



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

ERRATA:
**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

Página	Parágrafo e Linha	Onde se lê	Deve-se ler
CAPA	CAPA	Orientação para o mercado nas instituições de ensino superior Portuguesas	Orientação para o mercado nas instituições de ensino superior portuguesas na perspectiva dos docentes
1	P: 2/L:1	O ensino superior tem uma responsabilidade colossal na manutenção	O ensino superior assume uma responsabilidade na manutenção
3	P: 6	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.	Assim sendo, 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 numa universidade Inglesa e outra Israelita.
24	P: 1	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.	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 numa universidade Inglesa e outra Israelita.
24	P: 3	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	Neste âmbito, utilizou-se uma amostragem de conveniência. Esta técnica de amostragem não é representativa da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência. Deste modo o processo amostral não garante que a amostra seja representativa. Pode ser usada com êxito em situações nas quais seja mais importante captar

		amostra. Deste conjunto, foram recebidas 212 respostas, duas não válidas (devido a respostas incompletas).	ideias gerais, identificar aspetos críticos do que propriamente a objetividade científica. Contudo, o método tem a vantagem de ser rápido, barato e fácil.
25	P: 4	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 selecionar 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.	O questionário utilizado será composto por vários itens numa escala de seis pontos. A escala apresenta seis proposições, das quais o inquirido deve selecionar uma, podendo estas ser: discordo totalmente o número 1 e concordo totalmente o número 6.
26	P: 2/L: 5	através da escala de Likert (5 pontos).	através da escala de Likert (5 pontos).
27	P: 2/L: 2	Statistical Package for the Social Sciences 19 (SPSS).	IBM SPSS
27	P: 2/L: 4; 5 e 6	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 <i>cluster</i> .	número de observações e ainda se recorreu à análise <i>cluster</i> para dividir os respondentes em função da sua perceção quanto às três dimensões da orientação para o mercado em função das semelhanças de respostas entre si.
28	P: 4/L: 1	Foram construídas escalas de Likert para medir estas componentes.	Foram construídas escalas de Likert para medir estas componentes.
28	P: 4/L: 2	escala de cinco pontos	escala de seis pontos
28	P: 5/L: 7	(Nunnally, 1978)	(Malhotra, 2005)
28	P: 6/L: 2	alfa de cronbach	alfa de Cronbach
34	P: 3/L: 1	à questão	ao grupo
44	P: 2/L: 1	A análise de resultados foi ainda realizada de acordo com a localização geográfica das IES.	A análise de resultados foi ainda realizada de acordo com a localização geográfica das IES.
47	P: 2/L: 1	ao tipo de ensino	à classificação da IES
53	P: 4/L: 5	$p > 0,05$	$p < 0,05$
54	P: 1/L: 1	Os testes certificam	Os testes Post Hoc (tabela 59, 60 e 61) certificam
60	P: 2	[acrescentar a seguir ao fim da primeira linha]	Apesar de os valores médios serem positivos e estarem acima do valor médio 4,00.

60	P: 3/L: 2	têm agora que se focar nas dimensões	têm que se focar nas três dimensões, dando maior enfoque as dimensões
60		[acrescentar a seguir ao parágrafo 3]	Em relação a hipótese 2: <i>“Existe uma diferença entre a pontuação atribuída pelos professores para os três fatores de orientação para o mercado?”</i> . Como foi possível verificar pelo resultado das análises realizadas, não existem diferenças significativas entre as médias de respostas dos três grupos.

PÁGINA 34 E 35

ANÁLISE DAS PONTUAÇÕES MÉDIAS DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

A escala utilizada foi uma escala de cinco pontos, onde deveria ter sido utilizada uma escala de seis pontos.

De seguida apresentam-se as comparações realizadas entre Portugal e Inglaterra e entre Portugal e Israel, com os valores médios das respostas obtidas nos questionários de Inglaterra e Israel já convertidos para uma escala de cinco pontos (só assim é possível realizar a comparação de respostas entre os países).

ONDE SE LÊ:

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 1 - 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
Um bom professor é aquele cujos alunos são tão felizes como satisfeitos	3,63	1,051
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>	,782
<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		

DEVE-SE LER:

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 diferença nas pontuações atribuídas às mesmas questões. Os resultados de acordo com a perspetiva dos docentes, as IES portuguesas apresentam valores médios mais elevados. Em Portugal as primeiras três questões apresentam valores médios superiores a 4,00 enquanto que em Inglaterra e Israel isso só acontece numa questão. Importante referir é o facto de Portugal apresentar uma única média com valor negativo enquanto que Inglaterra e Israel apresentam três questões com pontuações abaixo do valor médio 3,00.

Pode-se assim concluir que em relação à orientação para o cliente, Portugal está mais desenvolvido e conhecedor da importância de estar orientado para esta dimensão da orientação para o mercado do que as IES de Inglaterra e Israel.

Tabela 2 - Resumo das pontuações médias de orientação para o cliente.

Orientação para o cliente	Média Portugal	Média Inglaterra Israel
<u>A minha IES preocupa-se com o bem-estar dos alunos</u>	<u>4,06</u>	3,66
<u>Responder às necessidades dos alunos é a minha principal tarefa</u>	<u>4,03</u>	3,12
<u>A minha IES mede a satisfação dos alunos em cada ano lectivo</u>	<u>4,01</u>	4,35
Na minha IES incentivamos os alunos a partilhar comentários positivos construtivos	3,92	3,27
Na minha IES os alunos têm fácil acesso ao processo de reclamação	3,85	3,52
Na minha IES os comentários dos alunos sobre as suas experiências influenciam o processo de ensino-aprendizagem	3,79	3,36
Os funcionários da minha IES estão dispostos para apoiar os alunos e ir além do seu papel	3,37	3,41
A minha IES entende as necessidades dos alunos	3,70	3,58
Na minha IES os alunos recebem informações que os ajudam a compreender o que esperar da IES	3,69	3,46
Na minha IES os funcionários estão atentos às preocupações dos alunos	3,66	3,33
Um bom professor é aquele cujos alunos são tão felizes como satisfeitos	3,63	2,99
Nós incentivamos os alunos a dar feedback negativo construtivo	3,60	3,14
Na minha IES as reclamações dos alunos são tratadas com rapidez	3,52	3,54
A minha IES entende qual o tipo de ensino-aprendizagem que os alunos valorizam	3,51	3,15
A equipa sénior promove o espírito e foco da orientação para o cliente (aluno)	3,39	2,67
<u>A minha IES cumpre e vai além das promessas que faz aos alunos</u>	<u>3,30</u>	2,85
<u>A minha IES os funcionários são regularmente informados sobre a visão e experiências dos alunos</u>	<u>2,96</u>	3,20
Nota: n=210		

ANÁLISE DAS PONTUAÇÕES MÉDIAS DE ORIENTAÇÃO PARA A CONCORRÊNCIA

A escala utilizada foi uma escala de cinco pontos, onde deveria ter sido utilizada uma escala de seis pontos.

De seguida apresentam-se as comparações realizadas entre Portugal e Inglaterra e entre Portugal e Israel, com os valores médios das respostas obtidas nos questionários de Inglaterra e Israel já convertidos para uma escala de cinco pontos (só assim é possível realizar a comparação de respostas entre os países).

ONDE SE LÊ:

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 3 - 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>	3,71	,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
A maioria do pessoal tem interesse no que está a acontecer nas outras IES	3,36	,945
<u>Esta IES compreende as necessidades dos alunos melhor que as outras IES</u>	3,25	,774

Nota: n=210

DEVE-SE LER:

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 diferença nas pontuações atribuídas às respostas. Os resultados das IES portuguesas apresentam valores médios muito superiores aos resultados de Inglaterra e Israel. Em Portugal todas as questões obtiverem pontuações positivas e acima do valor médio 3,00, já o mesmo não aconteceu em relação à pontuação atribuída pelas IES de Inglaterra e Israel, visto que mais uma vez, três das questões apresentam valores negativos.

Pode-se assim concluir que em relação à orientação para a concorrência, Portugal está igualmente à dimensão anterior, mais desenvolvido e conhecedor da importância de estar orientado para esta dimensão da orientação para o mercado do que as IES de Inglaterra e Israel, de acordo com a perspectiva dos docentes.

Tabela 4 - Resumo das pontuações médias de orientação para a concorrência.

Orientação para a concorrência	Média Portugal	Média Inglaterra Israel
<u>A informação sobre o que os meus colegas fazem noutras IES ajuda-me no meu papel</u>	<u>3,71</u>	3,24
Esta IES compara-se favoravelmente com outras IES relativamente à satisfação das necessidades dos alunos	3,65	3,31
Esta IES geralmente responde positivamente às novas iniciativas de outras IES	3,50	2,80
Os meus superiores muitas vezes referem-se às ações das outras IES	3,38	3,00
A maioria do pessoal tem interesse no que está a acontecer nas outras IES	3,36	2,87
<u>Esta IES compreende as necessidades dos alunos melhor que as outras IES</u>	<u>3,25</u>	2,76

Nota: n=210

ANÁLISE DAS PONTUAÇÕES MÉDIAS DE COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL

A escala utilizada foi uma escala de cinco pontos, onde deveria ter sido utilizada uma escala de seis pontos.

De seguida apresentam-se as comparações realizadas entre Portugal e Inglaterra e entre Portugal e Israel, com os valores médios das respostas obtidas nos questionários de Inglaterra e Israel já convertidos para uma escala de cinco pontos (só assim é possível realizar a comparação de respostas entre os países).

ONDE SE LÊ:

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.

Tabela 5 - 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>	<u>3,85</u>	,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>	1,076

DEVE-SE LER:

Ao comparar os resultados médios das IES portuguesas com os resultados obtidos no estudo de Hemsley-Brown & Oplatka (2010) que diz respeito aos países de Inglaterra e Israel, consegue-se visualizar divergências de respostas. Nesta dimensão as IES de Inglaterra e Israel apresentam quatro valores negativos, enquanto que nas IES portuguesas apenas se registou um valor negativo.

Pode-se assim concluir que em relação à coordenação interfuncional, Portugal apresenta uma posição favorável em comparação com as IES de Inglaterra e Israel, do ponto de vista dos docentes.

Tabela 6 - Resumo das pontuações médias da coordenação interfuncional.

Coordenação interfuncional	Média Portugal	Média Inglaterra Israel
<u>Nas reuniões discutimos informações sobre as preocupações dos alunos, a fim de fazer melhorias</u>	<u>4,01</u>	3,45
<u>Os alunos cooperam para promover a imagem da IES</u>	<u>3,85</u>	3,09
Os professores ajudam a atrair futuros alunos	3,80	3,35
O pessoal administrativo colabora para promover a imagem da IES	3,62	3,07
Todas as faculdades e departamentos contribuem para a "comercialização" da IES	3,43	2,97
Os atuais alunos são sempre fundamentais na tomada de decisão nesta IES	3,37	2,48
A ideia que guia o desenvolvimento dos currículos ou as novas iniciativas são as exigências dos alunos	3,08	2,69
<u>As estratégias de marketing são discutidas e partilhadas com o pessoal docente</u>	<u>2,84</u>	2,64

PÁGINA 42 E 43

COMPARAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE, ORIENTAÇÃO PARA A CONCORRÊNCIA E COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL

A escala utilizada foi uma escala de cinco pontos, onde deveria ter sido utilizada uma escala de seis pontos.

De seguida apresentam-se as comparações realizadas entre Portugal e Inglaterra e entre Portugal e Israel, com os valores médios das respostas obtidas nos questionários de Inglaterra e Israel já convertidos para uma escala de cinco pontos (só assim é possível realizar a comparação de respostas entre os países).

ONDE SE LÊ:

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 7 - 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).

DEVE-SE LER:

Como é possível observar na tabela 41, os valores das médias das respostas dadas pelos docentes da IES portuguesas são valores positivos e acima do valor médio 3.00. Todas as pontuações médias para as três dimensões da orientação para o mercado são superiores às pontuações atribuídas às mesmas dimensões pelos países de Inglaterra e Israel. A dimensão orientação para o cliente é o que apresenta maior importância para as IES de Portugal, de acordo com os docentes (3,66), assim como para Israel (3,42) e como para Inglaterra (3,27). Com a apresentação destes valores é possível verificar que Portugal é o país que apresenta o valor médio mais alto. Quanto ao grupo orientação para a concorrência, Portugal apresenta o seu valor médio mais baixo (3,47) assim como Inglaterra (2,87) que apresenta um valor negativo. O último grupo, coordenação interfuncional, Portugal mostra um valor médio intermédio (3,50), já Israel apresenta o seu valor médio mais baixo (2,87), sendo este também negativo (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010).

Pode-se então concluir que de acordo com os docentes, as instituições de ensino superior em Portugal concedem mais atenção às 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). Apesar de as três dimensões apresentarem pontuações médias muito boas em comparação com as pontuações das IES de Inglaterra e Israel.

Tabela 8 - 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				

Através desta análise é ainda possível obter a 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 das três dimensões. Os valores para as três dimensões estão muito próximos, apesar de haver valores mais elevados que outros (tabela 41). O valor que mais se destaca é o valor da dimensão orientação para o cliente.

Para testar se havia diferenças significativas entre as pontuações médias de cada dimensão (orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional) e os outros fatores em análise (localização geográfica, classificação da IES, tipo de IES, sexo do respondente e grau de escolaridade) realizaram-se análises de variância simples com um fator “One Way” (ANOVA).

CARACTERIZAÇÃO DOS CLUSTERS

5.8.1.3 Caracterização do *cluster* 3

O *cluster* 3 é dos três *clusters* o que apresenta os valores mais baixos em relação às médias dos grupos em análise - orientação para o cliente apresenta uma média de respostas de 3,11; orientação para a concorrência apresenta uma média de respostas de 2,51 e o grupo coordenação interfuncional uma média de respostas 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).

DEVE-SE LER:

5.8.1.3 Caracterização do *cluster* 3

O *cluster* 3 é dos três *clusters* o que apresenta os valores mais baixos em relação às médias dos grupos em análise - orientação para o cliente apresenta uma média de respostas de 3,11; orientação para a concorrência apresenta uma média de respostas de 2,51 e o grupo coordenação interfuncional uma média de respostas 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). Há ainda que referir que este *cluster*, apesar de ser o que apresenta os valores mais baixos em relação às médias dos três grupos em análise é também aquele que apresenta uma maior orientação para o cliente. A diferença entre as médias de respostas para os outros grupos é a que apresenta uma diferença mais acentuada.