administradores e gestores das instituições de ensino superior a compreender a instituição e o seu ambiente e pode também proporcionar-lhes normas de comportamento. E como este estudo se centra na orientação para o mercado num nível de corpo docente, decidiu-se seguir estas três dimensões.

Muitos administradores reconhecem que a capacidade de ter sucesso no mercado exige mais do que apenas técnica de vendas. Os clientes de hoje em dia raramente respondem a um discurso de vendas, eles esperam muito mais por parte da organização empresarial e de serviços, eles querem ser ouvidos, querem que os seus motivos sejam ouvidos e as suas necessidades sejam satisfeitas. Assim, estas organizações procuram obter uma vantagem competitiva, pelo menos para estarem orientados para o mercado e conseguirem antecipar, compreender e responderem às preferências e comportamentos dos clientes (Jaworski, Kohli, & Sahay, 2000).

Segundo Helfert, et al. (2002) e Narver & Slater (1990), o principal foco de uma organização orientada para o mercado são as necessidades dos clientes, desejos e circunstâncias particulares (por exemplo, estilos de vida). Neste sentido, orientação para o mercado é o grau em que uma organização gera e usa a inteligência sobre as atuais e futuras necessidades dos clientes, desenvolvendo assim uma estratégia para satisfazer essas necessidades e implementar essa estratégia para atender as necessidades e desejos.

Contudo, a orientação para o mercado, não inclui apenas uma orientação para o cliente. A orientação para o mercado tem que ter em conta a influência dos concorrentes e incorporar uma coordenação interfuncional. Ou seja, incentiva a geração de inteligência - o uso de dados sobre os concorrentes, e integra processos funcionais cruzados. Todas estas atividades são direcionadas no sentido de satisfazer os clientes através de uma análise das necessidades e exigências contínuas dos mesmos (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010).

Pode-se assim concluir que orientação para o mercado é um conjunto de crenças que coloca o cliente em primeiro lugar, mas ao mesmo tempo não despreza a consciência das instituições de ensino superior da necessidade de obter informações sobre os concorrentes e estabelecer atividades interfuncionais para satisfazer as necessidades dos clientes, a fim de obter uma vantagem competitiva, num ambiente turbulento e competitivo (Helfert et al., 2002).

Estas três dimensões, descritas em baixo, podem ajudar os administradores e gestores das instituições de ensino superior a compreender a instituição e o seu ambiente e pode ainda proporcionar-lhe normas de comportamento (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010; Oplatka & Hemsley-Brown, 2007; Slater & Narver, 1994).

1. **Orientação para o cliente:** as instituições de ensino superior estão estabelecidas para compreender o seu mercado-alvo e para serem capazes de criar e fornecer um valor superior ao longo do tempo. As instituições de ensino superior que seguem esta conduta, na prática: (1) recolhem informações sobre o ambiente envolvente dos alunos, (2) adaptam os métodos de ensino de acordo com as necessidades dos alunos e (3) estão atentos aos interesses e pontos de vista futuros dos alunos.

2. **Orientação para a concorrência:** as instituições de ensino superior que visam compreender os pontos fortes e os pontos fracos, assim como as oportunidades e ameaças das instituições de ensino superior concorrentes, introduzem o elemento de orientação para a concorrência.
3. **Coordenação interfuncional:** as instituições de ensino superior que dão atenção a este ponto, integram todos os departamentos e membros das instituições na criação de valor superior para os alunos, ou seja, o recrutamento que atrai os alunos e a sua manutenção (satisfação ao longo do tempo) não deve ser só responsabilidade exclusiva da gestão do corpo docente, mas sim da responsabilidade de toda a comunidade pertencente à instituição de ensino superior.

Os dois primeiros elementos da orientação para o mercado, dão ênfase na recolha e processamento de informação relativo às preferências do mercado-alvo e às capacidades dos concorrentes. O terceiro elemento reúne a coordenação e integração da aplicação de recursos organizacionais (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010).

3.3 Modelo de Análise

O modelo de análise representado na figura 7 resulta da revisão bibliográfica e apresenta os fatores em estudo nesta investigação e de que forma podem vir a ajudar as instituições de ensino superior a melhorarem as suas estratégias para conseguirem cativar mais alunos.

As instituições de ensino superior dependem das escolhas dos estudantes para sobreviverem, se estas não delinirem as suas estratégias de marketing vão perde-los. É fundamental que as instituições de ensino superior estejam direcionados para o seu mercado e para quais possam ser a vir os seus alunos.

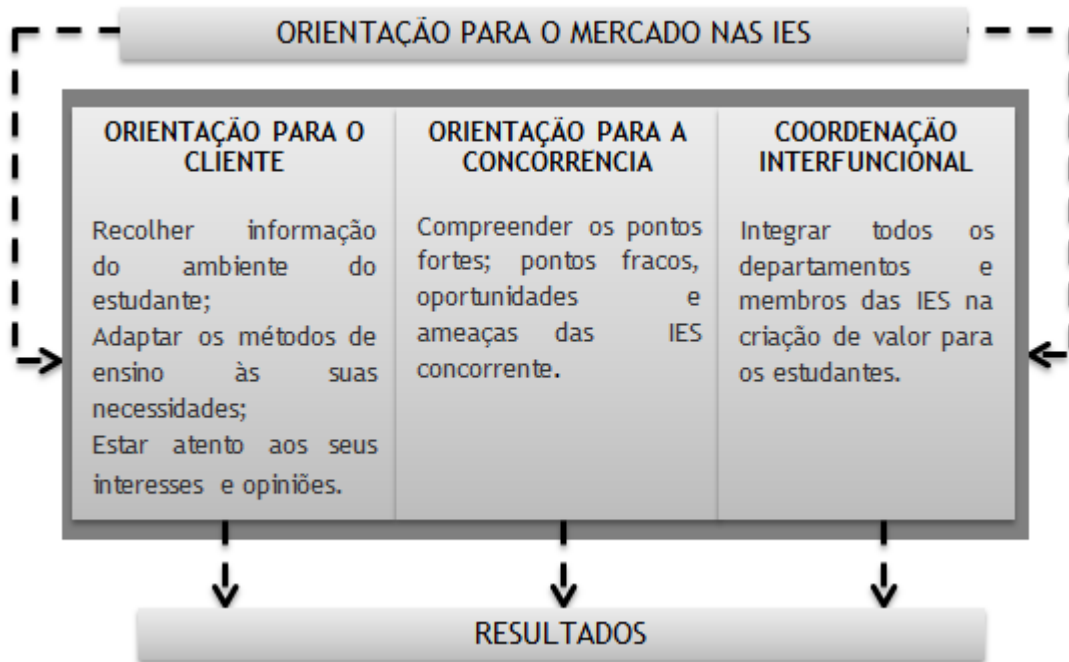
O mercado das instituições de ensino superior está numa fase em que a competição está no máximo, devido a vários fatores, entre os quais, o aumento das instituições privadas, a abertura de cursos alternativos, como o caso das novas oportunidades, a implementação do Processo de Bolonha, o programa maiores de 23, são alguns dos exemplos das múltiplas opções que os estudantes podem optar para prosseguirem com a sua formação académica. Para agravar mais a situação, a população jovem (entre os 15-25 anos) está a diminuir, ou seja, a oferta é muito superior à procura, portanto as instituições de ensino superior se não fizerem nada para se destacarem das outras e para que sejam a escolhida pelos estudantes, acabam.

Perante este cenário é de extrema importância avaliar em que grau de orientação para o mercado as instituições de ensino superior estão. E ainda mais importante é verificar se estas

dão mais ênfase à orientação para o cliente, à orientação para a concorrência ou para à coordenação interfuncional.

De acordo com os novos padrões de orientação para o mercado que as instituições de ensino superior atualmente enfrentam, pretende-se utilizar o seguinte modelo de análise.

Figura 7 - Modelo de análise



Fonte: Elaboração Própria

Com base na revisão bibliográfica, e na sustentação teórica desta investigação, surgem assim as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1. Será que as instituições de ensino superior estão realmente orientadas para o seu mercado?

H2. Existe uma diferença entre a pontuação atribuída pelos professores para os três fatores da orientação para o mercado.

PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

4. METODOLOGIA

4.1 Tipo de estudo

Para este estudo, optou-se por uma pesquisa descritiva e objetiva, ou seja, quantitativa. O método quantitativo interessa-se por generalizações e conclusões, tendo uma origem empírica e utilizando a dedução para a formulação das hipóteses. A estatística é um instrumento muito usado neste método (Ruiz, 2004).

Creswell (1994) afirma que um investigador que utilize predominantemente o método quantitativo normalmente tem limitações a nível de tempo, baixa tolerância para ambiguidade e prefere guiar-se por regras de pesquisa já instituídas. Em relação à teoria, o método quantitativo tem o objetivo de comprová-la ou testá-la.

Segundo (Soares, 2002) citado por (Ruiz, 2004) normalmente, este tipo de pesquisa é recomendado para as seguintes situações:

- a) Pesquisas de opiniões;
- b) Determinar perfis demográficos;
- c) Captar perceções, motivações e processos de interação de usuários;
- d) Comparar a eficiência de tratamentos;
- e) Avaliar a opinião de um grupo em relação a um determinado assunto;
- f) Pesquisas mercadológicas;
- g) Definir atitudes e comportamentos em relação a uma dada situação.

Neste estudo em particular pretende-se quantificar na opinião de um grupo (professores) a orientação para o mercado das instituições onde trabalham.

Assim e no que concerne aos objetivos e questões de investigação determinados para este estudo, optar-se-á por uma metodologia quantitativa abordando um estudo que será realizado às instituições de ensino superior em Portugal.

4.2 Seleção da Amostra

Os critérios para a seleção dos participantes foram apenas dois: (1) pertencerem a uma instituição de ensino superior; e (2) pertencerem atualmente ao corpo docente de uma instituição de ensino superior.

O objetivo geral deste estudo, é investigar qual o grau de orientação para o mercado nas instituições de ensino superior portuguesas, nas suas dimensões de orientação para o cliente/aluno, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. E ainda, verificar se existem diferenças entre estas dimensões.

As instituições de ensino superior selecionadas para a realização deste estudo foram escolhidas com base na lista das instituições de ensino superior em Portugal através do site: www.universidades.universia.pt/universidades-pais/ (anexo B). Foi enviado um email para cada uma das instituições de ensino superior a pedir a sua colaboração. Num total, foram contactadas 164 instituições de ensino superior, número que consta no site. Foi pedido a cada uma das instituições de ensino superior que reencaminhasse o email para a sua lista pessoal de professores, para que estes pudessem colaborar para este estudo através do preenchimento de um questionário online.

Neste âmbito, utilizou-se uma amostra probabilística, sendo a técnica de amostragem escolhida a aleatória simples. Esta técnica de amostragem probabilística é a mais utilizada, dá exatidão e eficácia à amostragem, além de ser o procedimento mais fácil de ser aplicado a todos os elementos - todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de pertencer a amostra. Deste conjunto, foram recebidas 212 respostas, duas não válidas (devido a respostas incompletas).

Em termos da caracterização geral da amostra, conforme se pode constatar na tabela 5, foram validados 210 questionários que foram respondidos maioritariamente em termos de grau académico, por Doutorados (42,4%), Mestres (38,6%), Licenciados (15,2%), entre outros graus com menor expressão. As instituições públicas foram as que reuniram uma maior contribuição com 67,6% das respostas.

Os docentes mais ativos nas respostas pertencem as instituições do distrito de Castelo Branco, representando 21,9% das respostas, seguindo-se os do distrito de Lisboa (19%). Estes pertencem maioritariamente a politécnicos (59,5%) e a universidades (39%).

Tabela 5 - Caracterização Geral da Amostra.

Grau Escolaridade	N	%	Idade	N	%
Licenciatura	32	15,2	20-30	21	10,2
Pós-Graduação	8	3,8	31-40	76	36,2
Mestrado	81	38,6	41-50	73	34,7
Doutoramento	89	42,4	51-60	39	18,5
			61-62	1	0,5
Género	N	%	Tipo de Instituição	N	%
Feminino	116	55,2	Público	142	67,6

Masculino	94	44,8	Privado	68	32,4
Classificação da Instituição	N	%	Distrito	N	%
Universidade	82	39,0	Aveiro	23	11,0
Politécnico	125	59,5	Braga	2	1,0
Escola não Integrada	1	0,5	Castelo Branco	46	21,9
Tem os dois sistemas	1	0,5	Coimbra	22	10,5
Não Integra	1	0,5	Faro	18	8,6
			Leiria	6	2,9
			Lisboa	40	19,0
			Porto	19	9,0
			Setúbal	10	4,8
			Viana do Castelo	9	4,3
			Viseu	4	1,9
			Centro	10	4,8
			Norte	1	0,5
Total de Questionários Validos				210	100

Fonte: Elaboração Própria

A recolha de informação ocorreu no intervalo entre 10 de Março de 2012 e 4 de Setembro de 2012. Todos os participantes deste estudo mantiveram o anonimato, e a sua participação foi voluntária.

4.3 O questionário

A escolha de questionários é extremamente útil quando se pretende recolher informação sobre um determinado tema. A importância dos questionários passa também pela facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto (Deshaies, 1992). Adotou-se por uma abordagem estruturada com questões fechadas para facilitar o inquirido e também por ser mais rápido. Este tipo de questões apresenta uma maior uniformidade, rapidez e simplificação na análise das respostas; facilita a categorização das respostas para posterior análise e permite contextualizar melhor a questão.

A escolha de questionários apresenta vantagens, pois possibilita uma maior sistematização dos resultados fornecidos, permite uma maior facilidade de análise bem como reduz o tempo que é necessário despende para recolher e analisar os dados. Este método de inquirir apresenta benefícios relacionado com o custo, sendo este menor (Deshaies, 1992).

O questionário utilizado será composto por vários itens numa escala de cinco pontos - escala de Likert. A escala de Likert apresenta uma série de cinco proposições, das quais o inquirido deve seleccionar uma, podendo estas ser: concordo totalmente, concordo, nem concordo nem discordo, discordo e discordo totalmente. É efetuada uma cotação das respostas que varia de um a cinco.

Para este estudo utilizaram-se dados empíricos. Os dados foram obtidos a partir de um questionário, no entanto, este método não está isento de problemas, devido à heterogeneidade da amostra e ao risco das respostas serem oficializadas. Os questionários destinaram-se aos professores devido ao facto de estes serem os que estão diretamente ligados ao serviço central fornecido e por ser com eles que os alunos mais contactam e partilham algum do feedback sobre a própria instituição e foi realizado via on-line. Pretende-se que os resultados e contribuições sejam úteis para as instituições de ensino superior, para que melhorem a nível de orientação para o mercado.

O questionário foi executado com base no artigo de referência “*Market Orientation in Universities*” de Hemsley-Brown e Oplatka (2010), bem como nos objetivos de estudo. As questões utilizadas são na sua maioria questões fechadas, sendo combinadas com algumas questões abertas. No que diz respeito às questões fechadas, estas pretendem medir as atitudes e opiniões, através da escala de Lickert (5 pontos).

O questionário é electrónico, foi feito com recurso à tecnologia do *Google Docs Survey* <https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dEhIWHlUdjliTEVnVVVQaFJMTzN4ZlE6MQ> (Anexo C).

O questionário está dividido em quatro grupos. O primeiro grupo refere-se à orientação para o cliente; o segundo grupo refere-se à orientação para a concorrência; o terceiro refere-se a coordenação interfuncional; o quarto grupo concentra-se nas características do professor e da instituição de ensino superior.

A primeira parte, orientação para o cliente, é constituída por dezassete questões; a segunda parte, orientação para a concorrência é formada por seis questões; a última parte, orientação interfuncional é composta por oito questões. Por fim, o questionário apresenta seis questões: três das quais relativas à instituição, e as outras três referentes ao respondente.

O questionário foi pré-testado numa amostra reduzida de 5 professores da amostra em estudo, para identificar inconsistências, questões supérfluas e questões que pudessem levantar dúvidas. Neste seguimento, não se verificou a necessidade de retirar ou acrescentar questões.

Validado o questionário proposto este foi enviado via e-mail, com uma introdução onde foram explicados os objetivos do estudo, a data limite de resposta e a garantia de confidencialidade dos dados. Devido à enorme dificuldade em obter respostas, efetuaram-se adicionalmente e de forma repetida vários reenvios dos e-mails. Numa primeira abordagem, os e-mails foram enviados para a mailling list das relações públicas das IES e pedido a estas que reencaminhassem o e-mail para a mailling list dos docentes da IES, uma vez que a recolha de

respostas estava a ser difícil, numa segunda abordagem, os e-mails com os questionários foram enviados diretamente para o e-mail pessoal do docente.

4.4 Tratamento de dados

Os dados recolhidos foram tratados e analisados com recurso ao software de estatística Statistical Package for the Social Sciences 19 (SPSS). Os dados obtidos baseiam-se em estatísticas descritivas e tabelas de frequências, sendo que os resultados são apresentados sob a forma de números absolutos ou percentagens relativas ao número de observações e de estatística inferencial, que é a designação que caracteriza as técnicas analíticas que permitem analisar e identificar relações entre variáveis, tendo sido utilizada a análise *cluster*.

5. RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos através do questionário realizado.

Como visto na introdução teórica e no modelo seguido para esta investigação a orientação para o mercado dividi-se em três vertentes:

- (1) Orientação para o cliente;
- (2) Orientação para a concorrência;
- (3) Coordenação interfuncional.

Foram construídas escalas de Likert para medir estas componentes. O questionário é composto por 31 itens relacionados numa escala de cinco pontos categorizado por meio das três vertentes.

Testes para medir a fiabilidade destas três vertentes e de todo o questionário foram realizados. Segundo Maroco & Garcia-Marques (2006) a fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável. De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0,70 (Nunnally, 1978).

Nas tabelas 6, 6.1, 6.2 e 6.3 é possível observar que a análise fornece evidência de que as vertentes são fiáveis assim como o questionário, com valores alfa de cronbach acima de 0,7:

- (0) Orientação para o mercado total (31 itens) - 0,938
- (1) Orientação para o cliente (17 itens) - 0,909;
- (2) Orientação para a concorrência (6 itens) - 0,783;
- (3) Coordenação interfuncional (8 itens) - 0,840.

Tabela 6 - Alfa de Cronbach de orientação para o mercado total.

Estatísticas de fiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach's baseado em itens padronizados	N de itens
,938	,940	31

Tabela 6.1 - Alfa de Cronbach de orientação para o cliente.

Estatísticas de fiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach's baseado em itens padronizados	N de itens
,909	,912	17

Tabela 6.2 - Alfa de Cronbach de orientação para a concorrência

Estatísticas de fiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach's baseado em itens padronizados	N de itens
,783	,781	6

Tabela 6.3 - Alfa de Cronbach de coordenação interfuncional

Estatísticas de fiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach's baseado em itens padronizados	N de itens
,840	,842	18

5.1 Orientação para o cliente

A estrutura para medir a orientação para o cliente (aluno) é constituída por dezassete itens (tabela 7 a 23). Na tabela 7, em relação à questão: a minha IES mede a satisfação dos alunos em cada ano letivo, a percentagem mais alta foi para uma das pontuações positivas - concordo que obteve 51% das respostas, mais que metade. Pelo contrário, a pontuação mais negativa conquistou a percentagem mais baixa - discordo totalmente apenas com 3,8%, ou seja, segundo a opinião dos professores as IES medem a satisfação dos seus alunos.

Tabela 7 - A minha IES mede a satisfação dos alunos em cada ano letivo.

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	8	3,8	<u>3,8</u>	3,8
Discordo	9	4,3	4,3	8,1
Nem Concordo Nem Discordo	21	10,0	10,0	18,1
Concordo	107	51,0	<u>51,0</u>	69,0
Concordo Totalmente	65	31,0	31,0	100,0
Total	210	100,0	100,0	

No que diz respeito ao bem-estar e às necessidades dos alunos (tabela 8, 9 e 10) através das pontuações atribuídas pelos professores em relação a estas questões, pode-se concluir que as IES se preocupam com o bem-estar dos alunos (83,8%) e que entendem as necessidades dos mesmos (67,2%), apesar de nesta questão a percentagem ter diminuído. Mais de metade dos professores que responderem ao questionário afirmam que responder às necessidades dos alunos é sua principal tarefa (77,1%).

Tabela 8 - A minha IES preocupa-se com o bem-estar dos alunos.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	4	1,9	1,9	1,9
Discordo	7	3,3	3,3	5,2
Nem Concordo Nem Discordo	23	11,0	11,0	16,2

Concordo	114	54,3	<u>54,3</u>	70,5
Concordo Totalmente	62	29,5	<u>29,5</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 9 - A minha IES entende as necessidades dos alunos.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	3	1,4	1,4	1,4
Discordo	19	9,0	9,0	10,5
Nem Concordo Nem Discordo	47	22,4	22,4	32,9
Concordo	110	52,4	<u>52,4</u>	85,2
Concordo Totalmente	31	14,8	<u>14,8</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 10 - Responder às necessidades dos alunos é a minha principal tarefa.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	3	1,4	1,4	1,4
Discordo	10	4,8	4,8	6,2
Nem Concordo Nem Discordo	35	16,7	16,7	22,9
Concordo	92	43,8	<u>43,8</u>	66,7
Concordo Totalmente	70	33,3	<u>33,3</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Nas tabelas 11 a 16, as questões estão relacionadas com as reclamações e opiniões/ideias dos alunos e todos os processos inerentes às mesmas. Depois de analisar as percentagens das respostas a estas questões é possível concluir, segundo a opinião dos professores, que apesar de os alunos terem um fácil acesso ao processo de reclamação (70,9%), no que diz respeito ao tratamento rápido das reclamações, a percentagem já diminuiu, apesar de mais de metade concordar com a afirmação (56,2%). Em relação ao processo ensino-aprendizagem, as IES, de acordo com as respostas dos professores, estão atentas aos comentários dos alunos sobre as suas experiências e assim conseguem entender qual o tipo de ensino que os alunos valorizam (tabela 13 e 14). De acordo com as percentagens das respostas anteriores, parece que as IES incentivam os alunos a partilhar comentários positivos (76,2%) e a dar feedback negativo (61,4%) - tabela 15 e 16.

Tabela 11 - Na minha IES as reclamações dos alunos são tratadas com rapidez.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	3	1,4	1,4	1,4
Discordo	26	12,4	12,4	13,8
Nem Concordo Nem Discordo	63	30,0	30,0	43,8
Concordo	95	45,2	<u>45,2</u>	89,0
Concordo Totalmente	23	11,0	<u>11,0</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 12 - Na minha IES os alunos têm fácil acesso ao processo de reclamação.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	1	,5	,5	,5
Discordo	14	6,7	6,7	7,1
Nem Concordo Nem Discordo	46	21,9	21,9	29,0
Concordo	104	49,5	<u>49,5</u>	78,6
Concordo Totalmente	45	21,4	<u>21,4</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 13 - Na minha IES os comentários dos alunos sobre as suas experiências influenciam o processo de ensino-aprendizagem.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	3	1,4	1,4	1,4
Discordo	9	4,3	4,3	5,7
Nem Concordo Nem Discordo	54	25,7	25,7	31,4
Concordo	108	51,4	<u>51,4</u>	82,9
Concordo Totalmente	36	17,1	<u>17,1</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 14 - A minha IES entende qual o tipo de ensino-aprendizagem que os alunos valorizam.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	6	2,9	2,9	2,9
Discordo	18	8,6	8,6	11,4
Nem Concordo Nem Discordo	67	31,9	31,9	43,3
Concordo	101	48,1	<u>48,1</u>	91,4
Concordo Totalmente	18	8,6	<u>8,6</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 15 - Na minha IES incentivamos os aluno a partilhar comentários positivos construtivos.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	3	1,4	1,4	1,4
Discordo	13	6,2	6,2	7,6
Nem Concordo Nem Discordo	34	16,2	16,2	23,8
Concordo	108	51,4	<u>51,4</u>	75,2
Concordo Totalmente	52	24,8	<u>24,8</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 16 - Nós incentivamos os alunos a dar feedback negativo construtivo.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	3	1,4	1,4	1,4
Discordo	23	11,0	11,0	12,4
Nem Concordo Nem Discordo	55	26,2	26,2	38,6

Concordo	103	49,0	<u>49,0</u>	87,6
Concordo Totalmente	26	12,4	<u>12,4</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 17 - Na minha IES os alunos recebem informações que os ajudam a compreender o que esperar da IES.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	2	1,0	1,0	1,0
Discordo	21	10,0	10,0	11,0
Nem Concordo Nem Discordo	48	22,9	22,9	33,8
Concordo	109	51,9	<u>51,9</u>	85,7
Concordo Totalmente	30	14,3	14,3	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Da tabela 18 à 20 as questões centram-se na importância que os funcionários têm no papel da orientação para o cliente (aluno). No que diz respeito ao papel desempenhado pelos próprios funcionários, eles estão dispostos a apoiar os alunos e até a ir além do seu papel para os poder auxiliar da melhor maneira que conseguirem (66,2%) e também estão dispostos a entender e estarem em constante alerta para as suas preocupações e necessidades (63,3%). Contudo, quando se trata da própria IES em intervir para que os funcionários sejam informados sobre a visão e experiências dos alunos as classificações atribuídas foram negativas, 31,9% discordam que as IES partilham as informações com os seus funcionários.

Tabela 18 - Os funcionários da minha IES estão dispostos para apoiar os alunos e ir além do seu papel.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	2	1,0	1,0	1,0
Discordo	20	9,5	9,5	10,5
Nem Concordo Nem Discordo	49	23,3	23,3	33,8
Concordo	101	48,1	<u>48,1</u>	81,9
Concordo Totalmente	38	18,1	<u>18,1</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 19 - Na minha IES os funcionários estão atentos às preocupações dos alunos.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	1	,5	,5	,5
Discordo	22	10,5	10,5	11,0
Nem Concordo Nem Discordo	54	25,7	25,7	36,7
Concordo	104	49,5	<u>49,5</u>	86,2
Concordo Totalmente	29	13,8	<u>13,8</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 20 - Na minha IES os funcionários são regularmente informados sobre a visão e experiências dos alunos.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	9	4,3	<u>4,3</u>	4,3
Discordo	58	27,6	<u>27,6</u>	31,9
Nem Concordo Nem Discordo	86	41,0	<u>41,0</u>	72,9
Concordo	46	21,9	21,9	94,8
Concordo Totalmente	11	5,2	5,2	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Para mais de metade dos professores que responderam ao questionário um bom professor é aquele cujos alunos são tão felizes como satisfeitos - 58,6% (tabela 21).

Quando se questiona se as IES cumprem e vão além das promessas que fazem aos alunos, os professores já não respondem com tanta exactidão, pois na tabela 22 é possível ver que metade das respostas está na classificação nem concordo nem discordo (50,5%).

Tabela 21 - Um bom professor é aquele cujos alunos são tão felizes como satisfeitos.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	4	1,9	1,9	1,9
Discordo	31	14,8	14,8	16,7
Nem Concordo Nem Discordo	52	24,8	24,8	41,4
Concordo	75	35,7	<u>35,7</u>	77,1
Concordo Totalmente	48	22,9	<u>22,9</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 22 - A minha IES cumpre e vai além das promessas que faz aos alunos.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	4	1,9	1,9	1,9
Discordo	20	9,5	9,5	11,4
Nem Concordo Nem Discordo	106	50,5	<u>50,5</u>	61,9
Concordo	70	33,3	33,3	95,2
Concordo Totalmente	10	4,8	4,8	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Em relação a questão primordial deste grupo: a equipa sénior promove o espírito e foco da orientação para o cliente (aluno), como é possível observar na tabela 23, as respostas dispersam-se entre o concordo com 43,8%, o nem concordo/nem discordo com 33,8% e o discordo com 12,9%.

Tabela 23 - A equipa sénior promove o espírito e foco da orientação para o cliente (aluno).

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	6	2,9	2,9	2,9
Discordo	27	12,9	<u>12,9</u>	15,7
Nem Concordo Nem Discordo	71	33,8	<u>33,8</u>	49,5
Concordo	92	43,8	<u>43,8</u>	93,3
Concordo Totalmente	14	6,7	6,7	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Depois de analisadas as respostas individualmente do primeiro grupo (orientação para o cliente), procedeu-se a uma análise das médias. Esta análise têm como objetivo perceber em que questões as IES estão mais desenvolvidas e em quais ainda têm que debruçar a sua atenção para conseguirem ter uma orientação para o cliente (aluno) de sucesso.

As IES preocupam-se com o bem-estar dos alunos, foi a variável que ganhou a mais alta pontuação com média de 4,06 numa escala de cinco pontos. Os professores acreditam que responder às necessidades dos alunos é a sua principal tarefa (4,03) e que as IES medem a satisfação dos alunos em cada ano lectivo (4,01). As menores pontuações foram para a IES cumprem e vão além das promessas que fazem aos alunos (3,30) e os funcionários são regularmente informados sobre a visão e experiências dos alunos (2,96). A lista completa das pontuações para cada item é apresentada na tabela 24.

Com isto é possível concluir que em relação à questão orientação para o cliente (aluno), apesar de já existir alguma coerência de respostas entre os professores, ainda é necessário educar e formar os professores e os funcionários para estarem focados numa orientação mais forte para o cliente. Mesmo assim, este é o grupo que apresenta mais variáveis com classificações acima do valor médio.

Ao comparar os resultados médios das IES em Portugal com os resultados obtidos no estudo de Hemsley-Brown & Oplatka (2010) que diz respeito aos países de Inglaterra e Israel, consegue-se visualizar uma grande diferença. Os resultados das IES de Portugal apresentam valores médios mais baixos. Em Inglaterra e Israel as nove primeiras questões apresentam valores médios superiores a 4,00 e a questão as IES medem a satisfação dos alunos em cada ano letivo obteve uma pontuação média de 5,22 enquanto que em Portugal isso só acontece nas três primeiras questões, e mesmo assim são valores pouco acima de 4,00.

Pode-se assim concluir que em relação à orientação para o cliente, Portugal ainda está a meio caminho em comparação com estes países.

Tabela 24 - Resumo das pontuações médias de orientação para o cliente.

Orientação para o cliente	Média	Desvio Padrão
<u>A minha IES preocupa-se com o bem-estar dos alunos</u>	<u>4,06</u>	,842
<u>Responder às necessidades dos alunos é a minha principal tarefa</u>	<u>4,03</u>	,907
<u>A minha IES mede a satisfação dos alunos em cada ano lectivo</u>	<u>4,01</u>	,963
Na minha IES incentivamos os alunos a partilhar comentários positivos construtivos	3,92	,885
Na minha IES os alunos têm fácil acesso ao processo de reclamação	3,85	,850
Na minha IES os comentários dos alunos sobre as suas experiências influenciam o processo de ensino-aprendizagem	3,79	,828
Os funcionários da minha IES estão dispostos para apoiar os alunos e ir além do seu papel	3,73	,901
A minha IES entende as necessidades dos alunos	3,70	,881
Na minha IES os alunos recebem informações que os ajudam a compreender o que esperar da IES	3,69	,873
Na minha IES os funcionários estão atentos às preocupações dos alunos	3,66	,862
<u>Um bom professor é aquele cujos alunos são tão felizes como satisfeitos</u>	<u>3,63</u>	<u>1,051</u>
Nós incentivamos os alunos a dar feedback negativo construtivo	3,60	,892
Na minha IES as reclamações dos alunos são tratadas com rapidez	3,52	,898
A minha IES entende qual o tipo de ensino-aprendizagem que os alunos valorizam	3,51	,876
A equipa sénior promove o espírito e foco da orientação para o cliente (aluno)	3,39	,896
<u>A minha IES cumpre e vai além das promessas que faz aos alunos</u>	<u>3,30</u>	<u>,782</u>
<u>A minha IES os funcionários são regularmente informados sobre a visão e experiências dos alunos</u>	<u>2,96</u>	,938

Nota: n=210

5.2 Orientação para a concorrência

A estrutura para medir a orientação para a concorrência é constituída por seis itens (tabela 25 à 30). Na tabela 25, em relação a questão: esta IES compara-se favoravelmente com outras IES relativamente à satisfação das necessidades dos alunos, a percentagem mais alta foi para uma das pontuações positivas - concordo que obteve 50% das respostas. Pelo contrário a pontuação mais negativa conquistou a percentagem mais baixa - discordo totalmente apenas com 1,0%, ou seja, segundo a opinião dos professores a sua IES satisfaz melhor as necessidades dos seus alunos do que as IES concorrentes. As repostas a esta afirmação coincidem com as respostas à afirmação: a minha IES mede a satisfação dos alunos em cada ano letivo, realizada no grupo orientação para o cliente e que alcançou a mais alta pontuação média (4,06).

Na tabela 26, é possível ver que o resultado à afirmação: esta IES compreende as necessidades dos alunos melhor que as outras IES é diferente em relação à afirmação anterior. Os professores apesar de reconhecerem que a sua IES se compara favoravelmente com as suas concorrentes no que diz respeito a satisfação das necessidades dos alunos, o mesmo não acontece na compreensão das necessidades dos seus alunos, a afirmação obteve 52,9% das respostas para uma pontuação média. O mesmo aconteceu no grupo orientação para o cliente, onde a afirmação: a minha IES entende as necessidades dos alunos também obteve uma pontuação média de 3,70.

Tabela 25 - Esta IES compara-se favoravelmente com outras IES relativamente à satisfação das necessidades dos alunos.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	2	1,0	1,0	1,0
Discordo	17	8,1	8,1	9,0
Nem Concordo Nem Discordo	60	28,6	28,6	37,6
Concordo	105	50,0	<u>50,0</u>	87,6
Concordo Totalmente	26	12,4	12,4	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 26 - Esta IES compreende as necessidades dos alunos melhor que as outras IES.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	3	1,4	1,4	1,4
Discordo	24	11,4	11,4	12,9
Nem Concordo Nem Discordo	111	52,9	<u>52,9</u>	65,7
Concordo	62	29,5	29,5	95,2
Concordo Totalmente	10	4,8	4,8	100,0
Total	210	100,0	100,0	

No que diz respeito ao que as outras IES fazem e até mesmo como os professores dessas IES desempenham as suas funções influenciam o comportamento tanto da IES como dos professores (tabela 27 à 30), mais de metade dos professores que responderam ao questionário concordam que a informação sobre o que os seus colegas de outras IES fazem ajudam-nos a desempenhar o seu papel (56,7%). Os professores também mencionam que os seus superiores referem muitas vezes o que se está a passar nas outras IES, ou seja, o que os seus colegas estão a fazer de diferente e até mesmo o que a própria IES está a fazer de diferente, para poderem melhorar o seu desempenho como IES num todo (45,2%). Para poderem estar sempre atualizadas em relação à concorrência e ao que se está a passar no mercado, as IES têm interesse no que está a acontecer nas outras IES (42,4%). Por último as IES respondem positivamente à novas iniciativas de outras IES (54,3%).

Tabela 27 - A informação sobre o que os meus colegas fazem noutras IES ajuda-me no meu papel.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	3	1,4	1,4	1,4
Discordo	12	5,7	5,7	7,1
Nem Concordo Nem Discordo	52	24,8	24,8	31,9
Concordo	119	56,7	<u>56,7</u>	88,6
Concordo Totalmente	24	11,4	11,4	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 28 - Os meus superiores muitas vezes referem-se às ações das outras IES.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	7	3,3	3,3	3,3
Discordo	26	12,4	12,4	15,7
Nem Concordo Nem Discordo	70	33,3	33,3	49,0
Concordo	95	45,2	<u>45,2</u>	94,3
Concordo Totalmente	12	5,7	5,7	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 29 - A maioria do pessoal tem interesse no que está a acontecer nas outras IES.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	5	2,4	2,4	2,4
Discordo	37	17,6	17,6	20,0
Nem Concordo Nem Discordo	62	29,5	29,5	49,5
Concordo	89	42,4	<u>42,4</u>	91,9
Concordo Totalmente	17	8,1	8,1	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 30 - Esta IES geralmente responde positivamente às novas iniciativas de outras IES.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	5	2,4	2,4	2,4
Discordo	20	9,5	9,5	11,9
Nem Concordo Nem Discordo	71	33,8	33,8	45,7
Concordo	92	43,8	<u>43,8</u>	89,5
Concordo Totalmente	22	10,5	<u>10,5</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Depois de analisadas as respostas individualmente do segundo grupo (orientação para a concorrência), procedeu-se a uma análise das médias. Esta análise tem como objetivo perceber em que questões as IES estão mais desenvolvidas e em quais ainda têm que debruçar a sua atenção para conseguirem ter uma orientação para a concorrência de sucesso.

A informação sobre o que os meus colegas fazem noutras IES ajuda-me no meu papel, foi a variável que ganhou a mais alta pontuação da média: 3,71 numa escala de cinco pontos. A

menor pontuação foi para a variável: esta IES compreende as necessidades dos alunos melhor que as outras IES (3,25). A lista completa das pontuações é apresentada na tabela 31.

É possível concluir que em relação a questão orientação para a concorrência, ainda não existe uma opinião coerente entre os professores, este grupo é o que apresenta menos variáveis com classificações acima do valor médio. Sendo assim, as IES ainda têm trabalho a fazer no que diz respeito a estarem atentos e sempre que for possível a um passo à frente da concorrência, para conseguirem distinção neste mercado cada vez mais competitivo.

Ao comparar os resultados médios das IES em Portugal com os resultados obtidos no estudo de Hemsley-Brown & Oplatka (2010) que diz respeito aos países de Inglaterra e Israel, consegue-se visualizar uma grande coerência de respostas, ao contrário do que aconteceu no grupo anterior. Os resultados das IES de Portugal apresentam valores médios muito equiparados aos resultados de Inglaterra e Israel. Tanto em Portugal como em Inglaterra e Israel as 6 questões apresentam valores médios acima do valor médio (3,00), apesar de os valores de Inglaterra e Israel serem ligeiramente mais altos.

Pode-se assim concluir que em relação à orientação para a concorrência, Portugal está equiparado a estes países. Contudo ainda existe muito trabalho neste ponto para conseguir uma boa estratégia de orientação para a concorrência.

Tabela 31 - Resumo das pontuações médias de orientação para a concorrência.

Orientação para a concorrência	Média	Desvio Padrão
<u>A informação sobre o que os meus colegas fazem noutras IES ajuda-me no meu papel</u>	<u>3,71</u>	,799
Esta IES compara-se favoravelmente com outras IES relativamente à satisfação das necessidades dos alunos	3,65	,836
Esta IES geralmente responde positivamente às novas iniciativas de outras IES	3,50	,893
Os meus superiores muitas vezes referem-se às ações das outras IES	3,38	,895
<u>A maioria do pessoal tem interesse no que está a acontecer nas outras IES</u>	3,36	,945
<u>Esta IES compreende as necessidades dos alunos melhor que as outras IES</u>	<u>3,25</u>	,774
Nota: n=210		

5.3 Coordenação interfuncional

A estrutura para medir a coordenação interfuncional é constituída por oito itens (tabela 32 à 39). Na tabela 32, em relação à questão: nas reuniões discutimos informações sobre as preocupações dos alunos a fim de fazer melhorias, a percentagem mais alta foi para uma das pontuações positivas - concordo que obteve 53,8% das respostas. Pelo contrário a pontuação

mais negativa conquistou a percentagem mais baixa - discordo totalmente apenas com 1,4%, ou seja, segundo a opinião dos professores as IES estão atentas as preocupações dos alunos, a fim de realizar melhorias.

Na tabela 33, é possível observar que os professores sentem que têm um papel fundamental na atração de futuros alunos para as IES pois 72,8% concordam com esta afirmação.

Tabela 32 - Nas reuniões discutimos informações sobre as preocupações dos alunos, a fim de fazer melhorias.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	3	1,4	1,4	1,4
Discordo	10	4,8	4,8	6,2
Nem Concordo Nem Discordo	26	12,4	12,4	18,6
Concordo	113	53,8	<u>53,8</u>	72,4
Concordo Totalmente	58	27,6	27,6	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 33 - Os professores ajudam a atrair futuros alunos.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	5	2,4	2,4	2,4
Discordo	15	7,1	7,1	9,5
Nem Concordo Nem Discordo	37	17,6	17,6	27,1
Concordo	112	53,3	<u>53,3</u>	80,5
Concordo Totalmente	41	19,5	<u>19,5</u>	100,0
Total	210	100,0	100,0	

No que diz respeito à promoção da IES, esta pode ser executada de três maneiras possíveis (tabela 34 à 36). Na tabela 34, é possível ver qual o papel dos alunos. Esta afirmação foi a que obteve uma maior percentagem de respostas numa só pontuação - concordo obteve 62,9% das respostas. Perante este resultado, pode-se concluir que esta questão foi a que obteve uma maior coerência entre os professores ao longo do questionário. A tabela 35, faz referência ao papel desempenhado pelo pessoal administrativo. Através das classificações atribuídas pelos professores a esta afirmação, pode-se concluir que o pessoal administrativo também tem um papel muito importante na promoção da IES, contudo inferior ao papel dos alunos. Por fim, na tabela 36, é possível observar o papel dos vários departamentos e das várias faculdades. De acordo com os resultados o terceiro grupo é o que influencia menos na promoção das IES (42,4%).

Em suma, os alunos são os que têm o papel mais importante quando se fala em promover a IES, como seria de esperar, já que os alunos são os que estão mais perto dos futuros alunos, como por exemplo os amigos e os irmãos.

Tabela 34 - Os alunos cooperam para promover a imagem da IES.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	4	1,9	1,9	1,9
Discordo	12	5,7	5,7	7,6
Nem Concordo Nem Discordo	29	13,8	13,8	21,4
Concordo	132	62,9	<u>62,9</u>	84,3
Concordo Totalmente	33	15,7	15,7	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 35 - O pessoal administrativo colabora para promover a imagem da IES.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	2	1,0	1,0	1,0
Discordo	22	10,5	10,5	11,4
Nem Concordo Nem Discordo	56	26,7	26,7	38,1
Concordo	103	49,0	<u>49,0</u>	87,1
Concordo Totalmente	27	12,9	12,9	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 36 - Todas as faculdades e departamentos contribuem para a "comercialização" da IES.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	7	3,3	3,3	3,3
Discordo	28	13,3	13,3	16,7
Nem Concordo Nem Discordo	64	30,5	30,5	47,1
Concordo	89	42,4	<u>42,4</u>	89,5
Concordo Totalmente	22	10,5	10,5	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Nas tabelas 37 e 38 analisou-se o envolvimento dos alunos no que diz respeito ao desenvolvimento de currículos, novas iniciativas ou mesmo nas tomadas de decisão. Perante este resultados pode-se concluir que as IES integram muito pouco a opinião dos alunos no que diz respeito a estas questões.

Tabela 37 - A ideia que guia o desenvolvimento dos currículos ou as novas iniciativas são as exigências dos alunos.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	7	3,3	3,3	3,3
Discordo	51	24,3	<u>24,3</u>	27,6
Nem Concordo Nem Discordo	81	38,6	<u>38,6</u>	66,2
Concordo	60	28,6	28,6	94,8
Concordo Totalmente	11	5,2	5,2	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Tabela 38 - Os atuais alunos são sempre fundamentais na tomada de decisão nesta IES.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	7	3,3	3,3	3,3
Discordo	34	16,2	<u>16,2</u>	19,5
Nem Concordo Nem Discordo	69	32,9	<u>32,9</u>	52,4
Concordo	75	35,7	<u>35,7</u>	88,1
Concordo Totalmente	25	11,9	11,9	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Em relação à questão as estratégias de marketing são discutidas e partilhadas com o pessoal docente (tabela 39), os professores dividem-se nas respostas e, a percentagem dos professores que discordam com esta afirmação é superior aos que concordam.

Tabela 39 - As estratégias de marketing são discutidas e partilhadas com o pessoal docente.

	Frequência	%	% Válida	% Acumulada
Discordo Totalmente	25	11,9	<u>11,9</u>	11,9
Discordo	54	25,7	<u>25,7</u>	37,6
Nem Concordo Nem Discordo	71	33,8	33,8	71,4
Concordo	49	23,3	23,3	94,8
Concordo Totalmente	11	5,2	5,2	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Depois de analisadas as respostas do terceiro grupo individualmente (coordenação interfuncional), procedeu-se a uma análise das médias. Esta análise tem como objetivo perceber em que questões as IES estão mais desenvolvidas e em quais ainda têm que debruçar a sua atenção para conseguirem ter uma coordenação interfuncional de sucesso.

Nas reuniões discutimos informações sobre as preocupações dos alunos, a fim de fazer melhorias, foi a variável que ganhou a mais alta pontuação da média: 4,01 numa escala de cinco pontos. A menor pontuação foi para a variável: as estratégias de marketing são discutidas e partilhadas com o pessoal docente (2,84). A lista completa das pontuações é apresentada na tabela 40.

É possível concluir que em relação à questão da coordenação interfuncional, ainda não existe uma opinião coerente entre os professores, este grupo encontra-se no meio dos grupos anteriores em relação as médias das respostas, a maior parte das variáveis obteve classificações acima do valor médio. Sendo assim, as IES ainda têm trabalho a fazer no que diz respeito a partilharem as estratégias com o pessoal docente, os departamentos e as faculdades, e ouvirem melhor os alunos e incorporarem as suas opiniões no desenvolvimento de novas iniciativas.

Ao comparar os resultados médios das IES em Portugal com os resultados obtidos no estudo de Hemsley-Brown & Oplatka (2010) que diz respeito aos países de Inglaterra e Israel, consegue-se visualizar uma grande coerência de respostas, ao contrário do que aconteceu no primeiro grupo. Os resultados das IES de Portugal apresentam valores médios muito equiparados aos resultados de Inglaterra e Israel. Tanto em Portugal como em Inglaterra e Israel as 6 questões apresentam valores médios acima do valor médio (3,00), apesar de os valores de Inglaterra e Israel serem ligeiramente mais altos.

Pode-se assim concluir que em relação à coordenação interfuncional, Portugal está equiparado a estes países. Contudo ainda existe trabalho a este ponto para conseguir uma boa estratégia de orientação interfuncional.

Com a junção destas três componentes (orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional) conseguem uma distinção neste mercado cada vez mais competitivo.

Tabela 40 - Resumo das pontuações médias da coordenação interfuncional.

Coordenação interfuncional	Média	Desvio Padrão
<u>Nas reuniões discutimos informações sobre as preocupações dos alunos, a fim de fazer melhorias</u>	<u>4,01</u>	,850
<u>Os alunos cooperam para promover a imagem da IES</u>	3,85	,822
Os professores ajudam a atrair futuros alunos	3,80	,915
O pessoal administrativo colabora para promover a imagem da IES	3,62	,873
Todas as faculdades e departamentos contribuem para a "comercialização" da IES	3,43	,962
Os atuais alunos são sempre fundamentais na tomada de decisão nesta IES	3,37	,999
A ideia que guia o desenvolvimento dos currículos ou as novas iniciativas são as exigências dos alunos	3,08	,932
<u>As estratégias de marketing são discutidas e partilhadas com o pessoal docente</u>	<u>2,84</u>	<u>1,076</u>

5.4 Comparação entre orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional

Estatísticas descritivas foram realizadas para comparar as pontuações médias dos itens OM (orientação para o mercado) agrupadas em três grupos, ou seja, orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional, assim como para orientação para o mercado como um todo (31 itens).

A realização destas análises realizaram-se com o objetivo de responder a hipótese primordial da investigação:

H1. Será que as instituições de ensino superior estão realmente orientadas para o seu mercado?

Como é possível observar na tabela 41, os valores das médias apesar de não serem valores muitos elevados, estão acima do valor médio (3,00). O grupo orientação para o cliente é o que apresenta maior importância para as IES de Portugal (3,66), assim como para Israel (4,10) e como para Inglaterra (3,92). Com a apresentação destes valores é possível verificar que Portugal é o país que apresenta o valor médio mais baixo. Quanto ao grupo orientação para a concorrência, Portugal apresenta o seu valor médio mais baixo (3,47) assim como Inglaterra (3,43). O último grupo, coordenação interfuncional, Portugal mostra um valor médio intermédio (3,50), já Israel apresenta o seu valor médio mais baixo (3,44) (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010).

Pode-se então concluir que de acordo com os professores, as instituições de ensino superior em Portugal concedem mais atenção as questões ligadas com os alunos (bem-estar e necessidades), em seguida preocupam-se com a coordenação interfuncional (partilha de informação e estratégias pelo pessoal administrativo e funcionários) e por último com a orientação para a concorrência (analisar e interpretar o que a concorrência faz).

Tabela 41 - Comparação das pontuações médias dos itens OM.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Média orientação para cliente	210	1,00	5,00	<u>3,6661</u>	,56904
Média orientação para a concorrência	210	1,00	4,83	<u>3,4746</u>	,59494
Média coordenação interfuncional	210	1,00	5,00	3,5018	,64036
Média orientação total	210	1,00	4,92	3,5475	,53097
TOTAL N (válidos)	210				

Para testar se havia diferença significativa entre as pontuações médias para cada grupo (orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional), realizaram-se análises de variância simples com um fator “One Way” (ANOVA), entre grupos. Com estas análises pretende-se chegar à resposta para a segunda hipótese desta investigação:

H2. Existe uma diferença entre a pontuação atribuída pelos professores para os três fatores da orientação para o mercado.

Os resultados indicam que não existem diferenças significativas entre as médias dos três grupos (tabela 41).

5.5 Comparação entre os grupos e a localização geográfica

A análise de resultados foi ainda realizada de acordo com a localização geográfica das IES. Nas tabelas 42 e 43 pode-se observar os resultados obtidos para o estudo da homogeneidade da variância para o fator localização geográfica. Os valores indicam que não existe homogeneidade da variância ($p > 0,05$). Como não existe homogeneidade, recorreu-se ao teste de Welch e Brown-Forsythe para ver se a diferença entre as variáveis é significativa (tabela 44).

Tabela 42 - Teste de Homogeneidade da variância.

	Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
Média orientação para cliente	1,019	10	188	<u>,429</u>
Média orientação para a concorrência	,938	10	188	<u>,499</u>
Média coordenação interfuncional	1,494	10	188	<u>,144</u>
Média orientação total	1,262	10	188	<u>,255</u>

Tabela 43 - ANOVA.

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
Média orientação para cliente	Entre os Grupos	2,812	10	,281	,823	<u>,607</u>
	Dentro dos Grupos	64,268	188	,342		
	Total	67,080	198			
Média orientação para a concorrência	Entre os Grupos	3,840	10	,384	1,038	<u>,413</u>
	Dentro dos Grupos	69,554	188	,370		
	Total	73,394	198			
Média coordenação interfuncional	Entre os Grupos	5,150	10	,515	1,235	<u>,271</u>
	Dentro dos Grupos	78,387	188	,417		
	Total	83,537	198			
Média orientação total	Entre os Grupos	3,127	10	,313	1,063	<u>,393</u>
	Dentro dos Grupos	55,325	188	,294		
	Total	58,451	198			

Para determinar a significância estatística das diferenças entre os valores médios dos diferentes distritos para cada grupo (média orientação para o cliente; média orientação para a concorrência e média coordenação interfuncional), utilizou-se os teste de Welch e Brown-Forsythe. Os testes comprovam que não existem diferenças significativas entre as médias dos diferentes distritos a um nível de significância de $p > 0,05$. Contudo para os grupos média coordenação interfuncional (0,019) e média orientação para o mercado total (0,021) os testes não são conclusivos, logo admite-se que pode haver diferença a um nível de significância de $p < 0,05$.

Tabela 44 - Teste robusto de igualdade de médias.

		Estatística ^a	df1	df2	Sig.
Média orientação para cliente	Welch	2,036	10	22,490	<u>,078</u>
	Brown-Forsythe	1,094	10	118,941	<u>,372</u>
Média orientação para a concorrência	Welch	,839	10	21,318	<u>,599</u>
	Brown-Forsythe	1,136	10	57,281	<u>,353</u>
Média coordenação interfuncional	Welch	2,843	10	22,317	<u>,019</u> ←
	Brown-Forsythe	1,495	10	46,582	<u>,172</u>
Média orientação total	Welch	2,476	10	39,107	<u>,021</u> ←
	Brown-Forsythe	1,380	10	101,649	<u>,200</u>

a. Distribuição assintótica F.

Ainda se realizou os testes Post Hoc com o fim de determinar quais os grupos que diferem uns dos outros, ou seja, de que maneira se agrupam. Nas tabelas 45, 46, 47 e 48 é possível ver que estão todos no mesmo grupo, porque são praticamente iguais.

Perante estas análises pode-se concluir que em termos de distrito as médias das respostas dos professores não se discriminaram entre os grupos média orientação para o cliente, média orientação para a concorrência e média coordenação interfuncional.

Tabela 45 - Teste Post Hoc média orientação para cliente

Duncan^{a,b}

Localização geográfica da IES	N	$\alpha = 0.05$
		1 ←
Setúbal	10	3,4882
Castelo Branco	46	3,5217
Lisboa	40	3,6338
Faro	18	3,6438
Viana do Castelo	9	3,6471
Aveiro	23	3,7315
Porto	19	3,7337
Braga	2	3,7647
Coimbra	22	3,7807
Leiria	6	3,9706
Viseu	4	4,0000
Sig.		,151

São mostradas médias para grupos em subgrupos homogéneos.

a. Usa tamanho da amostra média harmónica = 8,020.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. É usada a média harmónica dos tamanhos dos grupos. Tipo 1, níveis de erro não são garantidos.

Tabela 46 - Teste Post Hoc média orientação para a concorrência.

Duncan^{a,b}

Localização geográfica da IES	N	$\alpha = 0.05$
		1
Castelo Branco	46	3,3297
Viana do Castelo	9	3,3519
Lisboa	40	3,3542
Setúbal	10	3,4667
Aveiro	23	3,5072
Viseu	4	3,5417
Braga	2	3,5833
Faro	18	3,6019
Leiria	6	3,6111
Coimbra	22	3,6439
Porto	19	3,7105
Sig.		,309

São mostradas médias para grupos em subgrupos homogéneos.

a. Usa tamanho da amostra média harmónica = 8,020.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. É usada a média harmónica dos tamanhos dos grupos. Tipo 1, níveis de erro não são garantidos.

Tabela 47 - Teste Post Hoc média coordenação interfuncional.

Duncan^{a,b}

Localização geográfica da IES	N	$\alpha = 0.05$
		1
Castelo Branco	46	3,3098
Setúbal	10	3,3125
Viana do Castelo	9	3,3333
Viseu	4	3,4375
Aveiro	23	3,4674
Lisboa	40	3,4688
Coimbra	22	3,5511
Braga	2	3,6250
Porto	19	3,7105
Leiria	6	3,7708
Faro	18	3,7847
Sig.		,230

São mostradas médias para grupos em subgrupos homogéneos.

a. Usa tamanho da amostra média harmónica = 8,020.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. É usada a média harmónica dos tamanhos dos grupos. Tipo 1, níveis de erro não são garantidos.

Tabela 48 - Teste Post Hoc média orientação total.

Duncan^{a,b}

Localização geográfica da IES	N	$\alpha = 0.05$
		1
Castelo Branco	46	3,3871
Setúbal	10	3,4225
Viana do Castelo	9	3,4441
Lisboa	40	3,4856
Aveiro	23	3,5687
Braga	2	3,6577
Coimbra	22	3,6586
Viseu	4	3,6597
Faro	18	3,6768
Porto	19	3,7183
Leiria	6	3,7842
Sig.		,233

São mostradas médias para grupos em subgrupos homogêneos.

a. Usa tamanho da amostra média harmónica = 8,020.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. É usada a média harmónica dos tamanhos dos grupos. Tipo 1, níveis de erro não são garantidos.

5.6 Comparação entre os grupos e a classificação da IES

A mesma análise foi feita quanto ao tipo de ensino: universidade versus politécnico. Nas tabelas 49 e 50 podem observar-se os resultados obtidos aos estudos da homogeneidade da variância para o fator classificação da IES (universidade ou politécnico). Os valores indicam que não existe homogeneidade da variância ($p > 0.05$). Como não existe homogeneidade, recorreu-se ao teste do Welch e Brow-Forsythe para ver se a diferença entre as variáveis é significativa (tabela 51).

Tabela 49 - Teste de Homogeneidade da variância.

	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Média orientação para cliente	2,280	1	205	<u>,133</u>
Média orientação para a concorrência	,249	1	205	<u>,618</u>
Média coordenação interfuncional	,961	1	205	<u>,328</u>
Média orientação total	1,364	1	205	<u>,244</u>

Tabela 50 - ANOVA.

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
Média orientação para cliente	Entre os Grupos	,512	1	,512	1,585	<u>,209</u>
	Dentro dos Grupos	66,275	205	,323		
	Total	66,787	206			
Média orientação para a concorrência	Entre os Grupos	1,148	1	1,148	3,293	<u>,071</u>
	Dentro dos Grupos	71,487	205	,349		
	Total	72,636	206			
Média coordenação interfuncional	Entre os Grupos	,058	1	,058	,142	<u>,707</u>
	Dentro dos Grupos	84,488	205	,412		
	Total	84,547	206			
Média orientação total	Entre os Grupos	,001	1	,001	,005	<u>,943</u>
	Dentro dos Grupos	57,976	205	,283		
	Total	57,977	206			

Para determinar a significância estatística das diferenças entre os valores médios dos dois tipos de classificação das IES (universidade ou politécnico), utilizou-se os teste de Welch e Brown-Forsythe. Os resultados comprovam que não existem diferenças significativas entre as médias dos dois tipos de classificação das IES a um nível de significância de $p > 0,05$.

Depois de realizadas estas análises pode concluir-se que não existe diferença nas médias de respostas entre os grupos em análise (orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional), ou seja, a média de respostas dos professores das universidades não se diferenciaram das médias das respostas dos professores dos politécnicos.

Tabela 51 - Teste robusto de igualdade de médias.

		Estatística ^a	df1	df2	Sig.
Média orientação para cliente	Welch	1,748	1	198,077	<u>,188</u>
	Brown-Forsythe	1,748	1	198,077	<u>,188</u>
Média orientação para a concorrência	Welch	3,404	1	182,862	<u>,067</u>
	Brown-Forsythe	3,404	1	182,862	<u>,067</u>
Média coordenação interfuncional	Welch	,153	1	193,973	<u>,696</u>
	Brown-Forsythe	,153	1	193,973	<u>,696</u>
Média orientação total	Welch	,005	1	191,681	<u>,941</u>
	Brown-Forsythe	,005	1	191,681	<u>,941</u>

a. Distribuição assintótica F.

5.7 Comparação entre os grupos e o tipo da IES

A análise foi ainda realizada quanto ao tipo de instituição: pública versus privada. Nas tabelas 52 e 53 podem observar-se os resultados obtidos aos estudos da homogeneidade da variância

para o fator tipo da IES (público ou privado). Os valores indicam que não existe homogeneidade da variância ($p > 0,05$) para os grupos média orientação para o cliente e média orientação para a concorrência. Como não existe homogeneidade, recorreu-se ao teste de Welch e Brow-Forsythe para ver se a diferença entre as variáveis é significativa (tabela 54). Contudo para dois dos grupos os testes não são conclusivos - média coordenação interfuncional (0,015) e média orientação para o mercado total (0,039) - logo admite-se que pode haver diferença a um nível de significância de $p < 0,05$.

Tabela 52 - Teste de Homogeneidade da variância.

	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Média orientação para cliente	,212	1	208	<u>,645</u>
Média orientação para a concorrência	,792	1	208	<u>,375</u>
Média coordenação interfuncional	1,359	1	208	<u>,245</u>
Média orientação total	,473	1	208	<u>,493</u>

Tabela 53 - ANOVA.

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
Média orientação para cliente	Entre os Grupos	1,175	1	1,175	3,677	<u>,057</u>
	Dentro dos Grupos	66,499	208	,320		
	Total	67,675	209			
Média orientação para a concorrência	Entre os Grupos	,420	1	,420	1,187	<u>,277</u>
	Dentro dos Grupos	73,556	208	,354		
	Total	73,976	209			
Média coordenação interfuncional	Entre os Grupos	2,399	1	2,399	5,991	<u>,015</u> ←
	Dentro dos Grupos	83,303	208	,400		
	Total	85,702	209			
Média orientação total	Entre os Grupos	1,196	1	1,196	4,310	<u>,039</u> ←
	Dentro dos Grupos	57,727	208	,278		
	Total	58,923	209			

Para determinar a significância estatística das diferenças entre os valores médios dos dois tipos de IES (público ou privado), utilizou-se os teste de Welch e Brown-Forsythe. Os testes comprovam que não existe diferença significativa entre as médias dos dois tipos de IES a um nível de significância de $p > 0,05$ apenas para um dos grupos em análise - média orientação para a concorrência (0,248). De acordo com os testes de Welch e Brown-Forsythe, como se pode observar na tabela abaixo, para os restantes grupos, os testes não são conclusivos, logo admite-se que pode haver diferença a um nível de significância de $p < 0,05$.

Depois de realizadas estas análises pode-se concluir que não existe diferença nas médias de respostas apenas no grupo média orientação para a concorrência, ou seja, a média das respostas dos professores das IES públicas não se diferenciaram da média das respostas dos professores das IES privadas. Porém nos restantes grupos em análise (média orientação para o

cliente; média coordenação interfuncional e média orientação para o mercado total), existem diferenças nas médias das respostas.

Tabela 54 - Teste robusto de igualdade de médias.

		Estatística ^a	df1	df2	Sig.
Média orientação para cliente	Welch	3,981	1	146,451	<u>,048</u> ←
	Brown-Forsythe	3,981	1	146,451	<u>,048</u> ←
Média orientação para a concorrência	Welch	1,342	1	154,994	<u>,248</u>
	Brown-Forsythe	1,342	1	154,994	<u>,248</u>
Média coordenação interfuncional	Welch	6,559	1	148,588	<u>,011</u> ←
	Brown-Forsythe	6,559	1	148,588	<u>,011</u> ←
Média orientação total	Welch	4,853	1	154,145	<u>,029</u> ←
	Brown-Forsythe	4,853	1	154,145	<u>,029</u> ←

a. Distribuição assintótica F.

A análise foi ainda realizada quanto ao tipo de sexo do respondente: feminino versus masculino. Os valores indicam que não existe homogeneidade da variância ($p > 0.05$). Como não existe homogeneidade, recorreu-se ao teste do Welch e Brown-Forsythe para ver se a diferença entre as variáveis é significativa. Estes estudos comprovaram que não existem diferenças significativas entre as médias dos dois tipos de sexo dos respondentes a um nível de significância de $p > 0,05$. A média de respostas dos professores do sexo feminino não se diferenciaram das médias das respostas dos professores do sexo masculino em termos de grupos.

Foi também realizada quanto ao grau de escolaridade dos respondentes: licenciatura, pós-graduação, mestrado e doutoramento. Os valores indicam que não existe homogeneidade da variância ($p > 0.05$). Como não existe homogeneidade, recorreu-se ao teste do Welch e Brown-Forsythe para ver se a diferença entre as variáveis é significativa. Os testes comprovam que não existem diferenças significativas entre as médias dos vários graus de escolaridade dos respondentes a um nível de significância de $p > 0,05$. A média de respostas dos professores com grau de licenciado ou de pós-graduado não se distinguiram das médias das respostas dos professores com mestrado ou doutoramento, ou vice-versa em termos de grupos.

5.8 Análise *cluster*

A última fase da análise de dados constitui numa análise *cluster* que permitiu dividir os respondentes em função da sua perceção quanto à orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional em função das semelhanças de respostas entre si.

Dado que a análise *cluster* é um procedimento estatístico que tenta organizar um conjunto de indivíduos para os quais é conhecida informação detalhada, em grupos relativamente homogéneos (Reis & Moreira, 1993).

Esta técnica exploratória agrupa observações, de forma a maximizar a variância entre os grupos e minimizar a variância dentro dos grupos (Alves, 1998).

Segundo Reis (2001), a análise de *clusters* compreende cinco etapas, (1) a seleção de indivíduos ou de uma amostra de indivíduos a serem agrupados; (2) a definição de um conjunto de variáveis a partir das quais será obtida a informação necessária ao agrupamento dos indivíduos; (3) a definição de um critério de algoritmos de agrupamento entre cada dois indivíduos; (4) a escolha de um critério de agregação ou desagregação dos indivíduos, isto é, a definição de um algoritmo de partição/classificação; (5) por último, a validação dos resultados encontrados.

Sabido que a primeira etapa, seleção da amostra, já foi realizada anteriormente, passou-se logo para a segunda etapa. Assim, definiu-se como conjunto de variáveis a utilizar as novas variáveis produzidas anteriormente (média orientação para o cliente, média orientação para a concorrência e média coordenação interfuncional), visto que estas contêm a informação contida em todas as variáveis iniciais. E também porque seria muito difícil de trabalhar com as variáveis iniciais dado o seu elevado número (Ferreira & Reis, 2002).

Na terceira etapa optou-se, de entre as várias medidas de distância possíveis, pela medida do *Quadrado da Distância Euclideana*, que consiste na raiz quadrada do somatório dos quadrados das diferenças. Na quarta etapa definiu-se o critério de agregação ou desagregação dos casos. O critério utilizado na análise foi o *método de Ward*, pois este otimiza a variância mínima dentro dos grupos. Foi eleito por ser um dos métodos mais utilizados e o que melhores resultados apresenta. Na quinta e última etapa validam-se os resultados encontrados e cria-se a tipologia dos grupos, com base em estatísticas cruzadas com outras variáveis descritivas, como por exemplo: localização geográfica, classificação da IES, tipo de IES, sexo e grau de escolaridade.

A primeira decisão a tomar relacionou-se com o número de *clusters* a considerar. Esta decisão torna-se bastante difícil já que não existe um critério estatístico que o permita fazer (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). Sendo assim, a seleção do número de *clusters* baseou-se na observação do *Dendograma*. Segundo Reis & Moreira (1993), é um dos métodos mais aconselhados.

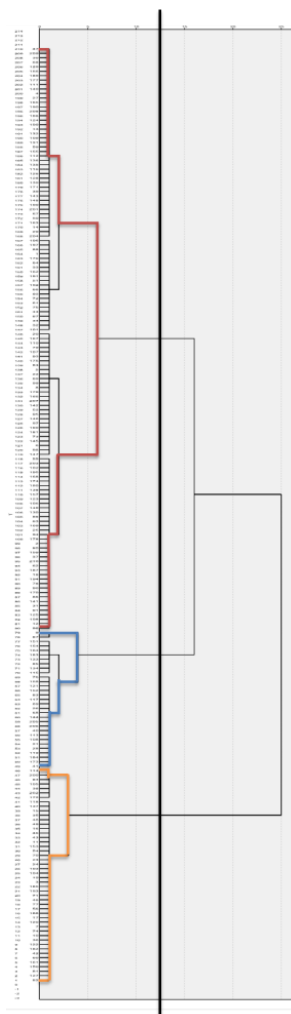
O resultado da análise e do *Dendograma* pode ser observado na tabela 55 e na gráfico 2. Através da distância maior presente no *Dendograma*, deve-se determinar uma distância de “*corte*” para definir quais serão os grupos formados. Nesta análise em concreto o número de *clusters* determinados foi três, uma vez que através do “*corte*” no *Dendograma* esta é a solução mais favorável (gráfico 2).

A tabela 55 mostra o número de *clusters* formado, o número de casos em cada um dos *clusters* e ainda a média e o desvio padrão para cada um deles. Pelos valores médios conclui-se que o *cluster 1* é constituído pelas IES com uma associação média a todos os grupos de orientação para o mercado. O *cluster 2* é aquele que apresenta as médias mais elevadas em todas as componentes de orientação para o mercado. E por último, o *cluster 3* o que tem as médias mais baixas em todos os grupos de orientação para o mercado. Basicamente existe o grupo com a orientação elevada, média e baixa, sendo que o *cluster 1* (grau de orientação médio) é o que tem maior número de respondentes.

Tabela 55 - Resultados da análise de Cluster.

	<i>Cluster 1</i>		<i>Cluster 2</i>		<i>Cluster 3</i>	
	n = 131		n = 48		n = 31	
	(62,4%)		(22,8%)		(14,8%)	
	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão
Média orientação para cliente	<u>3,59</u>	0,44	4,21	0,36	<u>3,11</u>	0,63
Média orientação para a concorrência	3,47	0,31	<u>4,10</u>	0,41	<u>2,51</u>	0,44
Média coordenação interfuncional	<u>3,45</u>	0,36	<u>4,23</u>	0,36	2,57	0,57

Gráfico 2 - Dendrograma



Para testar diferenças significativas nas médias dos *clusters*, para cada uma das variáveis utilizadas (grupos), foi acompanhada uma análise da variância “One-Way” (ANOVA), pois esta procura testar a hipótese nula de as médias dos diferentes grupos serem iguais (Malhotra, 2005).

Como variáveis independentes consideraram-se os *clusters* obtidos e como variáveis dependentes os fatores utilizados para formar os grupos de *clusters*.

Os resultados do F permitem rejeitar a hipótese nula de igualdade das médias entre os grupos, pois o valor do F apresenta-se significativo ao nível 0,05 para todos os grupos em análise. Assim, verifica-se que cada grupo, quando considerado individualmente é significativo para diferenciar entre os *clusters*, apesar do grupo “*média orientação para o cliente*” se apresentar como o menos discriminatório (tabela 57).

Tabela 56 - Teste de Homogeneidade da variância.

	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Média orientação para cliente	3,874	2	207	<u>,022</u>
Média orientação para a concorrência	2,329	2	207	<u>,100</u>
Média coordenação interfuncional	2,743	2	207	<u>,067</u>

Tabela 57 - ANOVA.

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
Média orientação para cliente	Entre os Grupos	24,431	2	12,215	<u>58,473</u>	<u>,000</u> ←
	Dentro dos Grupos	43,244	207	,209		
	Total	67,675	209			
Média orientação para a concorrência	Entre os Grupos	48,036	2	24,018	<u>191,670</u>	<u>,000</u> ←
	Dentro dos Grupos	25,939	207	,125		
	Total	73,976	209			
Média coordenação interfuncional	Entre os Grupos	52,836	2	26,418	166,384	<u>,000</u> ←
	Dentro dos Grupos	32,867	207	,159		
	Total	85,702	209			

Para determinar a significância estatística das diferenças entre os valores dos *clusters* para cada grupo (média orientação para o cliente, média orientação para a concorrência e média coordenação interfuncional) utilizou-se os teste de Welch e Brown-Forsythe. Os testes comprovam que existem diferenças significativas entre as médias dos *clusters* a um nível de significância de $p > 0,05$.

Tabela 58 - Teste robusto de igualdade de médias.

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Média orientação para cliente	Welch	61,251	2	67,054	<u>,000</u>
	Brown-Forsythe	47,779	2	65,205	<u>,000</u>
Média orientação para a concorrência	Welch	131,922	2	61,743	<u>,000</u>
	Brown-Forsythe	147,118	2	86,039	<u>,000</u>
Média coordenação interfuncional	Welch	135,144	2	63,982	<u>,000</u>
	Brown-Forsythe	124,863	2	65,485	<u>,000</u>

a. Distribuição assintótica F.

Os testes certificam que os *clusters* são realmente diferentes entre si. As médias foram colocadas todas em grupos diferentes, logo são todas diferentes.

Tabela 59 - Teste Post Hoc média orientação para cliente.

Duncan^{a,b}

Cluster	N	$\alpha = 0.05$		
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
3	31	<u>3,1101</u>		
1	131		<u>3,5981</u>	
2	48			<u>4,2108</u>
Sig.		1,000	1,000	1,000

São mostradas médias para grupos em subgrupos homogêneos.

a. Usa tamanho da amostra média harmônica = 49,403.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. É usada a média harmônica dos tamanhos dos grupos. Tipo 1, níveis de erro não são garantidos.

Tabela 60 - Teste Post Hoc média orientação para a concorrência.

Duncan^{a,b}

Cluster	N	$\alpha = 0.05$		
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
3	31	<u>2,5108</u>		
1	131		<u>3,4707</u>	
2	48			<u>4,1076</u>
Sig.		1,000	1,000	1,000

São mostradas médias para grupos em subgrupos homogêneos.

a. Usa tamanho da amostra média harmônica = 49,403.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. É usada a média harmônica dos tamanhos dos grupos. Tipo 1, níveis de erro não são garantidos.

Tabela 61 - Teste Post Hoc média coordenação interfuncional

Duncan ^{a,b}				
Cluster	N	$\alpha = 0.05$		
		1	2	3
3	31	<u>2,5726</u>		
1	131		<u>3,4532</u>	
2	48			<u>4,2344</u>
Sig.		1,000	1,000	1,000

São mostradas médias para grupos em subgrupos homogêneos.

a. Usa tamanho da amostra média harmónica = 49,403.

b. Os tamanhos dos grupos são desiguais. É usada a média harmónica dos tamanhos dos grupos. Tipo 1, níveis de erro não são garantidos.

5.8.1 Caracterização dos *clusters*

5.8.1.1 Caracterização do *cluster* 1

O *cluster* 1 é aquele que dos três *clusters* apresenta os valores medianos em relação as médias dos grupos em análise - orientação para o cliente apresenta uma média de repostas de 3,59; orientação para a concorrência apresenta uma média de repostas de 3,47 e o grupo coordenação interfuncional uma média de repostas de 3,45 (anexo A). Este *cluster* é ainda constituído por 26,4% de respondentes de IES do distrito de Castelo Branco (tabela 62), 71,8% dos professores que responderam dão aulas em IES públicas (tabela 64), sendo que 58,1% são politécnicos (tabela 63). Quanto ao perfil dos respondentes presentes no *cluster* 1, mais de metade, 52,7% são do sexo feminino (tabela 65) e 45% são Doutorados (tabela 66).

5.8.1.2 Caracterização do *cluster* 2

O *cluster* 2 é dos três *clusters* o que apresenta os valores mais altos em relação às médias dos grupos em análise - orientação para o cliente apresenta uma média de repostas de 4,21; orientação para a concorrência apresenta uma média de repostas de 4,10 e o grupo coordenação interfuncional uma média de repostas de 4,23 (anexo A). Este *cluster* é ainda constituído por 21,3% de respondentes de IES do distrito de Lisboa e 21,3 do distrito do Porto (tabela 62), mais de metade 59,6% dos professores que responderam dão aulas em politécnicos (tabela 63), sendo que 52,1% são IES públicas (tabela 64). Quanto ao perfil dos respondentes presentes no *cluster* 2, mais de metade, 64,6% são do sexo feminino (tabela 65) e 39,6% são Mestres (tabela 66).

5.8.1.3 Caracterização do cluster 3

O cluster 3 é dos três clusters o que apresenta os valores mais baixos em relação as médias dos grupos em análise - orientação para o cliente apresenta uma média de repostas de 3,11; orientação para a concorrência apresenta uma média de repostas de 2,51 e o grupo coordenação interfuncional uma média de repostas de 2,57 (anexo A). Este cluster é ainda constituído por 29,0% de respondentes de IES do distrito de Castelo Branco e 29,0% do distrito de Lisboa (tabela 62), 74,2% dos professores que responderam dão aulas em IES públicas (tabela 64), sendo que 71,0% das IES são politécnicos (tabela 63). Quanto ao perfil dos respondentes presentes no cluster 3, 51,6% são do sexo feminino (tabela 65) e 41,9% são Mestres (tabela 66).

Tabela 62 - Localização geográfica da IES * cluster.

Cruzamento			Clusters			Total
			1	2	3	
Localização geográfica da IES	Aveiro	Soma	14	5	4	23
		% dentro do Cluster	11,6%	10,6%	12,9%	11,6%
	Braga	Soma	2	0	0	2
		% dentro do Cluster	1,7%	,0%	,0%	1,0%
	Castelo Branco	Soma	<u>32</u>	5	<u>9</u>	46
		% dentro do Cluster	<u>26,4%</u>	10,6%	<u>29,0%</u>	23,1%
	Coimbra	Soma	12	7	3	22
		% dentro do Cluster	9,9%	14,9%	9,7%	11,1%
	Faro	Soma	11	6	1	18
		% dentro do Cluster	9,1%	12,8%	3,2%	9,0%
	Leiria	Soma	4	2	0	6
		% dentro do Cluster	3,3%	4,3%	,0%	3,0%
	Lisboa	Soma	21	<u>10</u>	<u>9</u>	40
		% dentro do Cluster	17,4%	<u>21,3%</u>	<u>29,0%</u>	20,1%
Porto	Soma	8	<u>10</u>	1	19	
	% dentro do Cluster	6,6%	<u>21,3%</u>	3,2%	9,5%	
Setúbal	Soma	9	0	1	10	
	% dentro do Cluster	7,4%	,0%	3,2%	5,0%	
Viana do Castelo	Soma	6	1	2	9	
	% dentro do Cluster	5,0%	2,1%	6,5%	4,5%	
Viseu	Soma	2	1	1	4	
	% dentro do Cluster	1,7%	2,1%	3,2%	2,0%	
Total		Soma	121	47	31	199
		% dentro do Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 63 - Classificação da IES * cluster.

Cruzamento			Cluster			Total
			1	2	3	
Classificação da IES	Universidade	Soma	54	19	9	82
		% dentro do Cluster	41,9%	40,4%	29,0%	39,6%
	Politécnico	Soma	<u>75</u>	<u>28</u>	<u>22</u>	125
		% dentro do Cluster	<u>58,1%</u>	<u>59,6%</u>	<u>71,0%</u>	60,4%
Total		Soma	129	47	31	207
		% dentro do Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 64 - Tipo de IES * cluster.

Cruzamento			Cluster			Total
			1	2	3	
Tipo da IES	Público	Soma	<u>94</u>	<u>25</u>	<u>23</u>	142
		% dentro do Cluster	<u>71,8%</u>	<u>52,1%</u>	<u>74,2%</u>	67,6%
	Privado	Soma	37	23	8	68
		% dentro do Cluster	28,2%	47,9%	25,8%	32,4%
Total		Soma	131	48	31	210
		% dentro do Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 65 - Sexo do respondente * cluster.

Cruzamento			Cluster			Total
			1	2	3	
Sexo	Feminino	Soma	<u>69</u>	<u>31</u>	<u>16</u>	116
		% dentro do Cluster	<u>52,7%</u>	<u>64,6%</u>	<u>51,6%</u>	55,2%
	Masculino	Soma	62	17	15	94
		% dentro do Cluster	47,3%	35,4%	48,4%	44,8%
Total		Soma	131	48	31	210
		% dentro do Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 66 - Grau de Escolaridade * cluster.

Cruzamento			Cluster			Total
			1	2	3	
Grau de escolaridade	Licenciatura	Soma	18	9	5	32
		% dentro do Cluster	13,7%	18,8%	16,1%	15,2%
	Pós-Graduação	Soma	5	2	1	8
		% dentro do Cluster	3,8%	4,2%	3,2%	3,8%
	Mestrado	Soma	49	<u>19</u>	<u>13</u>	81
		% dentro do Cluster	37,4%	<u>39,6%</u>	<u>41,9%</u>	38,6%
	Doutoramento	Soma	<u>59</u>	18	12	89
		% dentro do Cluster	<u>59,6%</u>	100,0%	100,0%	100,0%

		% dentro do Cluster	<u>45,0%</u>	37,5%	38,7%	42,4%
Total		Soma	131	48	31	210
		% dentro do Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Das classificações anteriores pode-se verificar que os *clusters* não se podem distinguir com base no sexo dos respondentes, pois em todos os *clusters* existem percentagens altas do sexo feminino. Outros fatores que não permite fazer distinção entre os *clusters* são, a classificação da IES e o tipo de IES - as percentagens mais altas presentes nos três *clusters* são IES públicas e quanto à classificação são politécnicos.

Sendo assim, conclui-se que o *cluster 1* se distingue por apresentar os valores medianos em relação a média das respostas dos grupos em análise (orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional), pela maioria dos professores darem aulas em IES no distrito de Castelo Branco e serem Doutorados.

Quanto ao *cluster 2*, distingue-se por englobar os valores mais altos em relação à média das respostas dos grupos em análise (orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional), pela maioria dos professores darem aulas em IES no distrito de Lisboa e Porto e serem Mestres.

Por último, o *cluster 3*, diferencia-se por reunir os valores mais baixos em relação a média das respostas dos grupos em análise (orientação para o cliente; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional), pela maioria dos professores darem aulas em IES nos distritos de Castelo Branco e Lisboa e por serem Mestres.

6. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo o aprofundamento e uma melhor compreensão da orientação para o mercado nas instituições de ensino superior em Portugal. As conclusões daqui retiradas podem ser generalizadas a todas as IES em Portugal, sendo que estas se podem orientar pelos resultados apresentados. Com os resultados apresentados, as IES conseguem perceber onde estão a falhar e o que podem fazer para melhorar essas falhas e obter uma orientação mais focada no mercado e conseqüentemente uma melhoria na própria IES.

Da investigação desenvolvida foi possível ficar a saber que o grupo da orientação para o mercado que nas IES em Portugal está mais desenvolvido é a orientação para o cliente (aluno), o que está em conformidade com outras investigações efetuadas. Considerando que Hemsley-Brown e Oplatka (2010) referem que para as IES de Israel e de Inglaterra o grupo que está mais desenvolvido também é a orientação para o cliente.

Foi possível verificar que os itens da orientação para cliente que as IES em Portugal dão mais importância são, o bem-estar dos alunos; as necessidades dos alunos como principal tarefa dos professores e a medição da satisfação dos alunos em cada ano letivo. Mais uma vez, estes itens estão em conformidade com outras investigações. Atentando o estudo de Hemsley-Brown e Oplatka (2010), em Israel e Inglaterra os itens que as IES dão mais relevância são os mesmos, sendo que o terceiro item a que dão mais importância é, *“a minha IES entende as necessidades dos alunos”*.

Neste estudo constatou-se ainda que em segundo lugar ficou o grupo coordenação interfuncional, à semelhança da investigação efetuada por Hemsley-Brown e Oplatka (2010) referente às IES de Inglaterra.

Apurando os itens da coordenação interfuncional que as IES em Portugal dão mais relevância são os relacionamentos com o facto das IES, nas reuniões, discutirem as preocupações dos alunos afim de fazer melhorias; o facto de os alunos cooperarem para promover a imagem da IES e ainda o facto de os professores ajudarem a atrair futuros alunos. Mais uma vez, estes itens estão em conformidade com a investigação de Hemsley-Brown e Oplatka (2010). Em Inglaterra os três itens que as IES dão mais relevância são os mesmos.

Por fim comprovou-se que em último lugar ficou o grupo orientação para a concorrência, à semelhança da investigação efetuada por Hemsley-Brown e Oplatka (2010) referente às IES de Israel.

Validando os itens da orientação para a concorrência que as IES em Portugal dão mais destaque são o interesse em receber informações sobre o que os outros colegas fazem nas IES concorrentes para de alguma forma ajudar no desempenho do seu papel; o facto das IES se

compararem favoravelmente com outras IES relativamente à satisfação das necessidades dos seus alunos e ainda a situação de as IES responderem positivamente a iniciativas de outras IES. De acordo com a investigação de Hemsley-Brown e Oplatka (2010), em Israel os três itens que as IES dão mais relevância são os mesmos, sendo que o terceiro item a que dão mais importância é, *“os meus superiores muitas vezes referem-se às ações das outras IES”*.

Em relação a hipótese 1, *“será que as instituições de ensino superior estão realmente orientadas para o seu mercado?”*, ficou comprovado que as IES em Portugal ainda têm um longo caminho a percorrer. De acordo com os resultados apresentados, e com os itens aos quais as IES dão mais ênfase, é possível chegar à conclusão de que tudo o que tem a ver com questões ligadas aos alunos, as IES já estão despertas para a sua importância. Como foi possível ver anteriormente, nos três grupos, os itens que alcançaram as pontuações médias mais altas foram os que diretamente ou indiretamente têm contato com os alunos.

Visto que uma boa estratégia de orientação para o mercado só é possível com a junção das três dimensões em estudo, as IES em Portugal têm agora que se focar nas dimensões orientação para a concorrência e coordenação interfuncional. A orientação para a concorrência é uma dimensão muito importante, pois de acordo com Hemsley-Brown & Oplatka (2010); Oplatka & Hemsley-Brown (2007) e Slater & Narver (1994) é através desta dimensão que as IES conseguem compreender os pontos fortes e os pontos fracos, assim como as oportunidades e ameaças das IES concorrentes, e assim acompanharem sempre o mercado e se possível antever o que os concorrentes vão fazer para terem uma vantagem em conquistar os alunos. A coordenação interfuncional, segundo Hemsley-Brown & Oplatka (2010); Oplatka & Hemsley-Brown (2007) e Slater & Narver (1994) permite às IES integrarem todos os departamentos e membros das instituições na criação de valor superior para os alunos, ou seja, o recrutamento que atrai alunos e a sua manutenção (satisfação ao longo do tempo) não deve ser só responsabilidade exclusiva da gestão do corpo docente, mas sim da responsabilidade de toda a comunidade pertencente à IES. Uma IES não se faz só com os professores e alunos, todas as pessoas que desempenham funções dentro da IES contribuem para a sua imagem e sucesso.

Segundo Kotler (2000), uma instituição de ensino superior orientada para o mercado é mais competente que a concorrência, na criação, na entrega e na comunicação de valor aos seus alunos. Está focada em identificar as necessidades, em desenvolver programas de marketing integrados e não apenas em soluções isoladas. Uma instituição de ensino superior orientada para o marketing consegue, assim, alcançar as suas metas de uma forma mais eficaz e eficiente que as instituições de ensino superior concorrentes.

7. LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Quanto às limitações deste estudo podem ser referidas as seguintes: o facto de o questionário ter sido aplicado apenas ao pessoal docente (não incorporar as outras partes da orientação para o mercado, nomeadamente, os alunos e o pessoal não docente) e ainda a situação de não se controlar a objetividade e a imparcialidade das respostas.

Em termos de futuras linhas de investigação seria interessante aplicar este estudo as outras partes da orientação para o mercado. Ou seja, direccionar este estudo aos alunos das instituições de ensino superior em Portugal para poder ver qual é a perceção que estes têm, e também ao pessoal não docente das instituições de ensino superior.

Visto que a componente da orientação para o mercado que reuniu maior importância foi a orientação para o cliente, seria interessante realizar um estudo para perceber quais as ferramentas e estratégias de marketing essas IES já utilizam. E também investigar possíveis ferramentas e estratégias a implementar. Este estudo teria como objetivo a constituição de uma listagem das várias ferramentas e estratégias para poder auxiliar as IES menos desenvolvidas de continuarem a competir pelos alunos no mercado.

Seria também interessante daqui a uns anos, voltar a efetuar o mesmo estudo, ou um semelhante, e ver a evolução da orientação para o mercado das IES em Portugal.

8. BIBLIOGRAFIA

- Akonkwa, D. B. (2009). Is market orientation a relevant strategy for higher education institutions? *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 1, N.º 3, 311-333.
- Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action*. Homewood, IL: Irwin.
- Alves, G. C. (1995). Marketing de serviços de educação. *Revista Portuguesa de Marketing*, Ano 1, N.º 1 (Dezembro), 55-65.
- Alves, H. M. (1998). Dissertação de Mestrado em Gestão: O marketing das instituições de ensino superior: o caso da universidade da Beira Interior. Covilhã.
- Alves, H., & Raposo, M. (1999). O marketing nas universidades: um estudo exploratório sobre a satisfação dos alunos como clientes no ensino superior. *Revista Portuguesa de Marketing*, Ano 3, N.º 8 (Dezembro), pp. 67-80.
- Alves, H., Raposo, M., & Mainardes, E. W. (2010). O marketing no ensino superior: comparativo Brasil-Portugal. *Journal Belo Horizonte*, Vol. 10, N.º 4, 35-64.
- AMA. (14 de Janeiro de 2008). Obtido em Março de 2012, de www.marketingpower.com: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>
- Anderson, W. T., Challagalla, G. N., & McFarland, R. G. (1999). Anatomy of exchange. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 7, N.º 4, 8-19.
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, Vol. 39, 32-39.
- Bagozzi, R. P. (1979). Toward a formal theory of marketing exchange. In O. Ferrel, S. W. Brown, & J. Charles W. Lamb, *Conceptual and Theoretical Development in Marketing* (Vol. Vol. 15, pp. 431-447). Chicago: American Marketing Association.
- Berry, L. (1983). Relationship marketing in emerging perspectives in services marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 23 (4), 25-28.
- Bianchetti, L. (1996). *Angústia no vestibular: indicações para pais e professores*. Passo Fundo: Ediuf.
- Bingham, F. (1996). An enrolment marketing plan for institutions of higher learning: an update. *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 7, N.º 2, 43-56.

- Canterbury, R. M. (1999). Higher education marketing: a challenge. *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 9, N.º 3, 15-24.
- Censos. (2011). Resultados Provisórios. Instituto Nacional de Estatística.
- Cervera, A., Mollá, A., & Sánchez, M. (2001). Antecedents and consequences of market orientation in public organisations. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, N.º 11/12, 1259-1286.
- Conway, T., Mackay, S., & Yorke, D. (1994). Strategic planning in higher education: who are the customers? *International Journal of Education*, Vol. 8, N.º 6, 29-36.
- Creswell, J. (1994). *Research design: qualitative and quantitative*. Thousand Oaks: Sage.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, Vol. 52 (April), 1-20.
- Deshaies, B. (1992). *Metodologia de investigação em ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Faria, S. E. (2002). Dissertação de Mestrado: A comunicação de marketing nas instituições de ensino superior. São Paulo: UMESP.
- Faria, S. E., & Baruchi, S. R. (2009). Os 4P's, os 4C's e os 4A's do marketing aplicados à gestão das instituições de ensino superior como ferramentas para conquistar e manter alunos. Anhanguera: FAENAC.
- Ferreira, M., & Reis, E. (2002). *Temas em Métodos Quantitativos 1*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gabbott, M., & Sutherland, E. (1993). Marketing information systems in universities. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 11, N.º 7, 19-28.
- Gonçalves, P. (2008). *Dissertação de Mestrado em Marketing: A orientação do mercado nas universidades privadas do Porto: um estudo empírico com os docentes*. Obtido de <http://hdl.handle.net/123456789/346>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hampton, G. M., Wolf, M., Albinsson, P. A., & McQuitty, S. (2009). Market orientation and professionalism in higher education. *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 13, N.º 1, 87-102.

- Harvey, J., & Busher, H. (1996). Marketing schools and customers choice. *International Journal of Education Management*, Vol. 10, N.º 4, 26-32.
- Helfer, J. P., & Orsoni, J. (1996). *Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Helfert, G., Ritter, T., & Walter, A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective: theoretical consideration and empirical results. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, N.º 9, 1119-39.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2010). Market orientation in universities. *International Journal of Educational Management*, Vol. 24, N.º 3, 204-220.
- Hunt, S. D. (1976). *Marketing theory: foundations of research in marketing*. Columbus, OH: Grid.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. E. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, Vol. 59 (April), 1-15.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (Jul), 53-70.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N.º 1, 45-54.
- King, R. (1995). What is higher education for? strategic dilemmas for the twentyfirst century university. *Quality Assurance in Education*, Vol. 3, N.º 4, 14-20.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1-18.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 36, 46-54.
- Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 43, N.º 1, 37-44.
- Kotler, P. (1984a). *Marketing management: analysis, planning and control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1984b). *Marketing essentials*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2005). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.

- Kotler, P., & Fox, K. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Fox, K. F. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Levy, S. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 33, 10-15.
- Lafferty, B. A., & Hult, G. T. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *Journal of Marketing*, Vol. 35, N.º 112, 92-109.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2000). *Marketing*. Madison Road: South-Western College Publishing.
- Levy, S. J. (1959). Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 37, 117-119.
- Lin, L. (1997). What are student education and educational related needs? *Marketing and Research Today*, Vol. 25, N.º 3, 199-212.
- Lopes, L. M. (2002). Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração: marketing das instituições de ensino superior público: o caso português. Braga.
- Lopes, L., & Raposo, M. (2004). A natureza do marketing das instituições de ensino superior público português: análise exploratória.
- Lusch, R. F., Udell, J. G., & Laczniak, G. R. (1976). The future of marketing strategy. *Business Horizons*, Vol. 19, N.º 6 (December), 65-74.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2010). As instituições de ensino superior no século XXI: desafios para a gestão e relacionamento com os stakeholders. In A. Silveira, & M. J. Domingues, *Reflexões sobre Administração Universitária e Ensino Superior* (pp. 131-161). Brasil: Edifurb.
- Malhotra, N. K., Rocha, I., Laudisio, M. C., Altheman, E., & Borges, F. M. (2005). *Introdução à pesquisa de marketing*. Brasil: Prentice Hall.
- Manes, J. (1997). *Marketing para instituições educacionais*. Barcelona: Granica.

- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Vol. 4, N.º 1*, 65-90.
- Miner, J., Crane, D., & Vandenberg, R. (1994). Congruence and fit professional role motivation theory. *Organization Science, Vol. 55, N.º 1*, 86-97.
- Moogan, J. Y., Baron, S., & Bainbridge, S. (2001). Timings and trade-off in the marketing of higher education courses: a conjoint approach. *Marketing Intelligence & Planning, Vol. 19, N.º 3*, 179-187.
- Murray, K. B. (1991). A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities. *Journal of Marketing* , 10-25.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Nunes, G. T., Lanzer, E. A., Serra, F., & Ferreira, M. P. (2008). Abordagem do marketing de relacionamento no ensino superior. *Gestão & Regionalidade, Vol. 24, N.º 69*, 62-78.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- OECD, M. S. (2008). Tertiary Education for the Knowledge Society., (pp. 1-8). Lisboa.
- Oplatka, I., & Hemsley-Brown, J. (2007). The incorporation of market orientation in the school culture: an essential aspect of school marketing. *International Journal of Education Management, Vol. 4*, 292-305.
- Reis, E. (2001). *Estatística multivariada aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, E., & Moreira, R. (1993). *Pesquisas de mercado*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodrigues, R. J. (2004). Tese de Doutoramento em Gestão. *Orientação para o mercado, orientação empreendedora e desempenho nas PME industriais portuguesas: exploração da relação entre marketing e empreendedorismo*. Covilhã, Portugal: Universidade da Beira Interior.
- Ruiz, F. M. (2004). Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa: complementaridade cada vez mais enriquecedora. *Adm. de Emp. em Revista Curitiba*, 37-47.
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is "market oriented?". *Harvard Business Review*, 119-125.

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer, value and superior performance. *Business Horizons*, Vol. 66, N.º 6, 22-28.
- Soares, E. (2002). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Souza, M. J., & Tomio, J. L. (2010). Administração de marketing em instituição de ensino superior. In A. Silveira, & M. J. Domingues, *Reflexões sobre administração universitária e ensino superior* (pp. 101-129). Brasil: Edifurb.
- Torres, M. J. (2004). *Dissertação de Mestrado em Design e Marketing: Função do marketing em instituições de ensino superior*. Guimarães: Universidade do Minho.
- Trustrum, L. (1989). Marketing: Concept and Function. *European Journal of Marketing*, 48-56.
- Urbano, C. (2011). A (ID)Entidade do ensino superior politécnico em Portugal. *Sociologia, Problemas e Práticas*, N.º 66, 95-115.

9. ANEXOS

Anexo A - Cruzamento entre os grupos e os *clusters*

ANEXO A.1 - Média orientação para o cliente * *cluster*.

Cruzamento			Cluster			Total
			1	2	3	
MEDOCLIENTE	1,00	Soma	0	0	1	1
		% dentro do cluster	,0%	,0%	3,2%	,5%
	1,76	Soma	0	0	1	1
		% dentro do cluster	,0%	,0%	3,2%	,5%
	2,35	Soma	0	0	1	1
		% dentro do cluster	,0%	,0%	3,2%	,5%
	2,41	Soma	0	0	1	1
		% dentro do cluster	,0%	,0%	3,2%	,5%
	2,59	Soma	1	0	0	1
		% dentro do cluster	,8%	,0%	,0%	,5%
	2,65	Soma	2	0	1	3
		% dentro do cluster	1,5%	,0%	3,2%	1,4%
	2,71	Soma	2	0	2	4
		% dentro do cluster	1,5%	,0%	6,5%	1,9%
	2,76	Soma	4	0	3	7
		% dentro do cluster	3,1%	,0%	9,7%	3,3%
	2,82	Soma	2	0	0	2
		% dentro do cluster	1,5%	,0%	,0%	1,0%
	2,88	Soma	2	0	0	2
		% dentro do cluster	1,5%	,0%	,0%	1,0%
2,94	Soma	2	0	0	2	
	% dentro do cluster	1,5%	,0%	,0%	1,0%	
3,06	Soma	2	0	1	3	
	% dentro do cluster	1,5%	,0%	3,2%	1,4%	
3,12	Soma	3	0	1	4	
	% dentro do cluster	2,3%	,0%	3,2%	1,9%	
3,18	Soma	2	0	1	3	
	% dentro do cluster	1,5%	,0%	3,2%	1,4%	
3,24	Soma	5	0	1	6	
	% dentro do cluster	3,8%	,0%	3,2%	2,9%	
3,29	Soma	2	0	2	4	
	% dentro do cluster	1,5%	,0%	6,5%	1,9%	
3,35	Soma	6	0	3	9	
	% dentro do cluster	4,6%	,0%	9,7%	4,3%	

3,41	Soma	1	0	2	3
	% dentro do cluster	,8%	,0%	6,5%	1,4%
3,47	Soma	13	0	3	16
	% dentro do cluster	9,9%	,0%	9,7%	7,6%
3,53	Soma	11	0	1	12
	% dentro do cluster	8,4%	,0%	3,2%	5,7%
3,59	Soma	5	1	0	6
	% dentro do cluster	3,8%	2,1%	,0%	2,9%
3,65	Soma	7	1	2	10
	% dentro do cluster	5,3%	2,1%	6,5%	4,8%
3,71	Soma	6	3	0	9
	% dentro do cluster	4,6%	6,3%	,0%	4,3%
3,76	Soma	8	0	3	11
	% dentro do cluster	6,1%	,0%	9,7%	5,2%
3,82	Soma	7	2	0	9
	% dentro do cluster	5,3%	4,2%	,0%	4,3%
3,88	Soma	7	3	0	10
	% dentro do cluster	5,3%	6,3%	,0%	4,8%
3,94	Soma	12	3	1	16
	% dentro do cluster	9,2%	6,3%	3,2%	7,6%
4,00	Soma	3	3	0	6
	% dentro do cluster	2,3%	6,3%	,0%	2,9%
4,06	Soma	5	2	0	7
	% dentro do cluster	3,8%	4,2%	,0%	3,3%
4,12	Soma	1	5	0	6
	% dentro do cluster	,8%	10,4%	,0%	2,9%
4,18	Soma	1	5	0	6
	% dentro do cluster	,8%	10,4%	,0%	2,9%
4,24	Soma	3	3	0	6
	% dentro do cluster	2,3%	6,3%	,0%	2,9%
4,29	Soma	1	1	0	2
	% dentro do cluster	,8%	2,1%	,0%	1,0%
4,35	Soma	0	2	0	2
	% dentro do cluster	,0%	4,2%	,0%	1,0%
4,41	Soma	1	3	0	4
	% dentro do cluster	,8%	6,3%	,0%	1,9%
4,47	Soma	0	2	0	2
	% dentro do cluster	,0%	4,2%	,0%	1,0%
4,53	Soma	3	3	0	6
	% dentro do cluster	2,3%	6,3%	,0%	2,9%
4,76	Soma	0	1	0	1
	% dentro do cluster	,0%	2,1%	,0%	,5%
4,88	Soma	0	1	0	1

		% dentro do cluster	,0%	2,1%	,0%	,5%
	4,94	Soma	0	1	0	1
		% dentro do cluster	,0%	2,1%	,0%	,5%
	5,00	Soma	1	3	0	4
		% dentro do cluster	,8%	6,3%	,0%	1,9%
Total		Soma	131	48	31	210
		% dentro do cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ANEXO A.2 - Média orientação para a concorrência * cluster.

Cruzamento			Cluster			Total
			1	2	3	
MED OCONCORRENCIA	1,00	Soma	0	0	1	1
		% dentro do cluster	,0%	,0%	3,2%	,5%
	1,83	Soma	0	0	1	1
		% dentro do cluster	,0%	,0%	3,2%	,5%
	2,00	Soma	0	0	1	1
		% dentro do cluster	,0%	,0%	3,2%	,5%
	2,17	Soma	0	0	3	3
		% dentro do cluster	,0%	,0%	9,7%	1,4%
	2,33	Soma	0	0	4	4
		% dentro do cluster	,0%	,0%	12,9%	1,9%
	2,50	Soma	0	0	9	9
		% dentro do cluster	,0%	,0%	29,0%	4,3%
	2,67	Soma	1	0	4	5
		% dentro do cluster	,8%	,0%	12,9%	2,4%
	2,83	Soma	3	0	3	6
		% dentro do cluster	2,3%	,0%	9,7%	2,9%
	3,00	Soma	10	0	3	13
		% dentro do cluster	7,6%	,0%	9,7%	6,2%
	3,17	Soma	18	0	1	19
		% dentro do cluster	13,7%	,0%	3,2%	9,0%
3,33	Soma	25	3	1	29	
	% dentro do cluster	19,1%	6,3%	3,2%	13,8%	
3,50	Soma	26	1	0	27	
	% dentro do cluster	19,8%	2,1%	,0%	12,9%	
3,67	Soma	23	4	0	27	
	% dentro do cluster	17,6%	8,3%	,0%	12,9%	
3,83	Soma	16	6	0	22	
	% dentro do cluster	12,2%	12,5%	,0%	10,5%	
4,00	Soma	7	14	0	21	
	% dentro do cluster	5,3%	29,2%	,0%	10,0%	
4,17	Soma	1	3	0	4	

	4,33	% dentro do cluster	,8%	6,3%	,0%	1,9%
		Soma	1	7	0	8
		% dentro do cluster	,8%	14,6%	,0%	3,8%
	4,50	Soma	0	2	0	2
		% dentro do cluster	,0%	4,2%	,0%	1,0%
	4,67	Soma	0	3	0	3
		% dentro do cluster	,0%	6,3%	,0%	1,4%
	4,83	Soma	0	5	0	5
		% dentro do cluster	,0%	10,4%	,0%	2,4%
Total		Soma	131	48	31	210
		% dentro do cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ANEXO A.3 - Média coordenação interfuncional * cluster.

Cruzamento

			Cluster			Total
			1	2	3	
MED CINTERFUNCIONAL	1,00	Soma	0	0	1	1
		% dentro do cluster	,0%	,0%	3,2%	,5%
	1,13	Soma	0	0	1	1
		% dentro do cluster	,0%	,0%	3,2%	,5%
	1,75	Soma	0	0	1	1
		% dentro do cluster	,0%	,0%	3,2%	,5%
	2,00	Soma	0	0	2	2
		% dentro do cluster	,0%	,0%	6,5%	1,0%
	2,13	Soma	0	0	1	1
		% dentro do cluster	,0%	,0%	3,2%	,5%
	2,25	Soma	0	0	1	1
		% dentro do cluster	,0%	,0%	3,2%	,5%
	2,38	Soma	1	0	2	3
		% dentro do cluster	,8%	,0%	6,5%	1,4%
	2,50	Soma	1	0	2	3
		% dentro do cluster	,8%	,0%	6,5%	1,4%
	2,63	Soma	1	0	7	8
		% dentro do cluster	,8%	,0%	22,6%	3,8%
	2,75	Soma	3	0	3	6
		% dentro do cluster	2,3%	,0%	9,7%	2,9%
2,88	Soma	4	0	3	7	
	% dentro do cluster	3,1%	,0%	9,7%	3,3%	
3,00	Soma	12	0	1	13	
	% dentro do cluster	9,2%	,0%	3,2%	6,2%	

3,13	Soma	11	0	1	12
	% dentro do cluster	8,4%	,0%	3,2%	5,7%
3,25	Soma	9	0	4	13
	% dentro do cluster	6,9%	,0%	12,9%	6,2%
3,38	Soma	15	0	1	16
	% dentro do cluster	11,5%	,0%	3,2%	7,6%
3,50	Soma	17	0	0	17
	% dentro do cluster	13,0%	,0%	,0%	8,1%
3,63	Soma	19	1	0	20
	% dentro do cluster	14,5%	2,1%	,0%	9,5%
3,75	Soma	20	3	0	23
	% dentro do cluster	15,3%	6,3%	,0%	11,0%
3,88	Soma	10	5	0	15
	% dentro do cluster	7,6%	10,4%	,0%	7,1%
4,00	Soma	3	12	0	15
	% dentro do cluster	2,3%	25,0%	,0%	7,1%
4,13	Soma	4	6	0	10
	% dentro do cluster	3,1%	12,5%	,0%	4,8%
4,25	Soma	1	3	0	4
	% dentro do cluster	,8%	6,3%	,0%	1,9%
4,38	Soma	0	3	0	3
	% dentro do cluster	,0%	6,3%	,0%	1,4%
4,50	Soma	0	3	0	3
	% dentro do cluster	,0%	6,3%	,0%	1,4%
4,63	Soma	0	7	0	7
	% dentro do cluster	,0%	14,6%	,0%	3,3%
4,75	Soma	0	1	0	1
	% dentro do cluster	,0%	2,1%	,0%	,5%
4,88	Soma	0	2	0	2
	% dentro do cluster	,0%	4,2%	,0%	1,0%
5,00	Soma	0	2	0	2
	% dentro do cluster	,0%	4,2%	,0%	1,0%
Total	Soma	131	48	31	210
	% dentro do cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Anexo B - População em estudo

DISTRITO DE AVEIRO

1. Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologias da Produção de Aveiro - Norte

Página Web: http://www.ua.pt/esan/	Tipo: Público
Correio electrónico: aveiro-norte@adm.ua.pt	Data de fundação: 2004
Telefone Geral: 256 666 960	Reitor da Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologias da Produção de Aveiro - Norte: Maria Helena Nazaré

2. Escola Superior de Enfermagem da Cruz Vermelha Portuguesa de Oliveira de Azeméis

Página Web: http://www.esencvpoa.eu/	Data de fundação: 2002
Correio electrónico: secretaria@esecvpoa.com	Telefone Geral: 256 661 430

3. Escola Superior de Saúde de Aveiro

Página Web: http://www.essua.ua.pt/	Tipo: Público
Correio electrónico: essua.secretaria@ua.pt	Data de fundação: 2001
Telefone Geral: 234 401 558	Reitor da Escola Superior de Saúde de Aveiro: Maria Helena Nazaré

4. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda

Página Web: http://www.estga.ua.pt/	Tipo: Público
Correio electrónico: estga.geral@ua.pt	Data de fundação: 1997
Telefone Geral: 234 611 500	Reitor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda: Maria Helena Nazaré

5. Instituto Português de Administração de Marketing de Aveiro

Página Web: http://www.ipam.pt	Data de fundação: 1984
Correio electrónico: ipam.av@ipam.pt	Telefone Geral: 234 400 180

6. Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração

Página Web: http://www.iscia.edu.pt	Data de fundação: 1989
Correio electrónico: info@iscia.edu.pt	Telefone Geral: +351 234 423 045

7. Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Página Web: http://www.isca.ua.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: isca-geral@isca.ua.pt	Data de fundação: 1973
Telefone Geral: 234 380 110	Reitor do Instituto Superior de Contabilidade e Administração: Maria Helena Nazaré

8. Instituto Superior de Entre Douro e Vouga

Página Web: http://www.isvouga.com	Data de fundação: 1990
Correio electrónico: secretaria@isvouga.com	Telefone Geral: 256 377 550

9. Instituto Superior de Paços de Brandão

Página Web: http://www.ispab.pt	Data de fundação: 1990
Correio electrónico: geral@ispab.pt	Telefone Geral: 227 449 277

10. Universidade de Aveiro

Página Web: http://www.ua.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: sre@ua.pt	Data de fundação: 1973
Telefone Geral: 234 370 200	Reitor da Universidade de Aveiro: Manuel António Cotão de Assunção

DISTRITO DE BEJA

11. DINENSINO - Ensino, Desenvolvimento e Cooperação, CRL (Beja)

Página Web: http://www.umoderna.pt	Correio electrónico: sec.beja@umoderna.pt
---	---

12. Instituto Politécnico de Beja

Página Web: http://www.ipbeja.pt	Data de fundação: 1987
Correio electrónico: ipb@ipbeja.pt	Telefone Geral: 284 314 400

DISTRITO DE BRAGA

13. Escola Superior Artística do Porto (Guimarães)

Correio electrónico: dir@esap-gmr.com	Data de fundação: 1990
Telefone: +351 22 339 21 30	

14. Escola Superior de Educação de Fafe

Página Web: http://www.iesfafe.pt/	Data de fundação: 1985
---	------------------------

Correio electrónico: geral@iesfafe.pt	Telefone Geral: 253 509 000
---------------------------------------	-----------------------------

15. Escola Superior de Tecnologias de Fafe

Página Web: http://www.iesfafe.pt/	Data de fundação: 1993
Correio electrónico: geral@iesfafe.pt	

16. Instituto Politécnico de Saúde do Norte - Escola Superior de Saúde do Vale do Ave

Correio electrónico: dir.essva@cespu.pt	Data de fundação: 1997
Telefone Geral: 252 303 600	

17. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

Página Web: http://www.ipca.pt	Data de fundação: 1994
Correio electrónico: geral@ipca.pt	Telefone Geral: 253 802 190

18. Instituto Politécnico do Porto

Página Web: http://www.ipp.pt	Data de fundação: 1985
Correio electrónico: ipp@ipp.pt	

19. Instituto Superior de Saúde do Alto Ave

Página Web: www.isave.pt	Data de fundação: 2002
Correio electrónico: geral@isave.pt	Telefone Geral: 253 639 800

20. Universidade Católica Portuguesa

Página Web: http://www.ucp.pt	Tipo: Privado
Correio electrónico: info@reitoria.ucp.pt	Data de fundação: 1967
Telefone Geral: 217 265 838	Reitor da Universidade Católica Portuguesa: Manuel Braga da Cruz

21. Universidade do Minho

Página Web: http://www.uminho.pt	Data de fundação: 1973
Correio electrónico: sec- agr@reitoria.uminho.pt	Telefone Geral: 253 601 109

22. Universidade do Porto

Página Web: http://www.up.pt	Tipo: Público
---	---------------

Correio electrónico: up@up.pt	Data de fundação: 1911
Telefone Geral: 220 408 000	Reitor da Universidade Porto: José Carlos Marques dos Santos

23. Universidade Lusíada

Página Web: http://www.lis.ulusiada.pt	Tipo: Privado
Correio electrónico: fundacao.minerva@lis.ulusiada.pt	Data de fundação: 1986
Telefone: 213 611 500	Reitor da Universidade Lusíada: Diamantino Freitas Gomes Durão

24. Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão

Página Web: http://www.fam.ulusiada.pt	Tipo: Privado
Correio electrónico: info@fam.ulusiada.pt	Data de fundação: 1989
Telefone geral: 252 309 200	

DISTRITO DE BRAGANÇA

25. Escola Superior de Enfermagem Dr. José Timóteo Montalvão Machado

Página Web: http://www.eschaves.pt	Data de fundação: 1993
Correio electrónico: info@eschaves.pt	Telefone: 276 301 690

26. Instituto Piaget - Escola Superior de Educação Jean Piaget - Nordeste

Página Web: http://www.ipiaget.org	Data de fundação: 1990
Correio electrónico: info@macedo.ipiaget.org	Telefone Geral: 278 420 040

27. Instituto Piaget - Escola Superior de Educação Jean Piaget de Almada

Página Web: http://www.ipiaget.org	Data de fundação: 1986
Correio electrónico: info@almada.ipiaget.org	Telefone Geral: 212 946 250

28. Instituto Piaget - Escola Superior de Saúde Jean Piaget / Nordeste

Página Web: http://www.ipiaget.org	Correio electrónico: info@macedo.ipiaget.org
---	--

29. Instituto Piaget - Inst. Sup. Estudos Interculturais e Transdisciplinares (Mirandela)

Página Web: http://www.ipiaget.org	Data de fundação: 1997
Correio electrónico: info@standre.ipiaget.org	

30. Instituto Politécnico de Bragança

Página Web: http://www.ipb.pt	Data de fundação: 1983
Correio electrónico: ipb@ipb.pt	Telefone Geral: 273 303 000

31. Instituto Superior de Línguas e Administração de Bragança

Página Web: http://www.islabraganca.pt	Data de fundação: 1985
Correio electrónico: info@islabraganca.pt	Telefone Geral: 273 331 434

DISTRITO DE CASTELO BRANCO

32. Instituto Politécnico de Castelo Branco

Página Web: http://www.ipcb.pt	Data de fundação: 1980
Correio electrónico: ipcb@ipcb.pt	Telefone Geral: 272 339 600

33. Universidade da Beira Interior

Página Web: http://www.ubi.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: geral@ubi.pt	Data de fundação: 1973
Telefone Geral: 275 379 700	Reitor da Universidade da Beira Interior: João António de Sampaio Rodrigues Queiroz

DISTRITO DE COIMBRA

34. Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

Página Web: http://www.esenfc.pt	Data de fundação: 2007
Telefone Geral: 239 487 200	

35. Escola Universitária das Artes de Coimbra

Página Web: http://www.arca.pt	Data de fundação: 1989
Correio electrónico: info@arca.pt	Telefone: 239 497 400

36. Escola Universitária Vasco da Gama

Página Web: http://www.euvg.net	Data de fundação: 2001
Correio electrónico: geral@euvg.net	Telefone Geral: 239 444 444

37. Instituto Politécnico de Coimbra

Página Web: http://www.ipc.pt	Data de fundação: 1979
Correio electrónico:	

politec.coimbra@mail.ipc.pt	
-----------------------------	--

38. Instituto Superior Bissaya Barreto

Página Web: http://www.isbb.pt	Data de fundação: 1993
Correio electrónico: isbb@isbb.pt	Telefone Geral: 239 800 450

39. Instituto Superior Miguel Torga

Página Web: http://www.ismt.pt	Data de fundação: 1937
Correio electrónico: ismt@ismt.pt	Telefone Geral: 239 488 030

40. Universidade de Coimbra

Página Web: http://www.uc.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: gbreitor@ci.uc.pt	Data de fundação: 1290
Telefone Geral: 239 859 900	Reitor da Universidade de Coimbra: João Gabriel Monteiro de Carvalho e Silva

41. Universidade Internacional - Figueira da Foz

Página Web: http://www.uinternacional.pt	Data de fundação: 1991
Correio electrónico: uiff@uinternacional.pt	Telefone Geral: 233 402 230

DISTRITO DE ÉVORA

42. Universidade de Évora

Página Web: http://www.uevora.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: uevora@uevora.pt	Data de fundação: 1559
Telefone: 266 740 800	Reitor da Universidade de Évora: Carlos Alberto Santos Braumann

DISTRITO DE FARO

43. Instituto Piaget - Escola Superior de Saúde Jean Piaget - Algarve

Página Web: http://www.ipiaget.org	Data de fundação: 2002
Correio electrónico: info@silves.ipiaget.org	Telefone Geral: 282 440 170

44. Instituto Superior D. Afonso III

Página Web: http://www.inuaf-studia.pt	Data de fundação: 1997
Correio electrónico: inuaf@mail.telepac.pt	Telefone: 289 420 480

45. Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Página Web: http://www.ismat.pt	Data de fundação: 2004
Correio electrónico: informacoes@ismat.pt	Telefone Geral: 282 450 430

46. Universidade do Algarve

Página Web: http://www.ualg.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: info@ualg.pt	Data de fundação: 1979
Telefone: 289 800 100	Reitor da Universidade do Algarve: John Pinto Guerreiro

DISTRITO DA GUARDA

47. Instituto Politécnico da Guarda

Página Web: http://www.ipg.pt	Data de fundação: 1979
Correio electrónico: ipg@ipg.pt	

48. Instituto Superior de Administração, Comunicação e Empresa

Correio electrónico: isace@domdigital.pt

ILHA DA MADEIRA

49. Escola Superior de Enfermagem de São José de Cluny

Página Web: http://www.esesjcluny.pt	Data de fundação: 1940
Correio electrónico: ese.jose.cluny@clix.pt	Telefone Geral: 291 743 444

50. Instituto Superior de Administração e Línguas

Página Web: http://www.isal.pt	Data de fundação: 1984
Correio electrónico: isal@isal.pt	Telefone Geral: 291 705 705

51. Universidade da Madeira

Página Web: http://www.uma.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: assuntosacademicos@uma.pt	Data de fundação: 1988
Telefone Geral: 291 209 400	Reitor da Universidade da Madeira: José Manuel Nunes Castanheira da Costa

ILHA DE SÃO MIGUEL / FAIAL / TERCEIRA

52. Universidade dos Açores

Página Web: http://www.uac.pt/intro.php	Tipo: Público
Correio electrónico: reitor@notes.uac.pt	Data de fundação: 1976
Telefone: 296 650 000	Reitor da Universidade dos Açores: Avelino de Freitas Meneses

DISTRITO DE LEIRIA

53. Instituto Politécnico de Leiria

Página Web: http://www.ipleiria.pt	Data de fundação: 1980
Correio electrónico: ipleiria@ipleiria.pt	Telefone Geral: 244 830 010

54. Instituto Superior D. Dinis

Página Web: http://www.ismag-mg.com	Data de fundação: 2006
Correio electrónico: geral@ismag-mg.com	Telefone Geral: 244 503 800

55. Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria

Página Web: http://www.islaleiria.pt	Data de fundação: 1962
Correio electrónico: info@islaleiria.pt	Telefone Geral: 244 820 650

DISTRITO DE LISBOA

56. Academia da Força Aérea

Página Web: http://www.emfa.pt/afa/	Data de fundação: 1978
Correio electrónico: afa@emfa.pt	Telefone Geral: 219 678 953

57. Academia Nacional Superior de Orquestra

Página Web: http://www.oml.pt	Data de fundação: 1992
Correio electrónico: oml@oml.pt	Telefone Geral: 213 617 320

58. Conservatório Superior de Música de Gaia

Correio electrónico: fundacao.crg@netc.pt	Data de fundação: 1991
Telefone Geral: 223 712 213	

59. Escola do Serviço de Saúde Militar

Página Web: http://www.exercito.pt/	Data de fundação: 1979
Correio electrónico: info@mail.exercito.pt	Telefone Geral: 213 871 514

60. Escola Superior de Actividades Imobiliárias

Página Web: http://www.esai.pt	Data de fundação: 1989
Correio electrónico: esai@esai.pt	Telefone Geral: 218 367 010

61. Escola Superior de Artes Decorativas

Página Web: http://www.fress.pt	Data de fundação: 1953
Correio electrónico: esad.geral@fress.ptfk	Telefone Geral: 218 814 653

62. Escola Superior de Educação de Almeida Garrett

Página Web: http://www.es eag.pt	Data de fundação: 1993
Correio electrónico: informacoes@ulusofona.pt	Telefone: 218 862 042

63. Escola Superior de Educação de João de Deus

Página Web: http://www.es e-jdeus.edu.pt	Data de fundação: 1988
Correio electrónico: ese@escolasjoaodeus.pt	Telefone Geral: 213 968 154

64. Escola Superior de Educadores de Infância Maria Ulrich

Página Web: http://www.es eimu.pt	Data de fundação: 1954
Correio electrónico: esei.mu@mail.telepac.pt	Telefone Geral: 213 929 560

65. Escola Superior de Enfermagem de Lisboa

Página Web: http://www.esel.pt/	Data de fundação: 2004
Correio electrónico: secretariadocd@esel.pt	

66. Escola Superior de Enfermagem São Francisco das Misericórdias

Página Web: http://www.esesfm.pt/	Data de fundação: 1997
Correio electrónico: esesfm@esesfm.pt	Telefone Geral: 217 120 913

67. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Página Web: http://www.eshte.pt	Data de fundação: 1991
Correio electrónico: relacoes.publicas@eshte.pt	Telefone Geral: 210 040 700

68. Escola Superior de Saúde da Cruz Vermelha Portuguesa

Página Web: http://www.esscvp.eu/	Data de fundação: 1950
Correio electrónico: secretaria@esscvp.com	Telefone Geral: 213 616 790

69. Escola Superior de Saúde do Alcoitão

Página Web: http://www.essa.pt/	Data de fundação: 1994
Correio electrónico: geral@essa.pt	Telefone: 214 607 450

70. Escola Superior de Saúde Ribeiro Sanches

Página Web: http://www.erisa.pt/	Data de fundação: 2002
Correio electrónico: informacoes@ulusofona.pt	Telefone Geral: 218 621 060

71. Escola Superior de Tecnologias e Artes de Lisboa

Página Web: http://www.estal.pt	Data de fundação: 1990
Correio electrónico: estal@estal.pt	Telefone Geral: 213 964 086

72. Escola Superior de Tecnologias Militares e Aeronáuticas

Página Web: http://www.emfa.pt/afa/	Correio electrónico: afa@emfa.pt
---	----------------------------------

73. Escola Superior Náutica Infante D. Henrique

Página Web: http://www.enautica.pt/	Telefone Geral: 214 460 010
Correio electrónico: info@enautica.pt	

74. IADE - Escola Superior de Design

Página Web: http://www.iade.pt	Data de fundação: 1969
Correio electrónico: mhmello@iade.pt	Telefone Geral: 213 939 600

75. IADE - Escola Superior de Marketing e Publicidade

Página Web: http://www.iade.pt	Data de fundação: 1990
Correio electrónico: mhmello@iade.pt	Telefone Geral: 213 939 600

76. Instituto Politécnico de Lisboa

Página Web: http://www.ipl.pt	Data de fundação: 1981
Correio electrónico: servicocentrais@sc.ipl.pt	Telefone Geral: 217 101 200

77. Instituto Português de Administração de Marketing de Lisboa

Página Web: http://www.ipam.pt	Data de fundação: 1984
Correio electrónico: ipam.lx@ipam.pt	Telefone Geral: 218 360 030

78. Instituto Superior Autónomo de Estudos Politécnicos

Página Web: http://www.ipa.univ.pt/	Data de fundação: 1990
Correio electrónico: secretaria@ipa.univ.pt	Telefone Geral: 218 610 360

79. Instituto Superior de Ciências da Administração

Página Web: http://www.iscad.pt	Data de fundação: 2007
Correio electrónico: secretaria@iscad.pt	Telefone Geral: 213 261 440

80. Inst. Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - Instituto Universitário de Lisboa

Página Web: http://www.iscte.pt	Data de fundação: 1972
Correio electrónico: geral@iscte.pt	Telefone Geral: 217 903 000

81. Instituto Superior de Ciências Educativas

Página Web: http://www.isce-odivelas.com	Data de fundação: 1988
Correio electrónico: isce-odivelas@pedago.pt	Telefone Geral: 219 347 135

82. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Internal

Página Web: http://www.esp.pt	Data de fundação: 1966
Correio electrónico: esp@esp.pt	Telefone Geral: 213 613 900

83. Instituto Superior de Comunicação Empresarial

Página Web: http://www.iscem.pt	Data de fundação: 1990
Correio electrónico: regina.moreira@iscem.pt	Telefone Geral: 213 474 283

84. Instituto Superior de Educação e Ciências

Página Web: www.isec.universitas.pt/	Data de fundação: 1991
Correio electrónico: info@isec.universitas.pt	Telefone Geral: 217 541 310

85. Instituto Superior de Gestão

Página Web: http://www.isg.pt	Data de fundação: 1978
Correio electrónico: cjoaquim@isg.pt	Telefone Geral: 217 513 700

86. Instituto Superior de Gestão Bancária

Página Web: http://www.isgb.pt/	Data de fundação: 1991
Correio electrónico: isgb@ifb.pt	Telefone Geral: 217 916 210

87. Instituto Superior de Informática e Gestão

Página Web: http://www.isig.pt	Data de fundação: 1980
Correio electrónico: info@isig.pt	Telefone Geral: 218 459 280

88. Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa

Página Web: http://www.isla.pt	Data de fundação: 1962
Correio electrónico: isla.lisboa@lx.isla.pt	Telefone Geral: 210 309 900

89. Instituto Superior de Novas Profissões

Página Web: http://www.inp.pt	Data de fundação: 1964
Correio electrónico: inp@inp.pt	Telefone Geral: 217 508 010

90. Instituto Superior de Psicologia Aplicada - IU

Página Web: http://www.ispa.pt	Data de fundação: 1962
Correio electrónico: info@ispa.pt	Telefone Geral: 218 811 700

91. Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa

Página Web: http://www.istec.pt	Data de fundação: 1989
Correio electrónico: secretaria@istec.pt	Telefone Geral: 218 436 670

92. Instituto Superior Politécnico do Oeste

Página Web: http://www.ispo.pt	Data de fundação: 2005
Correio electrónico: informacoes@ispo.pt	

93. Instituto Superior Politécnico Internacional

Página Web: http://www.uinternacional.pt	Data de fundação: 1984
Correio electrónico: uinternacional@mail.telepac.pt	Telefone Geral: 217 210 230

94. Universidade Aberta

Página Web: http://www.univ-ab.pt	Data de fundação: 1988
Correio electrónico: infosac@univ-ab.pt	Telefone: 213 916 300

95. Universidade Atlântica

Página Web: http://www.uatlantica.pt	Data de fundação: 1996
---	------------------------

Correio electrónico: geral@uatlantica.pt	Telefone Geral: 214 398 200
--	-----------------------------

96. Universidade Atlântica - Escola Superior de Saúde Atlântica

Página Web: http://www.uatla.pt	Telefone Geral: 214 398 200
Correio electrónico: informa@uatla.pt	

97. Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões

Página Web: www.universidade-autonoma.pt	Data de fundação: 1985
Correio electrónico: lsantos@universidade-autonoma.pt	Telefone Geral: 800 291 291

98. Universidade Católica Portuguesa

Página Web: www.ucp.pt	Tipo: Privado
Correio electrónico: info@reitoria.ucp.pt	Data de fundação: 1967
Telefone Geral: 217 265 838	Reitor da Universidade Católica Portuguesa: Manuel Braga da Cruz

99. Universidade de Lisboa

Página Web: http://www.ul.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: reitoria@reitoria.ul.pt	Data de fundação: 1911
Telefone Geral: 217 967 624	

100. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Página Web: http://www.utad.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: reitoria@utad.pt	Data de fundação: 1986
Telefone Geral: 259 350 000	

101. Universidade Internacional

Página Web: http://www.uinternacional.pt	Data de fundação: 1984
Correio electrónico: uilx@universidadeinternacional.pt	Telefone Geral: 217 210 230

102. Universidade Lusíada

Página Web: http://www.lis.ulusiada.pt	Tipo: Privado
---	---------------

Correio electrónico: fundacao.minerva@lis.ulusiada.pt	Data de fundação: 1986
Telefone Geral: 213 611 500	Reitor da Universidade Lusíada: Diamantino Freitas Gomes Durão

103. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Página Web: http://www.ulusofona.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: informacoes@ulusofona.pt	Data de fundação: 1991
Telefone Geral: 808 200 739	Reitor da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias: Mário C. Moutinho

104. Universidade Moderna de Lisboa

Página Web: www.umoderna.pt/lisboa	Correio electrónico: info@umoderna.pt
--	---

105. Universidade Nova de Lisboa

Página Web: http://www.unl.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: reitoria@unl.pt	Data de fundação: 1973
Telefone Geral: 213 715 600	Reitor Universidade Nova de Lisboa: António Rendas

106. Universidade Técnica de Lisboa

Página Web: http://www.utl.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: rutl@reitoria.utl.pt	Data de fundação: 1930
Telefone Geral: 218 811 900	Reitor da Universidade Técnica de Lisboa: Fernando Manuel Ribeiro Cardoso

DISTRITO DE PORTALEGRE

107. Instituto Politécnico de Portalegre

Página Web: http://www.ipportalegre.pt	Data de fundação: 1985
Correio electrónico: geral@mail.ipportalegre.pt	Telefone Geral: 245 301 500

DISTRITO DO PORTO

108. Escola Superior Artística do Porto

Página Web: http://www.esap.pt	Data de fundação: 1982
Correio electrónico: secretaria@esap.pt	Telefone Geral: 233 392 130

109. Escola Superior de Artes e Design

Página Web: http://www.esad.pt	Data de fundação: 1989
Correio electrónico: esad@esad.pt	Telefone Geral: 229 578 750

110. Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti

Página Web: http://www.esefrassinetti.pt	Data de fundação: 1963
Correio electrónico: secretaria@esefrassinetti.pt	Telefone Geral: 225 573 420/5

111. Escola Superior de Educação de Santa Maria

Página Web: www.esesantamaria.com/	Data de fundação: 1981
Correio electrónico: esesm- secretaria@asm.mail.pt	Telefone Geral: 223 745 730

112. Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria

Página Web: http://www.esenfsm.pt/	Data de fundação: 1952
Correio electrónico: geral@esenfsm.pt	Telefone Geral: 225 098 664 / 5

113. Escola Superior de Enfermagem do Porto

Página Web: http://portal.esenf.pt	Data de fundação: 2007
Correio electrónico: esep@esenf.pt	Telefone Geral: 225 073 500

114. Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (Porto)

Página Web: http://www.iesf.pt	Data de fundação: 1991
Correio electrónico: info@iesf.pt	Telefone Geral: 227 538 810 / 88

115. Instituto Piaget - Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo

Página Web: http://www.ipiaget.org	Data de fundação: 1983
Correio electrónico: info@gaia.ipiaget.org	Telefone Geral: 227 537 600

116. Instituto Piaget - Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Vila Nova de Gaia

Página Web: http://www.ipiaget.org	Data de fundação: 2004
Correio electrónico: info@gaia.ipiaget.org	Telefone Geral: 227 536 620

117. Instituto Politécnico de Saúde do Norte - Escola Superior de Saúde do V. Sousa

Correio electrónico: dir.essvs@cespu.pt	Data de fundação: 1997
Telefone Geral: 224 157 100	

118. Instituto Politécnico do Porto

Página Web: http://www.ipp.pt	Data de fundação: 1985
Correio electrónico: ipp@ipp.pt	

119. Instituto Português de Administração de Marketing de Matosinhos

Página Web: http://www.ipam.pt	Data de fundação: 1984
Correio electrónico: ipam@ipam.pt	Telefone Geral: 229 398 080

120. Instituto Superior da Maia

Página Web: http://www.ismai.pt/	Data de fundação: 1991
Correio electrónico: info@ismai.pt	Telefone Geral: 229 866 000

121. Instituto Superior de Administração e Gestão

Página Web: http://www.isag.pt/	Data de fundação: 1979
Correio electrónico: isag@isag.pt	Telefone Geral: 220 303 200

122. Instituto Superior de Ciências da Saúde - Norte

Página Web: www.cespu.pt	Data de fundação: 1989
Correio electrónico: info@cespu.pt	Telefone Geral: 224 157 100

123. Instituto Superior de Ciências Educativas de Felgueiras

Página Web: www.isce-felgueiras.com	Data de fundação: 1991
Correio electrónico: isce-felgueiras@pedago.pt	Telefone Geral: 255 318 550

124. Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

Página Web: http://www.iscet.pt/	Data de fundação: 1990
Correio electrónico: iscet@iscet.pt	Telefone Geral: 222 053 685

125. Instituto Superior de Educação e Trabalho

Página Web: http://www.iset.pt	Data de fundação: 2001
Correio electrónico: iset@mail.telepac.pt	Telefone Geral: 225 073 890

126. Instituto Superior de Espinho

Página Web: http://www.isesp.pt/	Data de fundação: 1999
Correio electrónico: isesp@isesp.pt	Telefone Geral: 227 322 624

127. Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia

Página Web: http://www.gaia.unisla.pt	Data de fundação: 1989
Correio electrónico: isla@mail.islagaia.pt	Telefone Geral: 223 772 980

128. Instituto Superior de Serviço Social do Porto

Página Web: http://www.issp.pt/	Data de fundação: 1956
Correio electrónico: issp@issp.pt	Telefone Geral: 229 577 210

129. Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa (Porto)

Página Web: http://www.istec.pt	Data de fundação: 1986
Correio electrónico: secretaria-porto@istec.pt	

130. Instituto Superior Politécnico Gaya - Escola Superior de Ciência e Tecnologia

Correio electrónico: info@ispgaya.pt	Data de fundação: 1990
Telefone Geral: 223 745 730	

131. Instituto Superior Politécnico Gaya - Escola Superior de Desenvolvimento Social e Comunitário

Correio electrónico: info@ispgaya.pt	Data de fundação: 1990
Telefone Geral: 223 745 730	

132. Universidade Católica Portuguesa

Página Web: http://www.ucp.pt	Tipo: Privado
Correio electrónico: info@reitoria.ucp.pt	Data de fundação: 1967
Telefone Geral: 217 265 838	Reitor da Universidade Católica Portuguesa: Manuel Braga da Cruz

133. Universidade do Porto

Página Web: http://www.up.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: up@up.pt	Data de fundação: 1911

Telefone Geral: 220 408 000	Reitor da Universidade Porto: José Carlos Marques dos Santos
-----------------------------	--

134. Universidade Fernando Pessoa

Página Web: http://www.ufp.pt/	Data de fundação: 1996
Correio electrónico: geral@ufp.edu.pt	Telefone Geral: 225 071 300

135. Universidade Fernando Pessoa - Escola Superior de Saúde

Página Web: http://www.ufp.pt	Data de fundação: 1993
Correio electrónico: geral.asaude@ufp.pt	Telefone Geral: 225 071 300

136. Universidade Lusíada

Página Web: http://www.lis.ulusiada.pt	Tipo: Privado
Correio electrónico: fundacao.minerva@lis.ulusiada.pt	Data de fundação: 1986
Telefone Geral: 213 611 500	Reitor da Universidade Lusíada: Diamantino Freitas Gomes Durão

137. Universidade Lusíada (Porto)

Página Web: http://www.por.ulusiada.pt	Tipo: Privado
Correio electrónico: info@por.ulusiada.pt	Data de fundação: 2003
Telefone Geral: 225 570 800	

138. Universidade Lusófona do Porto

Página Web: http://www.ulp.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: informacoes@ulp.pt	Data de fundação: 1986
Telefone Geral: 222 073 230	

139. Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Página Web: http://www.uportu.pt	Tipo: Privado
Correio electrónico: ingresso@upt.pt	Data de fundação: 1986
Telefone Geral: 225 572 000	

DISTRITO DE SANTARÉM

140. Escola Superior de Educação de Torres Novas

Página Web: http://www.esetn.pt	Data de fundação: 1988
Correio electrónico: esetn@mail.telepac.pt	Telefone Geral: 249 824 892

141. Instituto Politécnico de Santarém

Página Web: http://www.ipsantarem.pt	Telefone Geral: 243 309 520
Correio electrónico: geral@ipsantarem.pt	

142. Instituto Politécnico de Tomar

Página Web: http://www.ipt.pt	Telefone Geral: 249 328 100
Correio electrónico: sec.vicepresidencia@ipt.pt	

143. Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém

Página Web: http://www.islasantarem.pt/	Data de fundação: 1984
Correio electrónico: info@islasantarem.pt	Telefone Geral: 243 305 880

DISTRITO DE SETÚBAL

144. Academia Militar

Página Web: http://am.exercito.pt/	Data de fundação: 1919
Correio electrónico: am.concurso@mail.exercito.pt	Telefone Geral: 213 186 900

145. DINENSINO - Ensino, Desenvolvimento e Cooperação, CRL (Setúbal)

Página Web: www.umoderna.pt/setubal	Correio electrónico: sec.setubal@umoderna.pt
---	--

146. Escola Naval

Página Web: escolanaval.marinha.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: escnaval.divulgacao@marinha.pt	Data de fundação: 1986
	Telefone Geral: 210 901 900

147. Escola Superior de Saúde Egas Moniz

Página Web: www.egasmoniz.edu.pt	Data de fundação: 1999
Correio electrónico: essem@egasmoniz.edu.pt	Telefone Geral: 212 946 700

148. Instituto Piaget - Inst. Sup. Estudos Interculturais e Transdisciplinares (Almada)

Página Web: http://www.ipiaget.org	Telefone Geral: 808 203 049
Correio electrónico: info@almada.ipiaget.org	

149. Instituto Piaget - Inst. Sup. Estudos Interculturais e Transdisciplinares (S. André)

Página Web: www.ipiaget.org/santo-andre/	Correio electrónico: info@standre.ipiaget.org
--	---

150. Instituto Politécnico de Setúbal

Página Web: http://www.ips.pt	Data de fundação: 1979
Correio electrónico: ips@spr.ips.pt	

151. Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz

Página Web: http://www.egasmoniz.edu.pt	Data de fundação: 1987
Correio electrónico: iscsem@egasmoniz.edu.pt	Telefone Geral: 212 946 700

152. Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares

Página Web: ww.ipiaget.org/santo-andre/	Tipo: Privado
Correio electrónico: info@standre.ipiaget.org	Telefone Geral: 269 708 710

DISTRITO DE VIANA DO CASTELO

153. Escola Superior Gallaecia

Página Web: http://www.esg.pt	Correio electrónico: esg@esg.pt
---	---

154. Instituto Politécnico de Viana de Castelo

Página Web: http://www.ipvcc.pt	Correio electrónico: geral@ipvc.pt
---	---

155. Universidade Fernando Pessoa - Unidade de Ponte de Lima

Página Web: http://www.ufp.pt	Data de fundação: 1996
Correio electrónico: geral.plima@ufp.pt	Telefone Geral: 258 741 026

156. Universidade Fernando Pessoa (Unidade de Ponte de Lima - Ensino Politécnico)

Página Web: http://www.ufp.pt	Data de fundação: 1996
Correio electrónico: geral.plima@ufp.pt	Telefone Geral: 258 741 026

DISTRITO DE VILA REAL

157. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Página Web: http://www.utad.pt	Tipo: Público
Correio electrónico: reitoria@utad.pt	Data de fundação: 1986
Telefone Geral: 259 350 000	

158. Universidade do Minho

Página Web: http://www.uminho.pt	Data de fundação: 1973
Correio electrónico: sec-agr@reitoria.uminho.pt	Telefone Geral: 253 601 109

DISTRITO DE VISEU

159. Instituto Piaget - Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo (Viseu)

Página Web: http://www.ipiaget.org	Data de fundação: 1993
Correio electrónico: info@viseu.ipiaget.org	Telefone Geral: 232 910 100

160. Instituto Piaget - Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Viseu

Página Web: http://www.ipiaget.org/	Data de fundação: 1997
Correio electrónico: info@viseu.ipiaget.org	Telefone Geral: 232 910 100

161. Instituto Piaget - Inst. Sup. Estudos Interculturais e Transdisciplinares (Viseu)

Página Web: http://www.ipiaget.org	Data de fundação: 1996
Correio electrónico: info@viseu.ipiaget.org	Telefone Geral: 232 910 100

162. Instituto Politécnico de Viseu

Página Web: http://www.ipv.pt	Data de fundação: 1979
Correio electrónico: ipv@ipv.pt	Telefone Geral: 232 480 700

163. Instituto Superior de Ciências Educativas de Mangualde

Página Web: www.isce-mangualde.com	Data de fundação: 1991
Correio electrónico: isce-mangualde@pedago.pt	

164. Universidade Católica Portuguesa

Página Web: http://www.ucp.pt	Tipo: Privado
Correio electrónico: info@reitoria.ucp.pt	Data de fundação: 1967
Telefone Geral: 217 265 838	Reitor da Universidade Católica Portuguesa: Manuel Braga da Cruz

Anexo C - Questionário

Orientação para o mercado das Instituições de Ensino Superior



Expresse o seu grau de concordância para cada uma das seguintes afirmações.

Selecione apenas uma opção em cada afirmação.

*Obrigatório

Orientação para o Cliente *

*IES - Instituição de Ensino Superior

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A minha IES* mede a satisfação dos alunos em cada ano lectivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha IES* preocupa-se com o bem-estar dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha IES* entende as necessidades dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha IES* as reclamações dos alunos são tratadas com rapidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha IES* os alunos têm fácil acesso ao processo de reclamação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha IES* os alunos recebem informações que os ajudam a compreender o que esperar da IES*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários da minha IES* estão dispostos para apoiar os alunos e ir além do seu papel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha IES* os comentários dos alunos sobre as suas experiências influenciam o processo de ensino-aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha IES* os funcionários estão atentos às preocupações dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha IES* incentivamos os alunos a partilhar comentários positivos construtivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na minha IES* os funcionários são regularmente informados sobre a visão e experiências dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A minha IES* entende qual o tipo de ensino-aprendizagem que os alunos mais valorizam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós incentivamos os alunos a dar feedback negativo construtivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responder às necessidades dos alunos é a minha principal tarefa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um bom professor é aquele cujos alunos são tão felizes como satisfeitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha IES* cumpre e vai além das promessas que faz aos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipa sénior promove o espírito e foco da orientação para o cliente (aluno)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Orientação para a Concorrência *

*IES - Instituição de Ensino Superior

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Esta IES* compara-se favoravelmente com outras IES* relativamente à satisfação das necessidades dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação sobre o que os meus colegas fazem noutras IES* ajuda-me no meu papel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus superiores muitas vezes referem-se às acções das outras IES*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A maioria do pessoal tem interesse no que está a acontecer nas outras IES*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta IES* geralmente responde positivamente às novas iniciativas de outras IES*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta IES* compreende as necessidades dos alunos melhor que as outras IES*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Coordenação Interfuncional *

*IES - Instituição de Ensino Superior

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Nas reuniões discutimos informações sobre as preocupações dos alunos, a fim de fazer melhorias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os professores ajudam a atrair futuros alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos cooperam para promover a imagem da IES*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O pessoal administrativo colabora para promover a imagem da IES*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Todas as faculdades e departamentos contribuem para a "comercialização" da IES*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A ideia que guia o desenvolvimento dos currículos ou as novas iniciativas são as exigências dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As estratégias de marketing são discutidas e partilhadas com o pessoal docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os actuais alunos são sempre fundamentais na tomada de decisão nesta IES*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Localização Geográfica da IES* *

Classificação da IES* *

- Universidade
- Politécnico
- Outra:

Tipo da IES* *

- Público
- Privado

Sexo *

- Feminino
- Masculino

Idade *

Grau de Escolaridade *

- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra: