

*A natureza do Marketing do ensino superior
público português: Análise exploratória*

Luísa Lopes e Mário Raposo
Junho, 2004

Texto para Discussão – N° M – 01/2004

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA





Ficha Técnica

Director	José Alberto Fuinhas
Secretariado	Elisabete Saraiva Ramos
Conselho Editorial	José Alberto Fuinhas Paulo Maças Nunes Zélia Serrasqueiro
Colaboradores	João Leitão
Composição e Impressão	Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior

Estatuto Editorial

Os *Textos para Discussão do DGE* propõem-se disponibilizar, *on-line*, trabalhos em fase avançada de elaboração, no âmbito da Gestão e da Economia, desenvolvidos por docentes, investigadores, mestrandos, doutorandos e docentes de outras universidades que sejam colaboradores do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior.

Está aberta a contribuições que utilizem métodos de investigação que se enquadrem nas correntes de pensamento científico nas áreas da Gestão e da Economia.

Normas para Publicação On-Line

Os trabalhos propostos para publicação deverão ter a aprovação de dois doutorados do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior e um membro do Conselho Editorial.

Universidade da Beira Interior
Departamento de Gestão e Economia (DGE)
Pólo das Ciências Sociais e Humanas
Estrada do Sineiro
6200-209 Covilhã
PORTUGAL
TLF: 275319600 - FAX: 275319601
<http://www.dge.ubi.pt>

(MKT_01) A NATUREZA DO MARKETING DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO PORTUGUÊS: ANÁLISE EXPLORATÓRIA

Luísa Margarida B. Lopes
Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Mirandela
(Instituto Politécnico de Bragança)
Departamento de Ciências Empresariais
Rua João Maria Sarmento Pimentel
Apartado 128
5370-326 Mirandela
Tel: 273 333 572 / 278 201 343
Fax: 278 265 733
luisa@ipb.pt

Mário Lino Barata Raposo
Universidade da Beira Interior
Departamento de Gestão e Economia
Estrada do Sineiro
6200-209 Covilhã
mraposo@alpha2.ubi.pt

RESUMO

Hoje, mais do que nunca, as instituições de ensino superior enfrentam um meio envolvente dinâmico e em transformação. Perante restrições financeiras e exigências de eficiência crescentes assiste-se ao declínio nos recursos e a uma competição acrescida. Este estudo pretende, através de uma breve revisão bibliográfica e de um inquérito às instituições de ensino superior público portuguesas, investigar a implementação do conceito de marketing. Foi possível verificar que o conceito de marketing está ainda longe de atingir um nível de implementação satisfatório no nosso país. As temáticas que permitiram esta verificação foram, entre outras, as estruturas de implementação, o número de pessoas afectas ao órgão de marketing, as funções maioritariamente desempenhadas, o nível de planeamento, ferramentas promocionais mais utilizadas e a atitude face ao marketing, entre outras.

Palavras-chave: marketing, ensino superior, marketing do ensino superior, educação.

1. INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior são hoje confrontadas com uma realidade diferente caracterizada pelo aumento da concorrência, as modificações na estrutura etária dos estudantes, o agravar das restrições financeiras e a alteração do sistema de financiamento, pelo que o seu futuro depende da sua capacidade para atrair e reter estudantes, baseando a sua actividade em critérios de competitividade a que o marketing não é alheio (Alves H., 1998; Bakewell e Gibson-Sweet, 1998; Franz, 1998; Naudé e Ivy, 1999; Sands e Smith, 1999).

Contudo, as más interpretações do marketing atribuem-lhe uma carga negativa, baseada na ideia de comercialização e venda de alta pressão, sendo o conceito de marketing visto por muitos actores da educação com desconfiança devido às suas implicações comerciais, pois quando considerado uma ferramenta de aplicação das forças de mercado torna-se eticamente indesejado (Smith e Cavusgil, 1984; Alves G., 1995). Assim, apesar da orientação de

marketing poder ser aplicada no ensino superior é importante que as estratégias sejam desenvolvidas com base numa clara visão das necessidades do estudante / consumidor e do seu comportamento (Nicholls, Harris, Morgan, Clarke e Sims, 1995).

Deste modo, o ensino superior debate-se com um duplo dilema caracterizado por restrições financeiras crescentes e, em oposição, necessidades superiores em termos de esforços de marketing para responder a novos e velhos públicos, agora distintos. Segundo Licata e Frankwick (1996) a resposta a este dilema reside na implementação de estratégias de marketing efectivas e na criação de estruturas organizacionais eficientes que suportem a singularidade do plano de marketing em causa.

Em Portugal, as instituições enfrentam, tal como na maioria dos países ocidentais, grandes mudanças na sua envolvente em termos quer de financiamento, quer do nível da procura dos seus cursos. Assiste-se, ano após ano, a um decréscimo do número de candidatos ao ensino público face ao número de vagas disponíveis e que ficam por preencher. Salienta-se uma fragilidade presente no sistema de ensino superior em Portugal: “A diminuição muito significativa da taxa de natalidade (199 295 nados vivos em 1964 contra 110 816 em 1989, ou seja, um decréscimo de 44% em 25 anos), pese embora o efeito compensatório dos aumentos da escolaridade obrigatória e das taxas de escolarização, aponta para a estabilização e posterior declínio do número de recém saídos do ensino secundário” (Santos, 1995: 6).

Segundo King (1995) e Kotler (1999), no futuro as organizações bem sucedidas serão aquela minoria que conseguir gerir a mudança de forma efectiva e cujo marketing tenha a capacidade de mudar tão rapidamente quanto o mercado. Estarão as instituições portuguesas de ensino superior público entre esta minoria?

2. CARACTERÍSTICAS DA EDUCAÇÃO

A educação enquanto processo de “fazer saber” pressupõe um serviço, serviço esse não prestado ou executado, mas sim produzido em conjunto com o próprio aluno, o pessoal de contacto e o suporte físico (Alves G., 1995). De facto, os estudantes produzem e consomem, em simultâneo, o produto educacional que é o conhecimento (Harvey e Busher, 1996). Segundo Alves G. (1995), o serviço na educação é composto de uma forma concêntrica incluindo o serviço central (leccionação dos cursos), os serviços periféricos (incluindo secretaria, reprografia, biblioteca, bar / cantina...) e o serviço global (incluindo acesso às instalações, acompanhamento do aluno, condições financeiras para frequentar o curso e credibilidade do cursos, entre outros).

Assim, as instituições de ensino, tal como outros serviços, oferecem serviços heterogéneos (pela diversidade do pessoal em contacto com o cliente), perecíveis, inseparáveis das interacções entre o professor (fornecedor) e o estudante (cliente) e intangíveis (Harvey e Busher, 1996; Canterbury, 1999). De facto, as semelhanças entre empresas e o ensino superior são provavelmente mais numerosas que as diferenças. Litten (1980) apresenta as características do ensino superior e do comportamento deste consumidor:

- para o estudante a selecção de uma instituição é um passo importante e complexo, com consequências pessoais de longo prazo, ao pressupor que será uma escolha feita uma só vez, com a duração de 3, 4 ou 5 anos;
- o produto é apresentado como um *package* complexo, onde o estudante “acata” todo o programa académico;

- a escolha da instituição constitui uma decisão de consumo e um investimento numa reputação institucional que contribuirá para a sua educação futura, carreira e outras recompensas sociais e económicas associadas a um grau académico;
- ao contrário da maioria dos produtos, as descrições técnicas e de desempenho do serviço educação não estão disponíveis, sendo que a satisfação do cliente não é suficiente enquanto medida de sucesso da organização ou do marketing.

Smith e Cavusgil (1984) referem também o processo de troca como sendo uma particularidade do marketing do ensino superior. Segundo estes, as instituições têm dois mercados nos quais realizam trocas, isto é, o produto da educação é trocado por dinheiro com os estudantes / clientes mas estes não pagam o suficiente por forma a cobrir o custo total. Desta forma, é necessária outra troca com as entidades financiadoras dos restantes custos. Smith e Cavusgil (1984) realçam também a intangibilidade das ofertas neste contexto e os diversos custos implicados, para além do dinheiro, isto é, o tempo despendido, a perda de rendimento, custos físicos e outros custos.

3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

É objectivo geral deste estudo investigar a implementação do conceito de marketing no ensino superior público português, fornecendo bases para o conhecimento deste tema. Como objectivos específicos pretende-se: investigar as estruturas existentes na área do marketing, investigar o uso do planeamento estratégico de marketing no ensino superior, analisar o grau de implementação do marketing, investigar o grau de eficiência de diversas variáveis de marketing, analisar as ferramentas de comunicação mais vulgarmente utilizadas, auscultar o entendimento do papel do marketing no ensino superior (atitude face ao marketing) e recolher opiniões acerca do conceito de marketing, das funções de um órgão de marketing e da pertinência de uma abordagem de marketing nas instituições de ensino superior.

De entre as diversas técnicas disponíveis, para obter a informação de carácter empírico, optou-se pelo inquérito por questionário, tendo este sido sujeito a um pré-teste, destinado a avaliar a sua coerência, efectuado em sede de universidade, politécnico e escola superior. Um total de 168 questionários foram enviados às instituições, em meados do mês de Outubro de 2001, dirigidos quer aos órgãos centrais (presidentes e reitores, de institutos politécnicos e universidades, respectivamente) quer às unidades orgânicas (presidentes do conselho directivo de escolas, faculdades e institutos) com a seguinte distribuição: 15 universidades (órgão central), 15 institutos politécnicos (órgão central) e 138 pólos universitários / faculdades / escolas / institutos (unidades orgânicas).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os questionários foram analisados recorrendo à ferramenta estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) na versão 10.1. De um total de 168 questionários enviados às instituições foram recebidas 89 respostas úteis (52,9%), sendo que foram eliminadas 8 respostas. Considera-se que esta é uma boa taxa de resposta face a estudos similares (Wasmer e Bruner II, 1999; Naudé e Ivy, 1999; Kittle, 2000). Do total de inquiridos, 87,6% expressaram interesse em receber pessoalmente uma cópia do resumo deste estudo, o que em si demonstra o extremo interesse pelo assunto em análise. Os dados foram submetidos,

primeiramente, a uma análise univariada de forma a caracterizar a amostra. Deste modo, o perfil das instituições que responderam ao questionário é o seguinte:

Quadro 1 – Caracterização dos inquiridos

	N.º de respostas	% de respostas		N.º de respostas	% de respostas
Subsistema			Fundação da Instituição (idade)		
Universitário	37	41,6	Fundada antes de 1973	19	21,3
Politécnico	52	58,4	Fundada depois de 1973*	70	78,7
Total	89	100,0	Total	89	100,0
Cargo do Inquirido			Número Total de Alunos		
Responsável de Relações Externas	13	14,6	N<=1000	32	36,0
Responsável de Marketing	2	2,2	1001<N<=5000	38	42,7
Responsável de Relações Públicas	18	20,2	N>5001	19	21,3
Académico	17	19,1	Total	89	100,0
Outro	39	43,8			
Total	89	100,0			

* Inclui as instituições fundadas em 1973.

Como se constata, pelo quadro anterior, obtiveram-se respostas de 37 instituições do subsistema universitário e 52 do subsistema politécnico com a seguinte distribuição, em termos de órgãos centrais e unidades orgânicas:

Quadro 2 – Distribuição dos inquiridos por subsistema e unidade

	Subsistema		Total
	Universitário	Politécnico	
Órgão Central	10	12	22
Unidade Orgânica	27	40	67
Total	37	52	89

Quanto à resposta ao questionário, esta foi feita por um leque variado de pessoas com idêntica distribuição pelos responsáveis de relações públicas (20,2%) e por académicos¹ (19,1%), mas também por outras pessoas, nomeadamente responsáveis de relações externas (14,6%) e na opção “Outro” por pessoas pertencentes à direcção das unidades orgânicas, sempre que o marketing não constituía um órgão formalmente pertencente à estrutura organizacional da instituição. Face ao estudo de Naudé e Ivy (1999), efectuado no RU, constata-se um número superior de académicos a tratar as questões de marketing no nosso país, pois no referido estudo apenas 7% dos casos foram respondidos por académicos, reforçando a afirmação de Smith (citado por Naudé e Ivy, 1999) que referia que a maioria das instituições têm tendência a possuir, na cobertura da área do marketing, um “não-académico”. Sugere-se com isto algum “amadorismo” na forma como as instituições portuguesas encaram o marketing, na medida em que um académico não tem como função principal a operacionalização do marketing, mas sim o ensino, encarando esta actividade como um extra às suas funções, onde ocupa os tempos sobrantos da função ensino e da produção científica, primeira exigência da profissão.

Quanto à estrutura, os dados mostram que 51,7% das instituições possuem um órgão responsável pelas actividades de marketing formalmente reconhecido e 37,1% das instituições possuem um órgão, ou pessoas, que informalmente são responsáveis pelas questões ligadas ao marketing. Comparativamente, no estudo de Naudé e Ivy (1999), é relatado que 75% das instituições do RU possuem um departamento de marketing. De registar será o facto de em Portugal 25 instituições, correspondendo a 28,1% do total, não praticarem o marketing, nem

¹ Entenda-se pessoa cuja função está primeiramente ligada à actividade científica e docente.

formal nem informalmente, conforme o quadro abaixo descreve. De igual modo, 15 instituições (16,9%) mencionam praticar o marketing quer formal quer informalmente.

De referir que, tal como Kotler e Fox (1995) mencionam, o facto da instituição acrescentar uma função de marketing à sua estrutura organizacional não significa a necessária adopção de uma orientação para o marketing. Para além disso, também a estrutura organizacional parece não exercer qualquer influência sobre a eficiência de marketing (Larocco, citado por Wasmer e Brunner II, 1999), pelo que a existência de um órgão de marketing não significa, necessariamente, eficiência a este nível.

Quanto à designação, e contrariamente à literatura que menciona maioritariamente um departamento de marketing, constata-se que em Portugal poucos são os órgãos formalmente reconhecidos que possuem esta denominação(2,2%).

De registar que muitos destes órgãos (41,3%) possuem na sua designação as Relações Externas e Relações Públicas (26,1%). Além disso, um número razoável de instituições optou pela resposta “Outra” (28%) pela especificidade das designações existentes e de que são exemplo “Gabinete de Divulgação”, “Gabinete de Comunicação e Imagem”, “Gabinete de Marketing e Comunicação” e outras designações associadas às relações públicas, imagem, informação ou planeamento.

No que diz respeito à dimensão do órgão de marketing, formalmente reconhecido, este possui em média 3,29 pessoas sendo que apenas 4 instituições possuem mais de 9 pessoas ao serviço deste órgão. Em termos comparativos, no RU um departamento de marketing possui em média 10 pessoas, existindo alguns casos com mais de 15 pessoas ligadas a este órgão.

Quanto à forma como as actividades de marketing estão implantadas em termos estruturais, existem, em Portugal, instituições que localizam este órgão no órgão central da universidade ou instituto politécnico (23,9%), outras que coordenam as actividades no órgão central existindo órgãos paralelos nas unidades orgânicas (52,2%) e outras implantadas somente nas unidades orgânicas (23,9%). Cruzando estes dados com o grau de homogeneidade existente entre as actividades dos vários órgãos (sempre que estas actividades não tenham lugar, exclusivamente, no órgão central) é interessante constatar que a existência de um órgão central potencia o grau de homogeneidade entre as actividades dos diversos órgãos.

Segundo Licata e Frankwick (1996) com um elevado grau de homogeneidade entre as actividades dispersas nas diferentes unidades, promovem-se os esforços globais de marketing combatendo a emissão dispersa de mensagens confusas e contraditórias. De registar que nenhuma instituição afirmou possuir um forte grau de homogeneidade entre as actividades de marketing dos diversos órgãos da instituição. Cruzando as duas variáveis o valor do χ^2 com o *Likelihood Ratio*, aconselhado por ser o menos influenciado pelo reduzido tamanho da amostra (Hill e Hill, 2000), confirma a rejeição da independência das variáveis ao apresentar um valor de 9,315 com um nível de significância inferior a 0,05.

Quanto ao grau de formação dos responsáveis por estas actividades, é necessário salientar que a grande maioria destes membros (cerca de 95%) possuem formação de nível superior, o que seria de supor à partida tendo em conta o sector e os responsáveis em causa.

As principais actividades dos órgãos, quer formal quer informalmente instituídos, nas instituições resumem-se às seguintes:

Quadro 3 – Principal actividade desenvolvida

Actividade	N.º de respostas	% de respostas
Concepção e/ou produção de material promocional	27	42,2
Estágios e saídas profissionais/contactos com antigos alunos	6	9,4
Apoio ao estudante	1	1,6
Contactos com entidades externas	22	34,4
Planeamento de marketing	5	7,8
Outras	3	4,7
Total	64	100,0

A actividade promocional, maioritariamente levada a cabo pelas instituições, sugere um esforço de “vendas” bastante agressivo por parte das instituições na promoção dos seus cursos e das suas instituições. Quanto aos contactos com entidades externas (34,4%), parece ser esta uma actividade esperada quando 41,3% das instituições que responderam ao presente inquérito possuem um órgão de Relações Externas.

Quanto ao planeamento estratégico e de marketing conclui-se que as instituições, que implementam o marketing quer formal quer informalmente, estão mais preocupadas com o curto prazo dada a substancial ausência de planos estratégicos de longo prazo (71,9%). Os planos de marketing de curto prazo são mais comuns, com 56,3% dos inquiridos a relatar a sua existência. Finalmente, a maioria das instituições (53,1%) deixa antever o desenvolvimento dos seus próprios planos de marketing de curto prazo, apesar de existir grande incerteza em torno desta questão (21,9% de respostas “não sei”), sugerindo-se o desconhecimento da realidade das restantes unidades orgânicas da mesma instituição e a consequente ausência de homogeneidade de actividades entre unidades de uma mesma instituição. Efectuando uma breve comparação com o RU, mais uma vez recorrendo ao estudo de Naudé e Ivy (1999), regista-se que neste país, contrariamente à tendência portuguesa, cerca de 90% das instituições possuem um plano estratégico de longo prazo. Por outro lado, cerca de 61% das instituições possuem um plano de marketing de curto prazo, percentagem mais próxima da portuguesa. Neste país 54,2% das instituições afirmam definir os seus próprios planos de marketing de curto prazo.

Quando questionadas se alguma vez colocaram mensagens institucionais² em canais de comunicação institucionais ou comerciais, cerca de 89% das instituições alvo do questionário responderam afirmativamente, o que denota bastante preocupação com a imagem institucional. Em termos comparativos, nos EUA, conforme o estudo de Kittle (2000), cerca de 84,3% das instituições (no caso integradas em competições desportivas) relataram o uso de publicidade institucional. Estas constatações vêm de encontro à afirmação de Guliana (2000) quando menciona que as instituições estão agora conscientes da sua imagem institucional e cada vez mais preocupadas com a forma como potenciais consumidores do ensino superior percebem a sua imagem, na medida em que este entendimento marca a separação entre o sucesso e o insucesso. A comunicação é, portanto, uma área considerada importante neste sector quando tidas em conta as comunicações promocionais que impelem à candidatura e o uso de publicidade, relações públicas, publicidade *boca-a-boca*, vendas pessoais e materiais diversos como ferramentas promocionais (Wasmer *et al.*, 1997).

Tentando identificar as ferramentas promocionais mais utilizadas pelas instituições, foi colocada uma questão, com resposta múltipla, sobre quais os canais de comunicação utilizados na instituição. Nas respostas destaca-se o uso quase generalizado dos jornais /

² No questionário definidas como qualquer comunicação feita com o objectivo de estabelecer, alterar ou manter a identidade da instituição como um todo.

imprensa (92,2%) e da imprensa escrita em geral (incluindo o periódico da instituição com 56,3% e as revistas com 50%), bem como do *merchandising* (50%), da rádio (48,4%), do *direct mail* (35,9%), do vídeo institucional (34,4%) e de *mailings* a antigos alunos (31,3%), como formas de promoção mais utilizadas pelas instituições.

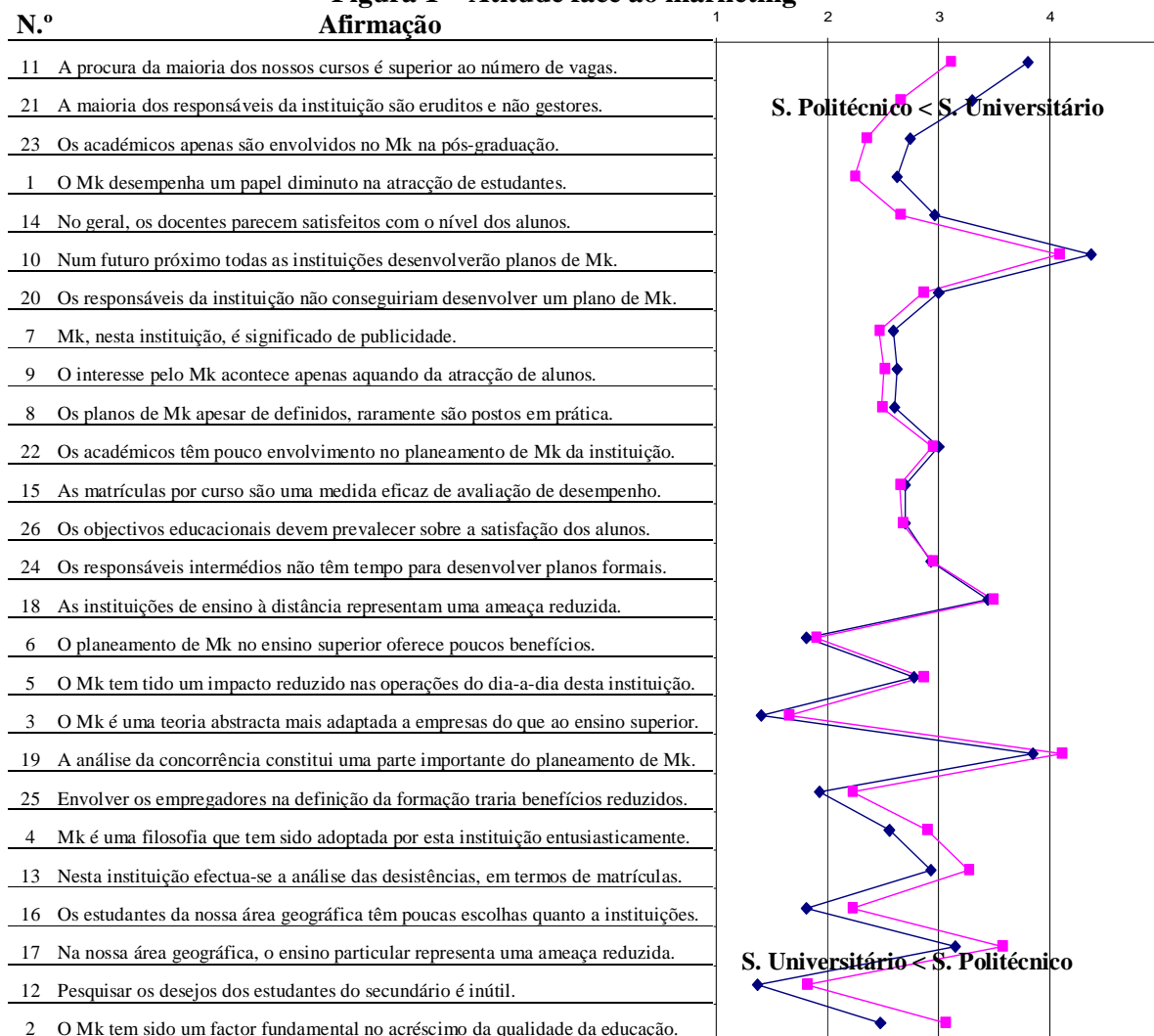
Nos EUA, o estudo de Kittle (2000) reporta algumas diferenças no que concerne ao uso dos media disponíveis, nomeadamente é referido um maior uso dos canais institucionais, ou seja, da Rádio e Televisão internas (42,4%) e, por outro lado, da Televisão (74,6%), da Rádio (66,1%) e dos Transportes (13,6%), ao nível dos canais comerciais.

De referir que, de entre os 14,1% de inquiridos que, no presente estudo, optaram pela resposta “Outros”, a grande maioria mencionou a Internet (www) como forma de promoção e uma minoria relativa mencionou o uso de *Cd-rom*, o que vem confirmar a referência de Eveland e Harding (2000) quanto ao *Cd-rom*. Estes referem-se ao *Cd-rom* – como versão digital do guia do aluno ou ferramenta promotora da instituição – enquanto tecnologia inovadora que incorpora uma variedade de media (texto, imagem, áudio e vídeo), permite *links* na Internet, é atractivo para estudantes (incluindo um catálogo completo dos produtos a oferecer) e possui uma relação custo / benefício excepcional.

Quanto ao número de canais de comunicação utilizado constata-se que o número de canais mais utilizado pelas instituições se situa nos 2 e 5 canais, sendo a média de utilização de 4,83 canais de comunicação. No limite máximo observa-se que duas instituições utilizam a grande maioria das opções apresentadas, ou seja, onze e doze canais de comunicação (num total de catorze) e nenhuma instituição afirma não utilizar qualquer dos canais de comunicação apresentados. Comparativamente, nos EUA, e conforme o estudo de Kittle (2000), as instituições utilizam em média 4,034 canais institucionais (*mailings* a antigos alunos, periódico e *newsletters* da instituição, rádio e TV internas, *merchandising*...) e 3,237 canais comerciais (televisão, imprensa, rádio, *direct mail*, transportes, *outdoors*...), donde se sugere que as instituições portuguesas utilizam em maior número os meios de comunicação, institucionais e comerciais, ao seu dispor.

Foi solicitado aos inquiridos que indicassem, numa escala de cinco valores, a extensão na qual concordavam ou discordavam com um total de 26 afirmações, todas elas relacionadas com a percepção do papel que o marketing desempenha na instituição.

Figura 1 – Atitude face ao marketing



Legenda: 1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente; Mk = Marketing; vs = versus.

Estes dados confirmam várias análises, destacando-se o estudo do CIPES (1999), onde se relata que o subsistema universitário consta das preferências dos alunos aquando da candidatura ao ensino superior e recebe alunos melhor preparados. Por outro lado, os presentes dados destacam as origens eruditas dos líderes do subsistema universitário com *curricula* notáveis apesar de pouco direccionados para a liderança e capacidade de gestão, ainda que as diferenças entre subsistemas, a este nível, não sejam substanciais.

No que diz respeito à afirmação 16 (“Os estudantes da nossa área geográfica têm poucas escolhas quanto a instituições.”) conclui-se que o ensino universitário está sujeito a uma maior concorrência, na área geográfica onde se insere, o que se entende pela localização das instituições pertencentes a este subsistema, maioritariamente presentes no Litoral e grandes cidades, onde também o ensino particular tem tendência a concentrar-se (CIPES, 1999).

Independentemente do subsistema, será interessante analisar os níveis extremos (onde a concordância ou discordância é clara e unânime) na medida em que sugerem algumas tendências quanto ao papel que o marketing desempenha nas instituições. Assim, parece existir unanimidade no que concerne à pertinência e urgência do planeamento de marketing e à especial importância da análise da concorrência enquanto componente deste planeamento, bem como à relevância da pesquisa de mercado no público do secundário. Adicionalmente, a

grande maioria das instituições considera que o marketing se aplica ao ensino superior da mesma forma que as empresas que visam a otimização do lucro.

Tentando conhecer a opinião dos representantes das instituições acerca das principais funções do órgão de marketing, num contexto de ensino superior, foram solicitadas as três funções mais importantes, sem qualquer ordem de importância. De registrar que, nesta listagem de funções do órgão de marketing, algumas são baseadas no estudo de Hayes (1996).

Quadro 4 – Funções do órgão de marketing

Função	N.º de respostas	% de respostas
Aplicar a pesquisa de mercado	46	51,7
Desenvolver níveis superiores de satisfação	66	74,2
Produzir apresentações multimédia para recrutamento	10	11,2
Analisar, desenvolver e aplicar novos métodos de ensino	8	9
Analisar as tendências de candidatos	21	23,6
Desenvolver e implementar métodos de avaliação de docentes	3	3,4
Desenvolver medidas de desempenho	8	9
Analisar a adequabilidade dos programas face ao mercado de trabalho	45	50,6
Desenvolver e implementar o plano de comunicação	47	52,8
Publicar revistas / periódicos	13	14,6

De entre as opções possíveis conclui-se, portanto, que desenvolver níveis superiores de satisfação dos diferentes clientes, desenvolver e implementar o plano de comunicação e aplicar a pesquisa de mercado no aumento do recrutamento e retenção de alunos são as três funções do órgão de marketing consideradas mais importantes. Ainda, muito próxima destas funções está a função que diz respeito à análise e adequabilidade dos programas leccionados, face ao mercado de trabalho.

Questionando a opinião dos inquiridos acerca da abordagem do ensino superior numa óptica de marketing e enquanto serviço prestado sob condições de mercado em crescente competitividade destacam-se as opiniões favorável e extremamente favorável o que em si demonstra uma enorme sensibilidade para esta questão por parte da totalidade dos inquiridos. De realçar a inequívoca distinção, no que concerne à antiguidade das instituições, onde as instituições mais recentes referem, claramente, uma opinião positiva quanto à abordagem do ensino superior numa perspectiva de marketing.

Na última questão do questionário acerca da importância do desenvolvimento do marketing nas instituições, será de mencionar que as instituições do subsistema politécnico têm tendência a considerar o desenvolvimento da área de marketing importante para o sucesso das instituições, face a uma ligeira menor importância atribuída a este elemento por parte das universidades. A este respeito constata-se ainda a inexistência de respostas no limite inferior (nada importante e pouco importante) em qualquer das análises.

De realçar que, mais uma vez, as instituições mais recentes, ou seja, fundadas depois de 1973, possuem uma perspectiva menos conservadora e defendem a inegável importância do desenvolvimento da área de marketing nas suas instituições de ensino. No que respeita ao tamanho, registam-se opiniões bastante equilibradas entre inquiridos pertencentes a instituições de maior ou menor dimensão (número de alunos), confirmando-se a tendência positiva para a absorção do marketing em todas as instituições de ensino superior.

5 – CONCLUSÕES

No estudo em causa foi possível verificar que o conceito de marketing está ainda longe de atingir um nível de implementação satisfatório no nosso país. Interessa realçar que apenas cerca de metade das instituições de ensino superior público portuguesas possuem um órgão de marketing, por norma com outra designação e associado às relações externas, com um número reduzido de pessoas afectas a estas funções, em média três pessoas no nosso sistema. Contudo, é interessante observar as opiniões, genericamente, favoráveis das instituições à abordagem do ensino superior numa óptica de marketing e enquanto serviço prestado sob condições de mercado em competitividade crescente, bem como acerca da importância do desenvolvimento do marketing nas instituições.

Constata-se, portanto, que se no passado, as instituições de ensino superior público do nosso país assumiam uma atitude menos atenta face ao marketing, ainda que se desconheçam estudos que o comprovem, hoje o panorama alterou-se substancialmente e as instituições reconhecem agora a necessidade de utilizar, de forma agressiva e profissional, o marketing ainda que com alguns limites e garantindo sempre a integridade da sua missão.

Comprova-se, ainda, a consciencialização de todos em como a orientação para o mercado e o desempenho organizacional estão profundamente relacionados, tal qual Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) afirmaram, sendo esta orientação relevante em qualquer meio envolvente. Contudo, a perspectiva de marketing não surge facilmente nas instituições de ensino. Kotler e Fox (1995) aludem para a necessidade de existir um suporte na administração de topo relacionado com esta questão. A esse respeito Hunter (1997) acrescenta que gradualmente as instituições de ensino terão que seleccionar líderes que compreendam a perspectiva de marketing e apoiem a estruturação das suas organizações de forma a enfatizar a satisfação e valor do cliente.

Pensa-se que este é um tema ainda em embrião sobre o qual muito há a investigar e desenvolver. Em todo o caso os resultados desta investigação reforçam a constatação de Narver e Slater (1990) proporcionando uma base, para além da mera intuição, para que todos os académicos e profissionais de marketing, deste sector, recomendem vivamente a orientação de mercado, enquanto fundação de uma qualquer estratégia de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, G.. (1995), “Marketing de Serviços de Educação”, *Revista Portuguesa de Marketing*, vol. , n.1, pp: 55 – 65.
- Alves, H.. (1998), “*O marketing das instituições de ensino superior: o caso da Universidade da Beira Interior*”, Dissertação de Mestrado em Gestão, UBI – Departamento de Gestão e Economia, Covilhã.
- Bakewell, C.; Gibson-Sweet, M. (1998), “Strategic marketing in a changing environment: are the new UK universities in danger of being “stuck in the middle”?”, *International Journal of Educational Management*. Vol. 12, n. 3, pp. 108 – 113.
- Canterbury, R. (1999), “Higher education marketing: a challenge”, *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 9, n. 3, pp. 15 – 24.
- CIPES (1999), “*Previsão da evolução do número de alunos e das necessidades de financiamento – Ensino Superior: 1995 a 2005*”, CIPES – Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior – Fundação das Universidades Portuguesas, Porto.
- Franz, R. (1998), “Whatever you do, don’t treat your students like customers!”, *Journal of Management Education*, vol. 22, n. 1, pp. 63 – 69.
- Guliana, Barbara A. (2000), “Marketing Higher Education to the Nontraditional Student”, *2000 Symposium for the Marketing of Higher Education*, Chicago: American Marketing Association, November, pp. 77 – 85.

- Harvey, J.; Busher, H. (1996), "Marketing schools and consumer choice", *International Journal of Educational Management*, vol. 10, n. 4, pp. 26 – 32.
- Hayes, T. (1996), "Higher education marketing symposium wins top grades", *Marketing News*, vol. 30, n. 3, pp. 10-11.
- Hill, M.; Hill, A. (2000), "*Investigação por Questionário*", Edições Sílabo, Lisboa.
- Hunter, J. (1997), "Strategic marketing for educational institutions", *Academy of Marketing Science Journal*. Spring, pp. 173 – 175.
- King, R.. (1995), "What is higher education for? Strategic dilemmas for the twenty-first century university", *Quality Assurance in Education*, vol. 3, n. 4, pp. 14 – 20.
- Kittle, B. (2000), "Institutional advertising in higher education", *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 9, n. 4, pp. 37 – 52.
- Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. (1990), "Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, April, pp 1 – 18.
- Kotler, P.. (1999), "*Kotler on Marketing – How to create, win and dominate markets*", The Free Press, New York.
- Kotler, P.; Fox, K. (1995), "*Strategic Marketing for Educational Institutions*", Second Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Licata, J.; Frankwick, G.. (1996), "University marketing: a professional service organisation perspective", *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 7, n. 2, pp. 1 – 16.
- Litten, L.. (1980), "Marketing higher education: benefits and risks for the american academic system", *Journal of Higher Education*, vol. 51, n. 1, pp. 40 – 59.
- Naudé, P.; Ivy, J. (1999), "The marketing strategies of universities in the United Kingdom", *The International Journal of Educational Management*, vol. 13, n. 3, pp. 126 – 134.
- Narver, J.; Slater, S. F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, October, pp. 20-35.
- Nicholls, J.; Harris, J.; Morgan, E.; Clarke, K.; Sims, D. (1995), "Marketing higher education; the MBA experience", *International Journal of Educational Management*, vol. 9, n. 2, pp. 31 – 38.
- Sands, G.; Smith, R. (1999), "Organizing for effective marketing communications in higher education: restructuring for your competitive edge in marketing", *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 9, n. 2, pp. 41 – 58.
- Santos, S.. (1995), "*Tendências do ensino universitário em Portugal*", Seminário Internacional – Os Estudos Superiores em Macau, Macau.
- Smith, L.; Cavusgil, T. (1984), "Marketing planning for colleges and universities", *Long Range Planning*, vol. 17, n. 6, pp. 104 – 117.
- Wasmer, D.; Bruner II, G. (1999), "The antecedents of the market orientation in higher education", *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 9, n. 2, pp. 93 – 105.
- Wasmer, D.; Williams, J.; Stevenson, J. (1997), "A reconceptualization of the marketing mix: using the 4 C's to improve marketing planning in higher education", *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 8, n. 2, pp. 29 – 35.

Textos para Discussão do DGE

(Textos on-line em <http://www.dge.ubi.pt>)

2004

- Nº M-15/2004 *As organizações não governamentais de ambiente (ONGA's) em Portugal*
- Arminda do Paço
- Nº M-14/2004 *Dificuldades das organizações no apoio a projectos culturais*
- Elaine Assayag, Paula Gomes e Paulo Motta
- Nº M-13/2004 *O uso do Marketing nas organizações religiosas*
- Maria Madalena Abreu
- Nº M-12/2004 *Análisis de la representatividad de las secciones electorales: Un estudio longitudinal*
- Félix Martín Delicia, Francisco Rondán Cataluña e José Hernández Mogollón
- Nº M-11/2004 *A orientação para a marca no sector não lucrativo, obrigação ou opção?*
- Paulo Duarte e Mário Raposo
- Nº M-10/2004 *La orientación a largo plazo en las relaciones socio – cooperativa: Análisis preliminar del sector agroalimentario de Aragón (España)*
- Jesús Cambra Fierro e Ana Fuster Mur
- Nº M-09/2004 *Propuesta de una escala para medir el grado de orientación al mercado de las cooperativas agroalimentarias españolas*
- Jesús Cambra Fierro e Ana Fuster Mur
- Nº M-08/2004 *Market orientation in the non-profit sector: a resource dependence perspective*
- Isabel Maria Macedo e José Carlos Pinho
- Nº M-07/2004 *Quality evaluation in healthcare services based on the customer-provider relationship*
- Vasco Eiriz e José António Figueiredo
- Nº M-06/2004 *Satisfacción con los cursos de verano: un análisis exploratorio*
- Mercedes Marzo Navarro, Marta Pedraja Iglesias e Maria Rivera Torres
- Nº M-05/2004 *Orientación al mercado y performance en las organizaciones públicas. Un estudio en el ámbito de los gobiernos locales españoles*
- Amparo Crevera Taulet
- Nº M-04/2004 *Diferencias en la determinación y percepción de la realidad para la actuación pública mediante cuestiones de respuesta cerrada y abierta: Teoría y práctica*
- Ramón Álvarez Esteban, José Luis Burguete e Pablo Gutiérrez Rodríguez
- Nº M-03/2004 *Supply chain relationships in local government in the United Kingdom: Na exploratory study*
- Terry Robinson e Lesley Jackson

Nº M-02/2004 *Marketing territorial: Um instrumento necessário para a competitividade das regiões rurais e periféricas*
- Anabela Dinis

Nº M-01/2004 *A natureza do Marketing do ensino superior público português: Análise exploratória*
- Luísa Lopes e Mário Lino Raposo

2003

Nº E-05/2003 *A Avaliação do Capital de Risco segundo a Teoria das Opções*
- Paulo Peneda Saraiva

Nº E-04/2003 *Microeconomia simplificada para iniciantes dos curso de gestão, economia e marketing*
- Carlos Osório

Nº E-03/2003 *O canal do crédito, o sobreendividamento e as crises económicas*
- José Alberto Fuinhas

Nº E-02/2003 *Housing Market in Portugal revisited: a spatial analysis for 275 counties*
- Pedro Guedes Carvalho

Nº E-01/2003 *Giz e tecnologias de informação e comunicação: uma avaliação de um ano de Microeconomia (I & II) para três licenciaturas*
- Carlos Osório

2002

Nº 11/2002 *Competitive Balance in the Portuguese premier league of professional soccer*
- António Marques

Nº 10/2002 *Risco de Perda Adicional, Teoria dos Valores Extremos e Gestão do Risco: Aplicação ao Mercado Financeiro Português*
- João Monteiro
- Pedro Marques Silva

Nº 08/2002 *Alguns considerandos sobre o canal do crédito*
- José Alberto Fuinhas

Nº 07/2002 *Externalities of the Microsoft's Network Goods*
- João Leitão
- Carlos Osório

Nº 06/2002 *A admissibilidade teórica do canal do balanço*
- José Alberto Fuinhas

- Nº 05/2002 *A admissibilidade teórica do canal do crédito bancário*
- José Alberto Fuinhas
- Nº 04/2002 *O canal do crédito e a política monetária*
- José Alberto Fuinhas
- Nº 03/2002 *Parcerias estratégicas da banca portuguesa em portais digitais*
- João Leitão, Carlos Osório e Daniela Gomes
(Publicado na Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Volume 1, N.º 3, Outubro/Dezembro de 2002, INDEG/ISCTE e Fundação Getulio Vargas, Lisboa)
- Nº 02/2002 *Os canais de transmissão da política monetária*
- José Alberto Fuinhas
- Nº 01/2002 *O canal do crédito bancário na economia portuguesa: análise econométrica do período de 1977 a 1998*
- José Alberto Fuinhas

2001

- Nº 12/2001 *Housing and Labor Markets Connections: recent developments in the portuguese economy*
- Pedro Guedes Carvalho
- Nº 11/2001 *Desenvolvimento Rural na Sociedade do Conhecimento*
- Pedro Guedes Carvalho, João Leitão e Andrea R. Silva
(Publicado na Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Volume 1, N.º 2, Julho/Setembro de 2002, INDEG/ISCTE e Fundação Getulio Vargas, Lisboa)
- Nº 10/2001 *A gestão do portefólio de títulos e a eficácia do canal do crédito bancário*
- José Alberto Fuinhas e José R. Pires Manso
(Publicado na Revista de Gestão e Economia, nº2, DGE/UBI, Janeiro 2002)
- Nº 09/2001 *Digital Challenges for the Small and Medium Enterprises of the Textile and Clothing Industry in Portugal*
- Carlos Osório e João Leitão
(Publicado na Revista de Gestão e Economia, nº2, DGE/UBI, Janeiro 2002)
- Nº 08/2001 *Aluguer e Venda de Bens Duráveis em Caso de Monopólio*
- Carlos Osório e Paulo Maçãs
- Nº 07/2001 *A Dinâmica dos Termos de Troca e da Balança Comercial: Curva S na Europa?*
- Alda Rito, Alexandra Ferreira e Tiago Sequeira
(Publicado na revista Prospectiva e Planeamento, Departamento de Prospectiva e Planeamento, Ministério do Planeamento, vol.7, 2001, pp. 187-230)
- Nº 06/2001 *A Determinação do Preço dos Bens Duráveis em Duopólio*
- Carlos Osório, Paulo Maçãs e João Leitão

- Nº 05/2001 *Crescimento Económico no Pós-guerra: os Casos de Espanha, Portugal e Irlanda*
- Tiago Sequeira
- Nº 04/2001 *O Comércio Ibérico e o Comércio Portugal-UE: que diferenças?*
- Ricardo Pinheiro Alves
- Nº 03/2001 *Universidade e Protecção da Propriedade de Activos Intelectuais: Fundamentos Económicos e Aspectos Críticos*
- Alcino Couto
- Nº 02/2001 *Marketing Interno: Uma Abordagem Teórica*
- Mário Franco, Luís Mendes e Anabela Almeida
- Nº 01/2001 *O Efeito da Publicidade Experimentável na Fixação do Preço dos Bens Duráveis*
- Carlos Osório, Paulo Maçãs e João Leitão