



**INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO**

Ana Catarina Rebelo Fernandes

Plano de Marketing Estratégico para o Instituto Politécnico de
Viana do Castelo

TRABALHO DE PROJETO
Mestrado em Marketing

TRABALHO EFECTUADO SOB A ORIENTAÇÃO DE
Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca
Professor Doutor Jorge Esparteiro Garcia

Novembro de 2023



**INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO**

Ana Catarina Rebelo Fernandes

Plano de Marketing Estratégico para o Instituto Politécnico de
Viana do Castelo

TRABALHO DE PROJETO
Mestrado em Marketing

TRABALHO EFECTUADO SOB A ORIENTAÇÃO DE
Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca
Professor Doutor Jorge Esparteiro Garcia

Novembro de 2023

RESUMO

O ensino superior em Portugal tem evoluído consideravelmente ao longo dos anos, sofrendo constantes alterações e melhorias. A procura por melhor formação em Portugal é o foco de uma grande percentagem da população portuguesa. No ano de 2022 contou-se 433.217 alunos matriculados no ensino superior, o que corresponde a 4,14% da população portuguesa. Esta procura incessante por formação de ensino superior promove a dinamização de estratégias múltiplas por parte das instituições de ensino superior visando aumentar a sua atratividade. É, neste contexto que estas instituições sentem necessidade de se diferenciarem dos seus concorrentes. Para tal, a aposta em marketing e comunicação passa a fazer parte do planeamento estratégico destas organizações.

O objetivo geral do presente projeto de investigação consiste na elaboração de um plano de marketing estratégico para o Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), para o biénio 2024-2025 (realizado no âmbito do desenvolvimento de um plano de marketing integral para a instituição: incluindo as dimensões estratégica e operacional). Os objetivos específicos radicam na pretensão de compreender as diferentes perspetivas das unidades orgânicas do Instituto face às diferentes dimensões relacionadas com o mesmo. No cumprimento deste desígnio foram levados a cabo 3 estudos empíricos.

O primeiro estudo empírico consistiu na elaboração de entrevistas exploratórias à presidência do IPVC. Foi possível auscultar os 6 elementos que constituem a presidência.

O segundo estudo foi fundamentado em grupos de discussão aplicados aos docentes, não docentes e representantes dos alunos. Foi planeada a realização de 29 grupos de discussão, auscultando a Direção das Unidades Orgânicas, o Conselho Pedagógico, o Conselho Técnico-Científico, os Coordenadores de Curso, os Serviços de Recursos Humanos, os Serviços de Ação Social, o Gabinete de Comunicação e Imagem, os Elementos de Promoção e Comunicação, a Federação Académica e as Associações Académicas.

O terceiro estudo visou perceber a perspetiva dos estudantes do IPVC, através da administração de um inquérito por questionário a uma amostra de 1762 indivíduos.

De forma geral, os estudos evidenciaram que estamos perante uma instituição altamente reconhecida a nível interno e externo, bem integrada no distrito de Viana do Castelo, mas que - fruto da sua dimensão e heterogeneidade - necessita de inúmeras otimizações no seu processo de desenvolvimento e afirmação enquanto instituição de ensino superior de referência no panorama nacional.

Palavras-chave: Marketing Estratégico; Plano de Marketing; Ensino Superior; Ensino Superior Politécnico

ABSTRACT

Higher education in Portugal has evolved considerably over the years, undergoing constant changes and improvements. The search for better education in Portugal is the focus of a large percentage of the Portuguese population. In 2022 there were 433,217 students enrolled in higher education, which corresponds to 4.14% of the Portuguese population. This incessant demand for higher education training has led higher education institutions to develop multiple strategies to increase their attractiveness. It is in this context that these institutions feel the need to differentiate themselves from their competitors. To this end, a commitment to marketing and communication has become part of these organizations' strategic planning.

The general objective of this research project is to draw up a strategic marketing plan for the Polytechnic Institute of Viana do Castelo (IPVC) for the 2024-2025 biennium (carried out as part of the development of a comprehensive marketing plan for the institution: including the strategic and operational dimensions). The specific objectives are based on the desire to understand the different perspectives of the Institute's organic units in relation to the different dimensions related to it. Three empirical studies were carried out to fulfill this aim.

The first empirical study consisted of exploratory interviews with the presidency of the IPVC. It was possible to listen to all 6 members of the presidency.

The second study was based on focus groups with teaching staff, non-teaching staff and student representatives. A total of 29 focus groups were planned, involving the Management of the Organic Units, the Pedagogical Council, the Technical-Scientific Council, the Course Coordinators, the Human Resources Services, the Social Action

Services, the Communication and Image Office, the Promotion and Communication Elements, the Academic Federation and the Academic Associations.

The third study aimed to understand the perspective of IPVC students by administering a questionnaire survey to a sample of 1,762 individuals.

In general, the studies showed that we are dealing with an institution that is highly recognized internally and externally, well integrated in the district of Viana do Castelo, but which - as a result of its size and heterogeneity - needs countless optimizations in its process of development and affirmation as a higher education institution of reference on the national scene.

Keywords: Strategic Marketing; Marketing Plan; Higher Education; Polytechnic Higher Education

AGRADECIMENTOS

À minha família pelo apoio e amor demonstrado, mesmo nos momentos mais difíceis. Em especial, agradeço ao meu noivo, que nos momentos de mais desespero, me empurrou para continuar e dar o melhor de mim neste projeto. Em especial, também, ao meu pai que ajudou a prezar pela complexidade e elegância do mesmo.

Ao Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca e ao Professor Doutor Jorge Esparteiro Garcia por toda a confiança depositada em mim, pela disponibilidade demonstrada em todo o processo e pelo apoio e ajuda prestada.

Agradeço, também, a disponibilidade de todos os participantes auscultados neste projeto, bem como a elementos que ajudaram de outras formas, igualmente importantes.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE TABELAS	XI
ÍNDICE DE QUADROS.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XIV
1 - INTRODUÇÃO.....	15
2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	18
2.1 – Plano de Marketing e Marketing Estratégico	18
2.2 - Marketing de Serviços	21
2.3 - Marketing Digital	23
2.4 – Marketing Educacional.....	25
2.5 – O Ensino Superior em Portugal	28
2.6 – O Instituto Politécnico de Viana do Castelo.....	32
3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	36
3.1 – Estudo 1 – Entrevistas Exploratórias	36
3.1.1 – Entrevistas Exploratórias como abordagem metodológica	36
3.1.2 – Objetivos	37
3.1.3 – Instrumentos de recolha de dados e procedimentos	37
3.1.4 – Análise da amostra.....	41
3.1.6 – Conclusões Preliminares.....	42
3.2 – Estudo 2 – Grupos de Discussão (<i>focus group</i>)	51
3.2.1 – Grupos de Discussão como abordagem metodológica.....	51
3.2.2 – Objetivos	51
3.2.3 – Instrumentos de recolha de dados e procedimentos	51
3.2.4 – Análise da amostra.....	54
3.2.5 – Conclusões Preliminares.....	56
3.3 – Estudo 3 – Inquérito por questionário	83

3.3.1 – Inquérito por Questionário como abordagem metodológica.....	83
3.3.2 – Objetivos	83
3.3.3 – Instrumentos de recolha de dados e procedimentos	84
3.3.4 – Análise da amostra.....	87
3.3.5 – Conclusões Preliminares.....	93
4 – PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO	102
4.1 – Diagnóstico da Situação	102
4.1.1 - Diagnóstico Externo	103
4.1.2. Diagnóstico Interno	131
4.2 - Estratégia Central de Marketing	156
4.2.1 - Segmentação e Público-Alvo	156
4.2.2 - Posicionamento.....	164
4.3 - Objetivos de Marketing	169
4.3.1 - Objetivos de Curto Prazo	170
4.3.2 - Objetivos de Médio-Longo Prazo	175
5 – CONCLUSÕES.....	181
6 – SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	185
7 – LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	190
8 - FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO.....	191
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	192
Apêndices	199
Apêndice 1 – Guião da Entrevista Exploratória	199
Apêndice 2 – Guião dos Grupos de Discussão	203
Apêndice 3 – Inquérito por Questionário	210

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Resumo de diferentes estruturas do Plano de Marketing, segundo diferentes especialistas da área	20
Figura 2 - Organograma do IPVC.....	35
Figura 3 - Número de alunos no IPVC, indicados por distrito de Portugal.	44
Figura 4 - Afirmações que constituem a escala de SERVPERF.	85
Figura 5 - Afirmações que constituem a escala de HEDPERF.	86
Figura 6 - Afirmações sobre a qualidade global dos serviços.	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Intuito e utilidade das dimensões do guião da entrevista.....	41
Tabela 2 - Caraterização da amostra das entrevistas exploratórias	42
Tabela 3 - Intuito e utilidade das dimensões do guião dos grupos de discussão	54
Tabela 4 - Caraterização da amostra dos grupos de discussão.	55
Tabela 5 - Estrutura do inquérito por questionário.	85
Tabela 6 - Percentagem de alunos inquiridos face ao número de alunos inscritos.	88
Tabela 7 - Caraterização sociodemográfica da amostra do inquérito por questionário	93
Tabela 8 - Número de respostas nível 3 - Indiferente.	94
Tabela 9 - Calculo da Média, Desvio Padrão, Mediana e Moda de todos os locais e serviços constantes no no inquérito por questionário.	95
Tabela 10 - Número de respostas e a respetiva percentagem, no que diz respeito às 3 afirmações com mais discordância	98
Tabela 11 - Afirmações/itens que tiveram maior número de respostas no nível neutro (4).	100
Tabela 12 - Percentagem de votação de cada escola no ponto 4 - neutro nas afirmações das escalas.	101
Tabela 13 - Oportunidades e ameaças relativas aos fatores políticos.	104
Tabela 14 - Oportunidades e ameaças relativas aos fatores económicos	109
Tabela 15 - Oportunidades e ameaças relativas aos fatores socioculturais.	116
Tabela 16 - Oportunidades e ameaças relativas aos fatores tecnológicos	122
Tabela 17 - Oportunidades e ameaças relativas aos fatores ambientais.	127
Tabela 18 - Oportunidades e ameaças relativas aos fatores legais.....	130
Tabela 19 - Análise da concorrência do IPVC.....	139
Tabela 20 - Objetivos de curto prazo	171
Tabela 21 - Objetivos de Médio e Longo Prazo.	176
Tabela 22 - Sugestões/recomendações para o problema 1.....	186
Tabela 23 - Sugestões/recomendações para o problema 2.....	187
Tabela 24 - Sugestões/recomendações para o problema 3.....	187
Tabela 25 - Sugestões/recomendações para o problema 4.....	188
Tabela 26 - Sugestões/recomendações para o problema 5.....	189
Tabela 27 - Sugestões/recomendações para o problema 6.....	189
Tabela 28 - Sugestões/recomendações para o problema 7.....	190

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual - INE, Sistema de contas integradas das empresas.....	27
Quadro 2 - Alunas/os inscritas/os no ensino superior (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Nacionalidade; Anual - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência.....	27

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objetivo.	111
Gráfico 2 - Evolução da taxa de desemprego jovem em Portugal.	112
Gráfico 3 - Evolução da dotação da ação social direta no ensino superior ao longo dos anos.	113
Gráfico 4 - Rendimento médio disponível das famílias.	114
Gráfico 5 - Despesas médias de consumo final das famílias por tipo de bens/serviços.	115
Gráfico 6 - Número de alunos inscritos em todo o ensino superior, desde 1991 e 2022.	117
Gráfico 7 - Alunos inscritos no ensino superior público.	118
Gráfico 8 - Percentagem de alunos inscritos no ensino superior português, nomeadamente no ensino politécnico.	119
Gráfico 9 - Número, a nível nacional, de estudantes do género masculino e feminino.	119
Gráfico 10 - Proporção de diplomados por género ao longo dos anos.	120
Gráfico 11 - Percentagem de estudantes trabalhadores que se encontram inscritos no ensino superior por região.	121
Gráfico 12 - Evolução dos lares com acesso à internet em Portugal.	123
Gráfico 13 - A percentagem de lares com acesso à internet na Europa.	123
Gráfico 14 - A percentagem da população que a utiliza diariamente.	124
Gráfico 15 - Número de diplomados no ensino superior em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) até ao ano de 2021	125
Gráfico 16 - A percentagem de pessoas, com 16 ou mais anos, que utilizam internet com formação de nível superior.	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

SAS – Serviços de Ação Social

UGP – Unidades de Gestão de Projetos

ESE – Escola Superior de Educação

ESA – Escola Superior Agrária

ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

ESS – Escola Superior de Saúde

ESCE – Escola Superior de Ciências Empresariais

ESDL – Escola Superior de Desporto e Lazer

FA – Federação Académica

IES – Instituições de Ensino Superior

UO – Unidades Orgânicas

UF - Unidades Funcionais

OG - Órgãos de Gestão

ES – Escola Superior

CA – Centro Académico

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

IPCA – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

UM - Universidade do Minho

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

IPP – Instituto Politécnico do Porto

UP – Universidade do Porto

A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

REEE – Resíduos de Equipamentos Elétricos e Eletrónicos

1 - INTRODUÇÃO

Portugal, no início do Séc. XX, vivia numa situação económico-social muito débil, herdada da Monarquia (destituída a 5 de outubro de 1910, implantando-se a República Portuguesa) e pela participação de Portugal na 1ª Guerra Mundial.

Nesta época a maior parte da população portuguesa vivia da agricultura, em pequenas comunidades rurais e eram analfabetos, enquanto 80% dos políticos eram altamente instruídos com cursos universitários.

No início do Estado Novo de Oliveira Salazar a escolaridade mínima obrigatória era de 3 anos, depois em 1956 passou para 4 anos, em 1964 passou para 6 anos e em 2009 para 12 anos ou 18 anos de idade (Reis, 2023).

A educação em Portugal não era uma prioridade até aos anos 60: a taxa de analfabetismo em Portugal era uma das maiores da Europa, sendo que apenas uma em cada quatro mulheres sabia ler.

Nos Censos de 1970 esta taxa de analfabetismo estava ao nível da taxa da Itália dos anos 20 e, em 2011, ao nível da França 90 anos antes. Assim, o acesso ao Ensino Superior, nos anos 20, estava só ao alcance de uma reduzida elite privilegiada: nos anos 20 existiam 3.000 alunos no Ensino Superior, após o 25 de Abril de 1974 subiu para quase 60.000 alunos e, no ano 2022, eram 433.217 alunos matriculados no ensino superior (Barros, Rui; Volta, 2022).

Esta procura por aumentar os conhecimentos através da educação passou a ser algo mais transversal, com o passar dos tempos. Para acompanhar evolução, também o sistema educativo português teve de se ir adaptando ao aumento da procura. Neste sentido, tem evoluído bastante ao longo dos anos tornando-se, a cada dia, mais complexo e com mais ofertas educativas (Cerdeira et al., 2019).

Oliveira (2021) demonstra a evolução que se tem feito sentir no sistema de ensino português, consequência das exigências que são impostas pelo mercado e pelos próprios empregadores e recrutadores. Assim, o ensino sente a necessidade de acompanhar os requisitos do mercado e colmatar as falhas do mesmo, através da criação e constante melhoria das ofertas formativas. Neste sentido, também o Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC) trabalha diariamente para melhorar as suas ofertas formativas e a sua comunicação com os diferentes *stakeholders*. Segundo Oliveira (2014, pág.5) a comunicação com os alunos é fundamental e funciona como “uma estratégia de captação, primando pela diferenciação e posicionamento da

universidade na mente da sociedade” e é, nesse sentido, que o pretendido com este projeto é a elaboração de um Plano de Marketing Estratégico (assumindo-se como um *work in progress* do plano de marketing estratégico e operacional que está a ser desenvolvido para o IPVC). Oliveira (2014) aborda ainda a resistência da sociedade ao investimento na comunicação, pois o mesmo, segundo uma maioria, não é relevante e deve ser antes investido para garantir a qualidade pedagógica e de investigação nas ofertas formativas. É devido a esta resistência que muitas Instituições de Ensino Superior (IES) não colocam como preferência o investimento em projetos de comunicação.

Segundo Silva (2014) é também devido à contínua descida da taxa de natalidade que a educação deve ser comunicada ativamente e corretamente. Para Silva (2014), com a redução da taxa de natalidade, o número de alunos que ingressa no ensino superior tem reduzido progressivamente, sendo necessária uma maior exigência da parte das IES para atrair os poucos alunos que vão ingressando a cada ano que passa. Analisando o Country Economy (2021) verifica-se que a natalidade tem, de facto, reduzido a cada ano que passa assumindo-se como uma preocupação para o estado e, conseqüentemente, para as IES.

Neste sentido, são vários os pontos e/ou problemas que salientam a preocupação com a comunicação das IES e a procura por investimentos para esse fim. Tal como todas as IES, é também fundamental para o IPVC melhorar a sua imagem e comunicação, entre outras dimensões do marketing. É neste contexto que surge a necessidade de desenvolver um plano de marketing, começando pela sua vertente estratégica, onde está incluída a intenção de compreender os seus públicos. Os estudantes, para ingressarem no ensino superior, necessitam de ter, no mínimo, o 12º ano (o que corresponde a cerca de 18 anos de idade). Para (Ceretta & Froemming, 2011) a geração Z, que corresponde à faixa etária mencionada anteriormente, apresenta-se como exigente e absolutamente digital. As características que este público apresenta são importantes ter em conta durante a investigação e elaboração do Plano de Marketing Estratégico. Só assim será possível a atração da geração que realmente importa. São ainda importantes todos os alunos que frequentam o ensino científico-humanístico, desde o 10º ano ao 12º ano, ou mesmo os que se encontram a frequentar os cursos de dupla certificação do ensino secundário e cursos artísticos especializados, em alternativa ao ensino científico-humanístico. Ambos estão num momento muito próximo da decisão do seu próximo passo, e, nesse sentido, é importante auxiliar a sua escolha. Da mesma forma, também os alunos a frequentar o 9º ano poderão ser um ponto estratégico para o IPVC, pois é na transição para o 10º ano que os mesmos já têm de

tomar uma decisão quanto à área que pretendem seguir. Indiretamente ajuda-se estes alunos a perceber que o IPVC poderá ser uma boa opção para o ensino superior, principalmente quando foi essa instituição que os ajudou num dos momentos importantes do seu percurso de aprendizagem.

Estes s serão os públicos principais a abordar. No entanto, além destes existem outros que serão igualmente relevantes. Desta forma, o Plano de Marketing Estratégico deverá incluir diferentes abordagens para cada um dos seus públicos, sejam eles internos ou externos.

O presente projeto está inserido no contexto do Mestrado em Marketing da Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, e em contexto de bolsa de investigação para a realização do Plano de Marketing para o IPVC. O objetivo, nesta primeira fase, é a elaboração de um Plano de Marketing estratégico para os anos 2024 e 2025. Sendo que se trata de uma instituição com a complexidade do IPVC, que inclui seis unidades orgânicas, o Plano de Marketing global assumirá uma dimensão bastante grande e elaborada e, por essa mesma razão, o projeto em contexto de mestrado corresponde apenas à vertente de Plano de Marketing Estratégico (não inclui a sua operacionalização)

Assim, o presente projeto está dividido em 3 partes principais.

Primeiramente, é realizado o enquadramento teórico no sentido de investigar os estudos secundários já existentes sobre o assunto, para que seja possível perceber como são abordados e analisados os diferentes pontos na atualidade. Neste contexto, entendeu-se ser importante abordar os conceitos de Plano de Marketing e Marketing Estratégico, Marketing de Serviços, Marketing Digital e o Marketing Educacional, bem como perceber toda a história e evolução do Ensino Superior em Portugal e conhecer o Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Na segunda parte, visando a estruturação de um diagnóstico interno e externo o mais completo possível optou-se por uma abordagem metodológica mista, de natureza qualitativa e quantitativa. Através de entrevistas exploratórias e grupos de discussão, aborda-se a vertente qualitativa e, através de um inquérito por questionário, aborda-se a dimensão quantitativa. Para tornar a investigação mais estruturada, foram assumidas as designações de Estudo 1, Estudo 2 e Estudo 3, aos 3 estudos elaborados no processo da investigação. O estudo 1 foi desenvolvido aplicando as entrevistas estruturadas, que foram realizadas junto da gestão de topo do instituto. No estudo 2 realizaram-se os grupos de discussão junto de diferentes colaboradores do instituto e

ainda junto dos representantes de estudantes. Por fim, o estudo 3 corresponde a um inquérito por questionário, que foi aplicado junto dos alunos do IPVC.

Na terceira, e última parte, figura o plano de marketing estratégico. Este é composto pelo diagnóstico da situação (interno e externo), pela estratégia central de marketing e pela definição dos objetivos de marketing. No diagnóstico da situação analisa-se a vertente externa, interna e a análise SWOT. Na vertente externa é realizada uma análise PESTAL. Já na vertente interna descreve-se toda a evolução do IPVC, apresenta-se o organigrama, a sua missão, valores e visão, e analisam-se os clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e a atratividade do mercado. O último ponto do diagnóstico da situação (que resume a análise interna e externa) é a análise SWOT, que permitirá conhecer a realidade face às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do IPVC. Relativamente à estratégia central de marketing é elaborada a segmentação e o targeting, seguida do posicionamento do IPVC. O último ponto desta terceira parte são os objetivos de marketing, que se apresentam divididos por objetivos de curto prazo e objetivos de médio e longo prazo.

Finalmente são apresentadas as conclusões do projeto (conducentes à elaboração da vertente operacional), bem como assunção das principais limitações e, ainda, são apresentadas algumas sugestões para investigação futura.

2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 – Plano de Marketing e Marketing Estratégico

Tem sido comum nas organizações a aposta no marketing, no sentido de conseguirem melhorar toda a sua proposta de valor, diferenciando-se da concorrência. Nas ciências empresariais em geral e no marketing em particular, uma das ferramentas mais importantes é, sem dúvida, o plano de marketing. Esta é uma ferramenta que permite, não só fazer um estudo de como está a organização naquele momento como também, permite estudar o mercado no sentido de perceber o que o mesmo procura. O Plano de Marketing é um dos meios para atingir os objetivos da organização e do marketing, que é a satisfação do cliente (Kotler & Keller, 2019). Nesse sentido, a elaboração de um plano de marketing estratégico, projetado para um intervalo de anos, é uma aposta forte para uma organização no sentido de “antecipar em tempo útil a evolução dos mercados e modificar conseqüentemente a estrutura e a composição da sua gama de atividades” (Lambin, 2000, pág. 417). A longo prazo, o plano de marketing estratégico ajudará na sua sobrevivência e desenvolvimento no mercado, pois permitirá criar um futuro mais

organizado e estruturado. Este futuro será planificado ao mais alto nível, com o estudo de toda a situação atual da empresa e do mercado (em termos estratégicos) e com a criação de um plano de ação organizado por etapas e calendarizações (em termos operacionais).

O plano de marketing é constituído, de forma geral, por Introdução, Análise da situação, Objetivos, Segmentação, Targeting, Posicionamento, Marketing-mix e Plano de ações (incluindo orçamento e métricas de avaliação e controlo). Estas diferentes etapas são divididas por duas vertentes, a vertente estratégica do plano e a vertente operacional. Na vertente estratégica é apresentada a introdução, análise da situação, objetivos, segmentação e targeting, e posicionamento. Já a vertente operacional é constituída pela parte do marketing-mix e do plano de ações.

No entanto, a estrutura do plano de marketing pode ser interpretada de diferentes formas aos olhos de diferentes autores, não existindo um único padrão. Na imagem que se segue é possível perceber exatamente essa questão. Serra (2017), apresenta a imagem abaixo como um resumo das diferentes perspetivas de estruturas de um plano de marketing, aos olhos de diferentes especialistas da área. Apesar de as estruturas apresentadas poderem variar é possível encontrar algumas semelhanças, permitindo ter uma ideia dos principais tópicos de um plano.

Plano de Marketing Estratégico para o Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Cobra (1995)	Marta Silvério (2011)	Ferrel e Hartline (2014)	Westwood (2016)	Kotler e Keller (2016)
Índice	Sumário	Sumário	Introdução	Resumo
Objetivos	Análise da situação	Análise da situação	Sumário	Sumário
Sumário	Metas e objetivos	Análise Swot	Análise da situação	Análise da situação
Missão corporativa, objetivos e estratégias	Segmentação	Metas e objetivos	Objetivos	Análise de oportunidades e questões
Análise da situação	Posicionamento	Estratégia de marketing	Estratégia de marketing	Objetivos
Organigrama do departamento de marketing	Fontes de Mercado	Implementação	Prazos, custos e responsabilidades	Estratégia de marketing
Objetivos de marketing, estratégias e políticas	Estratégia	Avaliação e controlo	Promoção de vendas	Resultados
Subplanos: distribuição, promoção de vendas, publicidade e vendas	Estratégia de marketing-Mix		Orçamento	Controlo
Previsão de margem de contribuição de marketing	Documentos Financeiros		Resultados	
Demonstrativos de lucros e perdas	Controlo		Controlo	
Orçamento	Planos de contingência		Processos de atualização	
Controlo	Livros dos factos			

Figura 1 - Resumo de diferentes estruturas do Plano de Marketing, segundo diferentes especialistas da área (Fonte: Serra, 2017)

Apesar de um plano de marketing ter a vertente estratégica e a vertente operacional, nesta investigação, somente a vertente estratégica do plano de marketing será abordada. “A função do marketing estratégico é orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas, ou seja, bem-adaptadas aos seus recursos e ao seu saber-fazer, que oferecem um potencial de crescimento e rentabilidade.” (Lambin, 2000, pág. 10) No fundo, o pretendido com o plano estratégico é mesmo perceber a realidade da empresa e do mercado à sua volta para poder caminhar em direção às oportunidades.

2.2 - Marketing de Serviços

Atualmente, existem maiores dificuldades por parte das organizações para conseguirem diferenciar as suas ofertas num mercado tão vasto. Em tempos o destaque de um produto era algo mais fácil de ser conseguido, derivado da existência de um mercado mais simples e de uma concorrência menor. Com o passar do tempo, os produtos e os serviços foram melhorando e foram sendo mais as possibilidades que estão à disposição do consumidor. Nesta evolução, o consumidor tem-se mostrado mais exigente e mais informado levando a uma melhoria constante das ofertas em termos de produtos e serviços. É, nesse sentido, que as organizações lutam diariamente para terem a melhor oferta para o seu cliente, já que o marketing é isso mesmo, o marketing “envolve a identificação e a satisfação de necessidades humanas e sociais” (Kotler & Keller, 2019, pag. 26). As organizações têm atuado cada vez mais dando importância ao marketing mix, que hoje é analisado e trabalhado com 7P, em vez dos 4P. Os novos P surgem das evoluções que se têm vivido quanto ao comportamento dos consumidores (Anjani et al., 2019). Este comportamento tem sido mais direcionado para o serviço, seja por si só ou associado a um produto. “Quando um produto físico não pode ser facilmente diferenciado, a chave para seu sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade com que são prestados” (Kotler & Keller, 2019, pag. 429).

O comportamento dos consumidores face a produtos ou serviços tem-se mostrado muito evolutivo, no que diz respeito à informação que os mesmos detêm do produto ou serviço, e muito desafiador, pois mostram que se a marca não agrada eles mudam a sua escolha. A informação que é disponibilizada na internet permite aos consumidores fazerem comparações para a sua escolha de compra, mas, também, permite encontrar informação para facilmente trocarem a empresa onde compram, no caso de não estarem satisfeitos. Porque “embora a fidelidade do cliente possa ser um componente forte dos serviços, no atual ambiente de comunicações, uma única falha de serviço pode se tornar um pesadelo de relações públicas e minar essa fidelidade” (Kotler & Keller, 2019, pág. 438). É, nesse sentido, que as empresas precisam dar importância ao que oferecem. Por isso, o serviço tem sido o meio utilizado por muitas empresas, para se diferenciarem no mercado. Muitas delas atuam somente como prestadoras de serviços. Para Kotler e Keller (2019, pág. 459) o serviço é “(..), como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.”. No fundo, o serviço permite aos consumidores viverem experiências intangíveis, criando memórias e ligações.

Devido à importância que o serviço tem adquirido, é crucial que o mesmo seja prestado corretamente (Market Finder, 2020). Kahtalian (2000) percebe que 70% da riqueza mundial advinha do setor dos serviços, mostrando assim a aposta das organizações nos serviços. Hoje são ainda mais importantes e cruciais para a criação de proposta de valor para o cliente, devido ao maior conhecimento que o cliente apresenta. Segundo Abrantes (2006), as empresas já se regem pelo que o consumidor quer e não pelo que as mesmas querem inculcar. São os consumidores que indicam às empresas o caminho a ser seguido, criando os produtos e serviços em funções das suas necessidades e desejos.

“Portanto, é de fundamental importância conhecer os critérios segundo os quais o cliente avalia o serviço. A partir dessa avaliação o fornecedor do serviço deve priorizar seus esforços no sentido de gerar uma percepção favorável para o cliente ao longo de toda a cadeia de valor, criando um ambiente favorável para a compra.” (Gomes de Oliveira et al., 2009, pág. 82).

Os serviços têm 4 características extremamente importantes que os tornam específicos: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. A intangibilidade significa que os serviços são intocáveis, impossíveis de possuir, cheirar ou ver. Inseparabilidade mostra que os serviços, ao mesmo tempo que estão a ser fabricados, estão a ser consumidos. A variabilidade indica que o serviço prestado nunca é igual e poderá variar a sua prestação, mediante o dia, quem o está a prestar ou mesmo mediante o ambiente no momento da prestação do serviço. A perecibilidade mostra que o serviço não permite criar stock porque ele existe quando está a ser fornecido. É, devido a estas características, que os serviços assumem algumas especificidades em termos de abordagem de marketing (Kotler & Keller, 2019). É, ainda, possível encontrar serviços associados a produtos ou serviços puros. Ao associar um serviço a um produto será possível trazer um valor acrescido ao produto, oferecendo assim a diferenciação que os consumidores procuram. Um serviço puro é um serviço que não está associado a nenhum produto, mas que existe por si só. Um exemplo de serviço puro são as Instituições de Ensino, onde os consumidores (alunos) podem usufruir do ensino, como forma de aprender mais sobre um assunto ou uma área.

O marketing de serviços é o conceito de marketing aplicado aos serviços. É nesse sentido que o mesmo tem ganho destaque, devido à importância dada aos serviços nos dias de hoje.

“No caso específico do marketing de serviços, ele envolve métodos para divulgar as vantagens e os impactos de uma oferta para a vida do cliente. Para

isso, ele usa de táticas de comunicação baseadas no relacionamento com o público-alvo que vão desde a publicação de conteúdo informativo até o envio de comunicação com SMS e a veiculação de propagandas em mídias de massa.” (Zenvia, 2019, para. 6)

Rodrigues (2022) refere que Kotler indica que custa de 5 a 7 vezes mais conquistar clientes do que manter os clientes atuais na empresa. Por isso, é crucial que o marketing de serviços seja bem trabalhado, não só para conquistar clientes, como também para manter os clientes que a organização já detém. “O marketing de serviços é uma estratégia cuja finalidade é promover, divulgar e vender bens intangíveis por meio da explicação do valor do serviço, convencendo o cliente a escolher determinada empresa.” (Rodrigues, 2022, para. 5).

Em suma, para o bom sucesso dos serviços de uma organização, o cliente é a peça fundamental, como foi possível perceber até agora. Para a conquista de um cliente para um serviço, o mesmo tem de apresentar valor acrescido e diferenciador. Por isso, a criação de valor para o cliente é crucial. E como se irá criar valor para os consumidores?

2.3 - Marketing Digital

Para ser possível criar valor para os consumidores é imprescindível ir de encontro ao que os mesmos procuram, mas não só. As organizações devem procurar estar onde o consumidor está. A sociedade tem evoluído acompanhando as tendências do mercado. A sociedade de hoje é uma sociedade digital, é uma sociedade presente nas redes sociais e que utiliza a internet como meio para a obtenção de informação valiosa e poderosa para ter em sua posse. Estes conhecimentos adquiridos na vertente digital são, muitas vezes, as armas para o ataque às organizações nos momentos de insatisfação com serviços e/ou produtos. É nesse sentido que as organizações tem de se munir de armas também, não para atacar, mas sim para colmatar as necessidades e desejos dos seus consumidores, prevalecendo sempre na escolha dos mesmos. A presença das organizações nos locais onde os consumidores estão, é, por vezes, a melhor arma. Neste sentido, é importante procurar perceber um pouco mais sobre o conceito de Marketing Digital.

O aparecimento da tecnologia permitiu o nascimento do marketing digital que trouxe a globalização, a tecnologia, interatividade e que possibilitou a criação de relações mais próximas e duradouras com os consumidores. Com base em Cabral (2022), o marketing digital é um conjunto de técnicas para promoção de marcas, produtos e serviços através da utilização da internet e outras formas de comunicação digital, com o intuito de

conectar a organização com os clientes e persuadi-los para a aquisição dos produtos da marca. O marketing digital permitiu ao mercado evoluir muito rapidamente. É por isso que o cliente de hoje é um cliente muito informado e, conseqüentemente, muito exigente.

“Muitas prestadoras de serviços propriamente ditas usam a internet para chegar aos clientes; algumas são inteiramente virtuais” (Kotler & Keller, 2019, pág. 459).

“Diante da revolução da internet, as comunicações de marketing passaram a ocorrer como uma espécie de diálogo pessoal entre a empresa e seus clientes” (Kotler & Keller, 2019, pág. 700).

Com as duas citações apresentadas acima é possível perceber que o Marketing Digital tem de fazer parte da estratégia de uma empresa/instituição/organização. Os meios digitais permitem às organizações estarem mais perto de cada consumidor, individualizando a comunicação. Neste sentido, o Marketing Digital pode trazer vantagens para a organização, como individualizar a comunicação com os seus consumidores, através do conhecimento dos seus comportamentos e interesses. Além desta vantagem, o meio digital permite ainda criar anúncios para a divulgação dos seus produtos, serviços ou história, sejam estes pagos ou orgânicos. Após a realização de anúncios, permite que seja possível existir um controlo sobre o alcance e resultados do anúncio, ajudando a perceber onde a empresa se deve focar para melhorar e crescer. Nesta perspetiva, o Digital veio para facilitar e melhorar a comunicação de qualquer género de organização. No entanto, este traz com ele algumas desvantagens, nomeadamente o facto de permitir aos consumidores que estes possam aceder a qualquer género de informação sobre a organização. Por este motivo deve existir um cuidado extremo no controlo e partilha de informação.

Segundo Kotler (2021) o mundo está a presenciar alterações muito significativa a vários níveis. A reestruturação da pirâmide de riqueza/possibilidade da população começa a anular a população que se encontra posicionada nos patamares intermédios. Atualmente, a população mais rica tem ficado mais rica e a mais pobre, mais pobre ainda. Desta forma, passam a existir os extremos, obrigando as empresas a posicionarem num mercado de luxo ou num mercado de produtos de qualidade a baixo preço. As tecnologias podem ajudar a gerir esta questão. As alterações abordadas no Marketing 5.0 revelam que os profissionais de marketing precisam de acompanhar urgentemente estas mudanças, para que não fiquem para trás nesta corrida para um futuro tecnológico. Além disso, Kotler (2021) relata, ainda, que se torna difícil para os especialistas de marketing conseguirem encontrar um equilíbrio entre os consumidores

que apoiam a digitalização e os consumidores que não apoiam a digitalização, pois não acreditam nela. Consequentemente, a nova realidade do marketing passa muito pela preocupação com a humanidade, para encontrar um equilíbrio entre a humanização e o computador, no sentido de dar uma experiência com valor ao longo da jornada do cliente.

Kotler e Keller (2019, pág. 36), vêm mostrar que união entre “tecnologia, globalização e responsabilidade social” mudou completamente o mercado, tornando os consumidores muito mais exigentes, pois já adquirem novas competências sozinhos. Estas novas competências são a presença nas diferentes redes sociais e conhecimento suficiente para pesquisar a sua escolha nas plataformas online, com todas as características e detalhes. Para Kotler e Keller (2019, pág. 39) os consumidores “podem usar a internet como uma informação poderosa e um assistente de compras”, “podem pesquisar, comunicar e comprar em movimento”, “podem acessar as mídias sociais para compartilhar opiniões e expressar fidelidade”, “podem interagir ativamente com as empresas” e “podem rejeitar ações de marketing que considerem inadequadas”. O que estes dois autores pretendem explicar é o poder que o cliente atual tem, pois neste momento tem a capacidade de “controlar” uma organização.

O marketing digital é bastante completo e tem de ser visto como um elemento amplo e, que, acima de tudo, se baseia no comportamento do consumidor. O consumidor tem quatro atividades básicas na interação com internet: relacionar-se, informar-se, comunicar e divertir-se. No fundo, um consumidor procura fazer na internet aquilo que faz, de igual forma, no mundo *offline*. No entanto, no mundo digital torna-se mais fácil e rápido conseguir fazer essas atividades. Por isso mesmo, a procura e dependência da internet tem sido cada vez maior e as organizações têm aproveitado para estarem presentes nesses momentos. Quando as organizações começam por se focar no comportamento dos seus consumidores, as mesmas conseguem conhecer com exatidão as necessidades e desejos destes, e, consequentemente, as ações de marketing serão bem mais eficazes (Torres, 2009).

2.4 – Marketing Educacional

Na época da década de 70, as instituições de ensino superior não se preocupavam em criar ligações com os seus atuais e futuros alunos, nem mesmo em trabalhar a atração deste para a sua instituição. Na altura somente o foco no ensino era importante. O número de IES que existia naquela década, face aos números de candidatos e alunos do ensino superior, era muito pequena, ou seja, as instituições não sentiam necessidade

de atrair futuros alunos ou de melhorar a relação existente com os atuais. Com o passar dos anos e a evolução na educação, as instituições de ensino superior começaram a necessitar de atrair mais alunos. O aparecimento de mais IES, com novas e diferentes ofertas formativas e com novos métodos de ensino, motivou uma maior competitividade entre as instituições. Assim a concorrência aumentou ano após ano, levando a que as mesmas começassem a perceber a necessidade de diferenciação dos concorrentes, para se puderem destacar e para atrair alunos. É assim que a relação instituição-aluno passou a ser um assunto importante e evoluiu consideravelmente, tornando-se a prioridade das IES. Atualmente há uma maior valorização por relações duradouras e estáveis com os alunos da instituição, procurando sempre a sua satisfação (Meirinhos, 2013).

As mudanças, referidas no parágrafo anterior, surgiram da diminuição de matrículas que se fizeram sentir na década de 70. Estas mudanças criaram nas instituições uma necessidade de sobrevivência, através da aposta no marketing da sua instituição, surgindo assim o marketing educacional. O conceito de marketing educacional, à semelhança do de marketing em senso lato, poderá ser definido de diferentes perspetivas, no entanto terá sempre o mesmo raciocínio e razão de ser.

“Marketing educacional é a aplicação de conceitos e técnicas de marketing, como pesquisa e sistemas de informação, processos estratégicos de segmentação e posicionamento e administração do composto de marketing, visando manter e conquistar alunos nos mercados-alvo selecionados, estabelecendo compromisso e ação responsáveis, coerentes com benefícios sociais que a administração de toda e qualquer instituição de ensino deve promover.” (Carvalho; Berbel, 2001:8, citado por Ikeda & Veludo-de-Oliveira, 2006, pág. 3)

Tal como todos os outros serviços, também o ensino sente necessidade de trabalhar a sua imagem para atrair consumidores. Assim, as instituições de ensino começam a trabalhar o seu marketing mix (Patr & Borges, 2013); (Serra, 2017). Esta aposta e constante trabalho de conquista por parte das Instituições deve-se ao contínuo aumento de procura por formação em Portugal

Tal como é possível comprovar no quadro 2, verifica-se um acréscimo no número de alunos no ensino superior, logo a oferta do serviço tem de ser a melhor.

Localização geográfica (NUTS - 2013) (1)		Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) (2)	Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (3)		
			Período de referência dos dados		
			2020	2019	2018
			N.º	N.º	N.º
Portugal	PT	Ensino superior	61	267	273
Continente	1	Ensino superior	60	266	272
Região Autónoma dos Açores	2	Ensino superior	0	0	0
Região Autónoma da Madeira	3	Ensino superior	1	1	1

Quadro 1 - Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual - INE, Sistema de contas integradas das empresas. Fonte: INE, 10 de setembro de 2022.

Localização geográfica (NUTS - 2013) (1)		Alunas/os inscritas/os no ensino superior (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Nacionalidade; Anual (2)					
		Período de referência dos dados					
		2020 / 2021			2019 / 2020		
		Nacionalidade					
		Total	Portuguesa	Estrangeira	Total	Portuguesa	Estrangeira
		N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
Portugal	PT	411995	353035	58960	396909	331713	65196
Continente	1	405579	347000	58579	390930	326219	64711
Região Autónoma dos Açores	2	2695	2468	227	2626	2392	234
Região Autónoma da Madeira	3	3721	3567	154	3353	3102	251

Quadro 2 - Alunas/os inscritas/os no ensino superior (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Nacionalidade; Anual - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. Fonte: INE, 15 de junho de 2022.

No quadro apresentado, é ainda possível verificar que o número de alunos portugueses tem aumentado ao longo dos anos. Ao contrário dos alunos de origem portuguesa, o número de alunos estrangeiros reduziu no ano 2020/2021.

O acréscimo da procura por formação em Portugal, poderá indicar que é necessário que a oferta formativa seja interessante e apelativa, como forma de diferenciação. Com base na análise do quadro 1, a redução do número de empresas do ensino superior, leva a uma diminuição dos concorrentes do IPVC, o que é um bom indicador, no entanto, não deixa de ser necessário a procura por melhorar os métodos de atração dos estudantes.

2.5 – O Ensino Superior em Portugal

O ensino em Portugal começou por ser da responsabilidade da igreja, sendo lecionados somente por quem pertencia à igreja. Com o passar dos anos essa realidade foi-se alterando, principalmente com o surgimento das primeiras instituições de ensino, começando por disciplinas mais comuns, como foi o caso da filosofia. É a partir do momento da criação de aulas de filosofia, que os professores passam a ter estatuto de funcionários do estado. Desta forma, estes professores ficam alocados ao Ministério do Reino como funcionários do estado. É nesta fase que surge pela primeira vez a ideia de uma rede de ensino oficialmente gratuita. Mais tarde, em 1913, esta rede é oficializada e passa a ser denominada de Ministério da Função Pública. Em 1936 surge uma nova mudança ficando assim designado como Ministério da Educação Nacional. Com a Revolução de 25 de Abril, em 1974, volta a ter uma alteração no nome, passando a chamar-se Ministério da Educação, tal como é conhecido atualmente (Almeida, 2011).

Dentro do ensino em Portugal, o Ensino Superior é de todos o que tem sofrido mais alterações significativas. Este ensino tem vindo a evoluir nos últimos anos, seja em oferta formativa, seja em professores ou em alunos. Nesse sentido, existe uma grande preocupação em trabalhar constantemente para ser possível acompanhar as atualizações/evoluções do mercado. Consequentemente, já existe a mentalidade que reconhece “que o 2º ciclo do ensino superior passou a ser, de forma crescente, considerado como um nível necessário para uma melhor empregabilidade.” (Cardoso et al., 2012, pág. 116). Esta preocupação é cada vez mais visível na sociedade e junto dos jovens, representando uma crescente procura por mais e melhor ensino e formação. Desta forma, tem refletido, também, a saída de jovens para o mercado de trabalho pela primeira vez, mas já com bastante formação. Os mestrados e doutoramentos refletem a saída pela primeira vez para o mercado de trabalho, sem experiência profissional, mas com bastante formação. Segundo Cardoso (2012), a falta da experiência profissional (apesar de alta formação) acaba a refletir uma remuneração não tão alta quanto o esperado para o nível de formação. Mas acima de tudo, esta elevada formação, como mestrados e doutoramentos, ainda é muito valorizada no mercado de trabalho. Um verdadeiro exemplo de que a formação alta é uma valorização no mercado de trabalho, são os dados registados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) e apresentados por Cardoso et al. (2012), de que o desemprego é menor na população com formação elevada, como mestrados e doutoramentos. Desta forma, esta população consegue mais facilmente um trabalho, comparativamente à restante população desempregada, com formação baixa ou sem formação.

Foi devido à procura crescente, referida anteriormente, que o ensino mudou significativamente ao longo dos anos, principalmente, com a adoção da Declaração de Bolonha, tal como nos indica Cerdeira et al. (2019b).

A Declaração de Bolonha surge no sentido de permitir criar um “Espaço Europeu de Ensino Superior (...) coerente, competitivo, compatível e atrativo.” (Almeida, 2011, pág. 207). O processo Bolonha iniciou-se informalmente em maio de 1998, em Paris, como a Declaração de Sorbonne, sendo subscrita por ministros da educação de França, Alemanha, Itália e Reino Unido. Foi desta declaração informal que surgiu, em junho do ano seguinte, a Declaração de Bolonha oficial, que foi assinada por 29 ministros da Europa. Apesar de estes ministros não fazerem parte da comunidade universitária, estavam mais cientes dos problemas existentes no ensino superior, do que a própria comunidade universitária (Almeida, 2011). Os objetivos principais da Declaração de Bolonha são “o aumento da competitividade do sistema europeu de educação superior e a promoção da mobilidade e empregabilidade dos diplomados do ensino superior no espaço europeu.” (Almeida, 2011, pág. 208). Para a realização dos objetivos definiram as seguintes linhas orientadoras:

- “Adopção de um sistema de graus académicos facilmente legível e comparável, para estudantes e empregadores;
- Adopção de um sistema assente essencialmente em dois ciclos, incluindo:
 - Um primeiro ciclo, relevante para o mercado de trabalho europeu;
 - E um segundo ciclo, conducente ao grau de mestre;
- Estabelecimento e generalização de um sistema de créditos (ECTS), não apenas transferíveis, mas também acumuláveis;
- Promoção da mobilidade intra e extracomunitária de estudantes, docentes e investigadores;
- Promoção da cooperação europeia no domínio da garantia de qualidade da formação;
- Promoção da dimensão europeia da educação superior”.

Mais tarde, em maio de 2001 e em setembro de 2003 foram acrescentadas mais linhas orientadoras:

- “Promoção e aprendizagem ao longo da vida;
- Maior envolvimento dos estudantes na gestão das instituições de educação superior;
- Promoção da atractibilidade do Espaço Europeu do Ensino Superior;

- Promoção de sinergias entre o Espaço Europeu do Ensino Superior e o Espaço Europeu de Investigação, definidos como pilares fundamentais da sociedade do conhecimento;
- Implementação do European Credit Transfer System (ECTS) e do Suplemento ao diploma, assegurando a sua plena aplicação”. (Almeida, 2011, p. 209)

Segundo Cerdeira (2019), antes da adoção da Declaração de Bolonha, podíamos encontrar o ensino organizado da seguinte forma:

- ❖ Licenciaturas de 4/5 anos, exceto as que tinham 6 ou mais anos, como a medicina, medicina veterinária, agronomia, arquitetura e advocacia;
- ❖ Mestrados de 3 anos;
- ❖ Doutoramento sem duração explícita.

Após a adoção da Declaração de Bolonha, a organização da formação diferiu um pouco, ficando organizada da seguinte maneira:

- ❖ 1º ciclo de graduação (licenciatura), com 3 anos (180 créditos), que atribui o diploma de graduado;
- ❖ 2º ciclo (mestrado), com 2 anos de duração;
- ❖ 3º ciclo (doutoramento), com, pelo menos, 3 anos de duração.

Estas mudanças nas formações de Ensino Superior decorreram devido aos eixos principais que a Declaração de Bolonha trouxe: o conhecimento, a mobilidade e a empregabilidade dos graduados. Mesquita et al. (2016) demonstram que o processo de Bolonha foi um ponto positivo e diferenciador no Ensino Superior, no sentido de abrir a possibilidade de maior interação e participação entre alunos e professores, durante o processo de aprendizagem. Esta possibilidade de interagir, opinar, investigar e descobrir, desperta nos alunos as competências necessárias para o mercado profissional na área.

Apesar destas melhorias, existia ainda a noção de que era fundamental e urgente uma reforma no ensino superior português, principalmente face a instituições que, nas décadas de 1980 e 1990, foram criadas sem os requisitos de qualidade indicados para o efeito. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), após uma análise exaustiva ao ensino superior português, percebe que é necessário realizar alguma mudança face ao número e ao tipo de instituições de ensino superior existentes em Portugal. Após isso, a OCDE, segundo Almeida (2011), junto com a Equipa de Revisão procedeu a sugestões de alteração e melhoria no ensino português,

reforçando a necessidade de aumentar o papel dos institutos politécnicos na oferta formativa em Portugal. Após reunião, em Évora, do Conselho de Ministros, é aprovado na generalidade a Proposta de Lei, no sentido de ter um novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, para existir uma reforma do ensino superior português. Esta aprovação da Proposta de Lei, surge no sentido de regular diferentes pontos no ensino superior. Almeida (2011, pág. 262), esta lei veio regular o seguinte:

“os princípios a que deve obedecer a organização do sistema de ensino superior; a autonomia das universidades e institutos politécnicos; os princípios de organização e gestão das instituições de ensino superior; o regime legal das instituições públicas e privadas do ensino superior; o ordenamento da rede de ensino superior pública; os requisitos para a criação de estabelecimentos de ensino superior públicos e privados; a responsabilidade e fiscalização das instituições; a reforma do sistema de governo das instituições públicas do ensino superior; o reforço da responsabilidade dos dirigentes das instituições públicas de ensino superior; a adoção de um quadro de referência internacional para o desenvolvimento e qualidade do sistema de ensino superior português; o reforço de especialização do sistema binário; o reforço da base territorial e profissional dos institutos politécnicos; a previsão da possibilidade de criação de consórcios entre instituições de ensino superior públicas, a possibilidade das instituições poderem optar entre a natureza jurídica de instituto público e a natureza fundacional; a definição de corpo docente adequado para as diferentes naturezas das formações.”

Após a entrada da lei em vigor, existiram muitas discordâncias face à mesma, havendo até a opinião, por parte do Conselho Nacional da Educação, que eram regulamentações em excesso e que o estado tinha intervenção a mais. Também a Federação Nacional de Sindicatos de Professores, o Sindicato Nacional de Professores do Ensino Superior, a Federação Académica do Porto e a Federação Nacional de Estudantes do Ensino Superior Politécnico, se pronunciaram negativamente face à lei. Derivado a tantas discordâncias, a Proposta de Lei sofreu 72 alterações apresentadas pelo Grupo Parlamentar do Partido Socialista, na Assembleia de República. Contudo, permaneceram ainda críticas face às percentagens de intervenientes externos (30%) para a eleição do reitor/presidente do Conselho Geral, órgão máximo das instituições de ensino superior. No decorrer destas alterações, foi ainda modificado o Regime Jurídico de Garantia de Qualidade no Ensino Superior. Esta modificação foi conseguida através da introdução de novas formas de avaliação externa, independentemente da instituição; a indicação da importância da acreditação de instituições e ciclos de estudos,

entre outros pontos que permitiram melhorias no sistema nacional de avaliação da qualidade das instituições e formações no ensino superior português.

Por conseguinte, o autor indica que em legislação futura será necessária uma mudança na organização e gestão do ensino superior. Com todas as modificações conclui-se que o ensino superior português tem vindo a sofrer modificações positivas, para contribuir “para a democratização do acesso a este nível de ensino” (Almeida, 2011, pág. 275).

2.6 – O Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Instituição

O IPVC é uma IES localizada no distrito de Viana do Castelo e é constituída por Unidades Orgânicas (UO), Unidades Funcionais (UF) e Órgãos de Gestão (OG).

As UO são seis e são as Escolas Superiores (ES) que constituem o IPVC:

- ESE - Escola Superior de Educação;
- ESA - Escola Superior Agrária;
- ESTG - Escola Superior de Tecnologia e Gestão;
- ESS - Escola Superior de Saúde;
- ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais;
- ESDL - Escola Superior de Desporto e Lazer.

Cada uma das seis escolas tem a sua própria gestão, possuindo autonomia científica e pedagógica e assumindo os seus próprios órgãos: Direção; Conselho Técnico-científico; Conselho Pedagógico e Coordenação de Curso/Comissão de Curso.

As ES foram criadas assentando nos seguintes Decretos/Leis/Portarias correspondentes:

- ESE - Escola Superior de Educação - Decreto-Lei nº 513-T/79, 26/12;
- ESA - Escola Superior Agrária - Decreto do Governo nº 46/85, 22/11;
- ESTG - Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Decreto do Governo nº 46/85, 22/11;
- ESS - Escola Superior de Saúde - Portaria nº 821/89, 15/9;
- ESCE - Escola Superior de Ciências Empresariais - Decreto-Lei nº 264/99, 14/07;
- ESDL - Escola Superior de Desporto e Lazer - Lei nº 62/2007, 10/09.

Existem três UF, nomeadamente os Serviços de Ação Social (SAS), Serviços de Biblioteca e Unidade de Gestão de Projetos (UGP). Para além das UF, nos Serviços Centrais (SC) conta-se com a gestão de pessoal, administrativa, financeira, planeamento global e apoio técnico à atividade do IPVC.

Evolução das Escolas Superiores do IPVC

A história do IPVC começa um pouco antes da sua criação e início de atividade com a criação da Escola de Enfermagem de Viana do Castelo, a 16 de maio de 1973, e da Escola Superior de Educação, em 1979. No ano seguinte é efetivamente criado o IPVC, a 16 de agosto de 1980. No mesmo ano dá-se início à construção das novas instalações da Escola Superior de Educação, findas em 1985, no mesmo ano em que integra oficialmente o IPVC, no dia 22 de novembro. É ainda nesse ano que se dá a criação da ESA, da ESTG e onde a ESS integra o IPVC.

A 22 de Novembro de 1985, a ESA é instalada em Ponte de Lima, no antigo mosteiro de Refoios que fora recuperado e adaptado para acolher as suas novas funções.

No caso da ESTG, apesar de criada em 1985, apenas iniciou a sua atividade letiva em 1989/1990 nas instalações do Castelo de Santiago da Barra. É em 1989 que tem início a construção do edifício próprio da ESTG, que viria a acolher a atividade letiva da escola em outubro de 1991, na Avenida do Atlântico, onde perdura até à atualidade.

A ESS integrou o IPVC com o nome de Escola Superior de Enfermagem, vindo posteriormente a ser renomeada para Escola Superior de Saúde. É em 1998 que a ESS se instala nas atuais instalações, junto ao Hospital Santa Luzia, num complexo pedagógico.

Em 2001 é criada a ESCE, em Valença, instalada provisoriamente no antigo Colégio Português, até 2016. A partir de 2013, tem início a construção das atuais instalações da ESCE sendo que, a 18 de fevereiro de 2017 dá-se a inauguração das novas instalações na presença do Presidente da República Portuguesa à data, Marcelo Rebelo de Sousa.

A 19 de Janeiro de 2005 constitui-se a FA de Viana do Castelo com o objetivo de representação dos estudantes de todas as ES do IPVC.

Por fim, a 15 de maio de 2015, são inauguradas as instalações da ESDL, no complexo Desportivo e de Lazer Comendador Rui Solheiro, Monte Prado, onde se desenrola a atividade pedagógica até à atualidade.

Evolução da Presidência do IPVC

O primeiro presidente do IPVC foi o Professor Doutor Salvato Trigo, tendo sido nomeado para o cargo durante o ano de 1984.

Já durante o ano de 1986, o Professor Doutor Lima de Carvalho é eleito presidente de comissão instaladora do IPVC, permanecendo no cargo até 1995, ano em que é eleito presidente do Instituto até 1998.

Durante o ano de 1988, a presidência do Instituto instala-se no mesmo edifício que os Serviços Centrais, ou seja, no Palácio Rego Barreto, local onde exerce as suas funções até aos dias de hoje.

Em 1998, o Professor Doutor Lima de Carvalho é reeleito para o seu segundo mandato. Posteriormente, a 19 de dezembro de 2001, foi eleito para cumprir o terceiro e último mandato enquanto presidente do IPVC. Cargo que ocupou até ao ano de 2004.

É então, em 2005, que o Professor Doutor Rui Teixeira toma posse como presidente do Instituto, permanecendo até à eleição de um novo presidente, a 30 de abril de 2019. No mesmo ano, é eleito o novo e atual presidente do IPVC, o Professor Doutor Carlos Rodrigues.

Evolução dos Serviços do IPVC

São criados, em 1985, os Serviços Centrais do Instituto, instalados numa casa arrendada na Rua Gago Coutinho, em Viana do Castelo. Em 1988, os SC transitam para as novas instalações no palácio Rego Barreto, uma casa secular da cidade de Viana do Castelo.

Posteriormente, a 3 de dezembro de 1994, dá-se a inauguração do Auditório Professor Lima de Carvalho. A 15 de Maio de 2001 é inaugurada a biblioteca da ESTG, onde mais tarde foi prestada homenagem ao Professor Barbosa Romero pela atribuição de seu nome à biblioteca da ESTG, a 30 de março de 2004.

Atualmente, desde 1995, os SAS e o Centro Académico (CA) do IPVC encontram-se instalados no edifício do antigo quartel “Batalhão de Caçadores 9”.

Organograma do IPVC

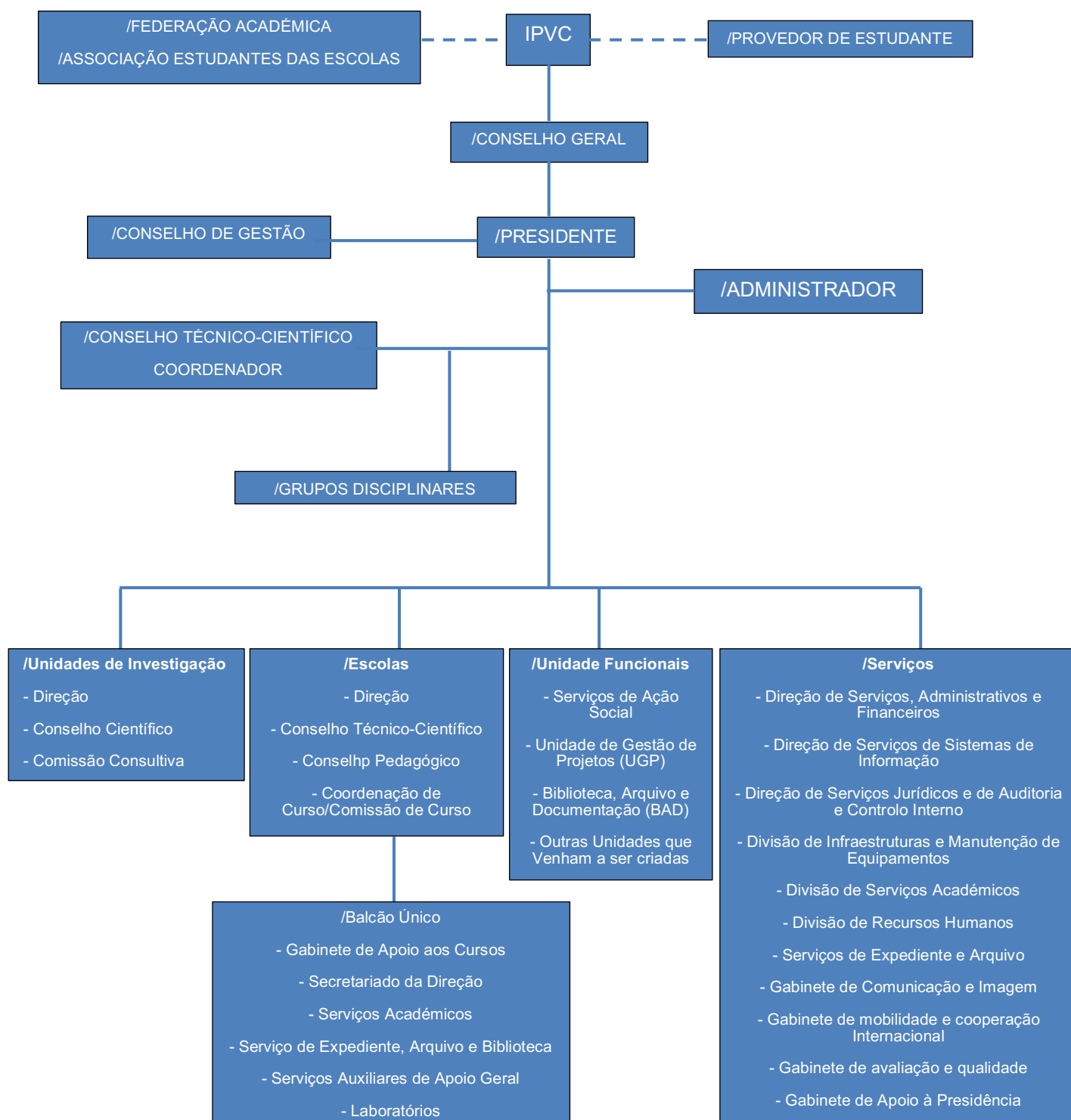


Figura 2 - Organograma do IPVC. Fonte: Website IPVC

3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A investigação é fundamental para se poder estudar o mercado de perto, para que, dessa forma, se possa conhecer se realmente um produto e/ou serviço é viável e se é realmente valorizado e útil ao consumidor (July, 1997).

Assim, além dos dados secundários já analisados, é crucial a recolha de dados primários. Neste contexto, o presente tópico visa a exposição de como se procederá a essa recolha de informação.

A abordagem metodológica a realizar neste projeto será mista, pois engloba vertentes de natureza quantitativa (através de inquérito por questionário) e a qualitativa (através de entrevistas exploratórias e grupos de discussão).

3.1 – Estudo 1 – Entrevistas Exploratórias

3.1.1 – Entrevistas Exploratórias como abordagem metodológica

Num primeiro momento de contacto com a realidade, considerou-se que a abordagem metodológica qualitativa seria uma mais-valia na obtenção de dados primários, devido à sua espontaneidade e maior personalização. Canastra (2015) refere a metodologia qualitativa como uma abordagem que permite obter uma realidade clara e objetiva e independente das crenças do autor da investigação.

“(…) com o paradigma qualitativo não se pretende “medir” a realidade estudada, mas “compreender”, a partir dos atores em contexto, os significados produzidos em torno da atividade desenvolvida por estes” (Canastra et al., 2015, pag.11). Para ser possível a compreensão da opinião dos atores envolvidos, na vertente qualitativa, procedeu-se à estruturação e aplicação de entrevistas exploratórias. Estas entrevistas foram cruciais na medida em que foram auscultados elementos de cargos de gestão de topo, do IPVC. As funções diárias que exercem nos seus cargos são de extrema importância, abarcando todas as áreas existentes no IPVC. Neste contexto foram realizadas 6 entrevistas. Quivy & Campenhoudt (2008, pág.11) sublinham que as entrevistas exploratórias “servem para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho, e não para verificar hipóteses preestabelecidas.” Estes autores referem, ainda, que as pessoas auscultadas deverão encontrar-se entre uma das três categorias seguintes:

“-Docentes, investigadores e peritos no domínio de investigação: pessoas que conhecem o tema e que têm experiência de investigação;

- Testemunhas privilegiadas: pessoas que pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema;

- Público potencial do estudo: pessoas que podem indicar a relevância do projeto de investigação na perspetiva do cliente final.”

Com a citação anterior é possível verificar que as entidades escolhidas para serem entrevistadas, enquadram-se em duas das três categorias citadas pelos autores, o que valida a sua seleção. Estes elementos são, ou já foram, docentes e investigadores do IPVC, e, simultaneamente, são testemunhas privilegiadas por pertencerem à gestão de topo.

3.1.2 – Objetivos

O objetivo da entrevista está dividido em duas dimensões. A primeira passa pela compreensão do ponto de vista dos 6 elementos de cargos de gestão de topo face a: mudanças no IPVC, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças, concorrência, segmentação, posicionamento, público-alvo, qualidade dos serviços, qualidade da oferta formativa, qualidade de ensino, alterações no ensino e oferta formativa, preços dos serviços, comunicação externa, comunicação interna, distribuição, qualidade do acolhimento, pontos fortes e fracos dos docentes, pontos fortes e fracos dos não docentes, qualidade dos recursos humanos e perspetivas futuras. A segunda dimensão das entrevistas radica no objetivo de compreender as melhorias necessárias a serem realizadas no instituto mediante a perspetiva de quem dirige o mesmo.

3.1.3 – Instrumentos de recolha de dados e procedimentos

No processo de estruturação das entrevistas exploratórias foi desenvolvido um guião, conforme se explicita infra. Em termos de procedimentos foi utilizado um tablet, com o qual se procedeu à gravação das entrevistas realizadas com cada um dos 6 elementos entrevistados. No que concerne à gravação das entrevistas, esta só se efectivava se os elementos entrevistados estivessem de acordo. Como comprovativo de que os mesmos autorizavam a gravação de áudio da entrevista, foi solicitado o preenchimento de uma declaração de permissão de gravação de áudio para o devido efeito. No caso de os entrevistados não quererem que se procedesse à gravação de áudio, existia a possibilidade de apenas escutar a opinião dos mesmos, procedendo-se às anotações das informações mais valiosas. No entanto, neste estudo, das entrevistas exploratórias,

não existiu a necessidade de se proceder a anotações, pois todos os elementos se mostraram recetivos à gravação do seu testemunho.

Nas entrevistas pretendia-se que os elementos se sentissem à vontade para poderem participar e para responderem às questões colocadas da forma mais sincera possível. Para que esse sentimento prevalecesse manteve-se o cuidado de realizar a entrevista, sempre que possível, em locais mais reservados e sossegados. Os locais de realização da auscultação e gravação foram variando entre o escritório do Gabinete de Comunicação e Imagem e os escritórios da parte da gráfica do IPVC, no edifício dos Serviços Centrais.

É, de igual forma, importante perceber como foi constituído o guião da entrevista exploratória. Primeiramente, com este guião, pretendia-se recolher informação que ajudasse nos distintos pontos ao longo da elaboração do Plano de Marketing, tanto na vertente estratégica, como na vertente operacional. Desta forma, colocaram-se como questões os pontos que seriam analisados nas duas vertentes do plano. O guião é constituído pelas seguintes dimensões: Organização Concorrência; Segmentação, Público-alvo e Posicionamento; Serviços; Preço; Comunicação; Distribuição; Processos, Pessoas, Espaço Físico; e Perspetivas futuras.

Dimensão	Intuito da dimensão	Utilidade no plano
Organização	<p>Uma das partes iniciais do plano é conhecer a empresa para a qual se está a realizar o plano e perceber como esta funciona. Neste sentido, queria-se perceber qual a ligação que cada entrevistado tinha com o IPVC e quais os pontos fortes e fracos, quais as oportunidades e ameaças do mercado, nas sua perspetivas.</p>	<p>Os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças foram cruciais para a elaboração da análise SWOT. Já a ligação dos mesmos à empresa permite caracterizar a amostra.</p>
Concorrência	<p>Perceber se o IPVC tinha concorrência, qual era e como se devia lidar com a mesma.</p>	<p>Toda esta informação foi útil para o ponto em que se faz uma análise da concorrência do IPVC.</p>
Segmentação e Targeting	<p>Perceber qual a imagem que o IPVC tem no exterior, principalmente na região em que o mesmo está inserido. Com esta secção pretendeu-se, igualmente, perceber qual o público-alvo do IPVC e de que forma este se caracteriza. Sendo que os elementos entrevistados são docentes, convivem diariamente com os alunos, logo poderão ter um conhecimento mais detalhado desta realidade.</p>	<p>Toda esta informação foi útil para duas secções: Segmentação e Público-alvo e Posicionamento.</p>
Serviços	<p>Perceber qual a perceção dos docentes não docentes Face aos serviços disponibilizados pelo IPVC.</p>	<p>Este ponto é importante abordar na entrevista pois é um dos pontos que o marketing-mix contempla.</p>

Preço	Questionaram-se os elementos sobre o valor atual das propinas e de todos os serviços pagos no IPVC.	O preço é também um dos pontos de estudo que constitui o marketing-mix.
Comunicação	Neste ponto, o intuito foi entender de que forma avaliam a comunicação atual do IPVC, bem, como a consequente presença em plataformas <i>online</i> e <i>offline</i> .	Este ponto é importante abordar na entrevista pois é um dos pontos que o marketing-mix contempla.
Distribuição	Na distribuição o propósito era entender se a organização atual das ofertas formativas e/ou unidades orgânicas atualmente está bem enquadrada.	Este é mais um dos pontos que é possível encontrar na estruturação do marketing-mix.
Processos, pessoas e espaços físicos:	Neste contexto, o objetivo foi entender se os elementos do IPVC admitem que, atualmente, existe boa qualidade nos recursos humanos do IPVCo, bem como, se os mesmos são em número suficiente para a necessidade sentida. Pretendeu-se ainda conhecer a realidade face à qualidade e capacidade dos espaços físicos do IPVC, tanto ao nível das escolas, como ao nível dos edifícios dos serviços do instituto. Por último, também se procurou perceber se os distintos processos do IPVC alocados a processos de contratação, de salários, de realização de eventos, entre outros, estavam corretamente implementados.	Este ponto vai de encontro aos pontos Pessoas, Processos e Evidências Físicas que são possíveis encontrar no marketing-mix.

Perspetivas futuras	Por últimoentendeu-se como crucial conhecer as perspetivas futuras que os elementos da direção de topo têm para o IPVC.	Este ponto poderá ajudar em diferentes momentos do plano, principalmente, na definição dos próximos passos e das ações a serem realizadas.
---------------------	---	--

Tabela 1 - Intuito e utilidade das dimensões do guião da entrevista. Fonte: Elaboração própria

Partindo deste guião acredita-se que o tratamento dos dados será mais claro e organizado, visto que está dividido por dimensões. A organização, permite que a informação seja registada de forma lógica para a sua análise.

3.1.4 – Análise da amostra

A amostra de indivíduos a serem entrevistados foi constituída por 6 elementos da gestão de topo do IPVC. Dentro dos 6 elementos encontramos 3 homens e 3 mulheres, entre os 50 e 60 anos, com funções, por vezes acumuladas, de docência e de gestão de topo. Para ser possível citar elementos da amostra e para analisar a mesma, foi necessário proceder-se à codificação no seguimento das boas práticas associadas ao tratamento dos dados qualitativos. A codificação é composta por uma letra e um número, em que a letra “E” é a abreviatura da palavra “entrevistado” e o número serve para enumerar os diferentes entrevistados. No quadro infra é possível verificar as características da amostra, bem como a codificação utilizada.

Cargo	Docência	Género	Início no IPVC	Início no cargo atual	Codificação
Presidente	Não exerce	Masculino	1989	2019	E1
Pró-Presidente para a Sustentabilidade e Património	Exerce	Masculino	2001	2019	E2
Pró-Presidente para a Investigação, Desenvolvimento,	Exerce	Masculino	1988	2019	E3

Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo;					
Vice-Presidente	Exerce	Feminino	1990	2019	E4
Pró- Presidente para a Acreditação, Avaliação e Qualidade	Exerce	Feminino	1998	2011	E5
Pró-Presidente para a Inovação Pedagógica.	Exerce	Feminino	1989	2019	E6

Tabela 2 - Caracterização da amostra das entrevistas exploratórias. Fonte: Elaboração própria

Desta forma, a amostra é não probabilística por conveniência, pois, como nos indica Carmo e Ferreira (2008), é uma amostra que é escolhida mediante a disponibilidade e a conveniência que a mesma tem para o estudo. Neste caso a seleção foi propositada, pois permitirá abordar os elementos do IPVC que, pelos seus cargos de topo, terão um conhecimento mais alargado e ao mesmo tempo mais detalhado e específico.

3.1.6 – Conclusões Preliminares

As conclusões preliminares de cada estudo darão um conhecimento individual sobre informações os contributos que cada estudo trouxe para a investigação, permitindo ter conclusões organizadas e de fácil compreensão. Após a recolha, tratamento e análise de dados, apresentam-se em seguida as conclusões preliminares do Estudo 1 – Entrevistas Exploratórias.

As conclusões preliminares estão estruturadas mediante as diferentes dimensões que são possíveis de encontrar no guião anteriormente referenciado.

No que concerne à primeira dimensão – **Organização** – é possível perceber que os 6 elementos entrevistados já pertencem ao IPVC há bastantes anos, o que indica que todos eles acompanharam grandes mudanças pelas quais a organização passou até aos dias de hoje.

E4 conta que o IPVC era uma “*instituição muito fechada*” e “*abriu-se à comunidade*” por volta de 2008-2010, permitindo o seu crescimento até à instituição que é hoje e que ainda se encontra, atualmente, numa “*fase de consolidação*”. E2 acrescenta que uma

das grandes mudanças que encontra no IPVC é um maior financiamento público, que era algo que não se tinha há alguns anos. Acredita que o grande problema do IPVC atualmente é a falta de “*capacidade de execução do país em modo geral*” E2.

E1 indica que houve imensas alterações no instituto, desde que pertence ao mesmo, que tiveram “*implicações muito importantes na qualidade de ensino*”. Dentro das mudanças salienta as alterações nas carreiras dos docentes e a qualidade de ensino das ofertas formativas do IPVC. E5 adita que essa melhoria da qualidade de ensino verificou-se sobretudo nos mestrados, pois até 2010 era um grau académico com uma oferta formativa muito escassa. Refere, também, a mudança que se fez sentir nos Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), pois estes passaram de conferir o nível 4, para conferir o nível 5. E6 justifica as grandes alterações no ensino com o decorrer do processo de Bolonha. Segundo E4, todas as alterações que se sentiram permitiram ter “*um corpo docente bem formado que garante a acreditação dos cursos*”.

Nas alterações mais recentes do IPVC, foram salientadas a criação de centros de investigação próprios do IPVC e a adaptação rápida ao ensino a distância devido ao contexto pandémico da COVID-19.

Já no que diz respeito à imagem e comunicação do instituto foi referido, por E3, que uma grande mudança foi a normalização dos politécnicos como instituições do ensino superior, melhorando a sua imagem. Reforçam ainda, em termos institucionais, que se deparam com uma maior coesão institucional, apesar de não perfeita.

Nesta dimensão, os elementos entrevistados foram ainda questionados face aos pontos que constituem a Análise SWOT. No que concerne aos pontos fortes, os 6 entrevistados indicam que os mesmos passam pela relação forte, estável e crescente com o território da região do Alto Minho e a qualidade que é possível encontrar nos docentes e não docentes do IPVC. Já no que diz respeito aos pontos fracos, apontam o facto do IPVC ser um politécnico e dos mais pequenos do país, tornando mais difícil competir e destacar-se.

O corpo docente bastante envelhecido e as unidades orgânicas dispersas pela região são, também, apontados como pontos fracos do IPVC. Face às ameaças, os 6 entrevistados referem que o IPVC é muitas vezes prejudicado pela proximidade existente a grandes instituições de ensino superior, que se encontram nas grandes cidades e que, por vezes, retêm o talento com elas. Ainda pelo facto de o distrito de Viana do Castelo ser um distrito pequeno, envelhecido e deserto, leva a que os jovens fujam para as grandes cidades não dando oportunidades à instituição. No entanto, este deverá focar-se e apostar nas oportunidades existentes atualmente. Apesar de o

instituto se encontrar em uma região mais envelhecida e deserta, “a região do Norte com maior proximidade com a Galiza é a região do Alto Minho, proximidade, cultural, humana, comercial, financeira, empresarial. Temos de agarrar isso”, tal como nos refere E2 na sua entrevista. Além desta realidade, a procura por formações ao longo da vida e a nova geração que pretende realizar doutoramentos, são duas oportunidades que poderão fazer crescer o IPVC. No que diz respeito a formações, os entrevistados referem a oportunidade de formação de alunos para empregos que ainda não existem no mercado de trabalho. E, relativamente a questões mais recentes, a busca por ser mais sustentável e ter um cuidado acrescido com o meio ambiente, poderão ser excelentes oportunidades para elevar o IPVC.

No que diz respeito à dimensão “Concorrência”, os elementos entrevistados realçaram que a concorrência está presente em todo o país, com todas as IES de Portugal, de forma indireta. Já de forma direta, o IPVC compete com as IES de maior proximidade geográfica, como é o caso da Universidade do Minho (UM), a Universidade do Porto (UP), o Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA) e o Instituto Politécnico do Porto (IPP), pelo facto de existir uma grande percentagem de alunos do IPVC que vêm do distrito do Porto e do distrito de Braga, tal como se pode verificar no gráfico baseado nos dados recolhidos pelo IPVC.

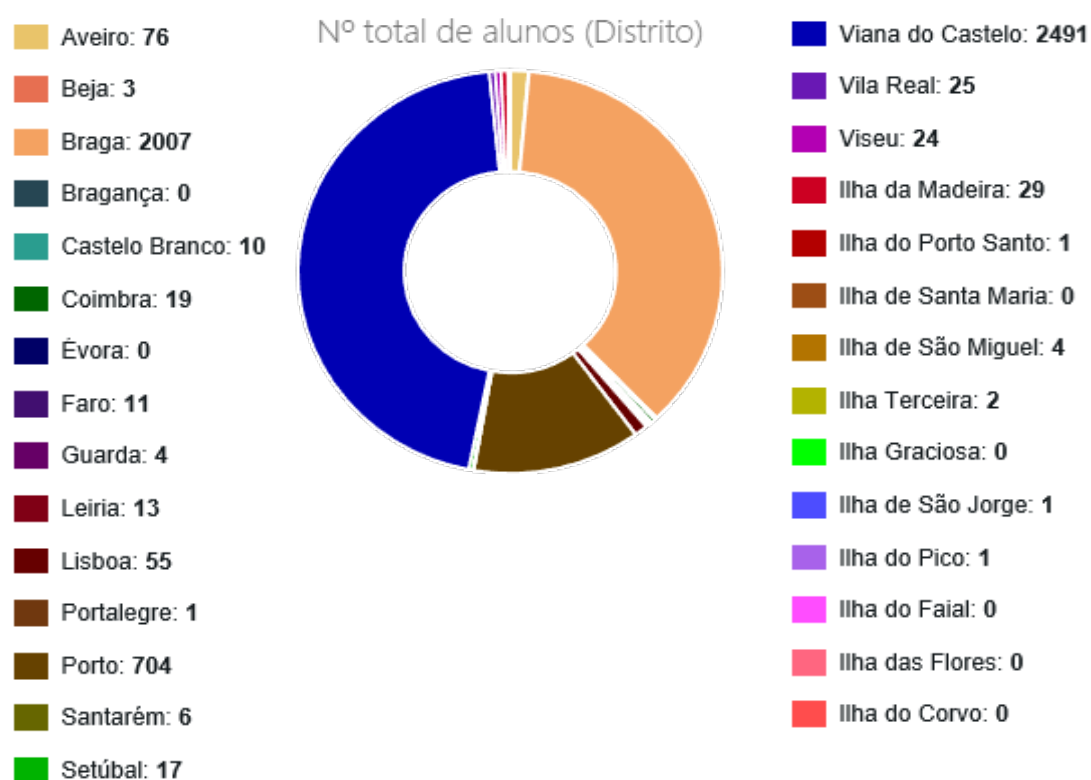


Figura 3 - Número de alunos no IPVC, indicados por distrito de Portugal. Fonte: ON IPVC

O posicionamento do ensino superior universitário é diferente do do ensino superior politécnico. Neste sentido podem ser considerados concorrência direta o IPCA e o IPP. A consubstanciar esta visão está a perspetiva de E4:

“Acho que nós temos de olhar para a rede de politécnicos, sobretudo aqueles de proximidade. As áreas de formação que eles têm, infelizmente todos copiamos formações, infelizmente todos vamos para o mesmo. Mas se nos procurarmos diferenciar um bocadinho não seria mau, acho eu.” E4

Também E3 refere que as IES deveriam cooperar e não competir entre elas. Na sua opinião, tendo formações diferenciadas e prestigiadas não deveria ser necessária a preocupação com a concorrência.

Contudo é unânime a opinião de que se deve valorizar o estabelecimento de parcerias em detrimento de uma postura mais competitiva.

Seguidamente na dimensão “Segmentação, Público-alvo e Posicionamento”, os entrevistados começam por ser abordados face à razão pela qual os alunos são atraídos pelo IPVC. Todos os elementos referiram distintas razões, salientando-se com maior relevância a proximidade entre docentes e alunos; a proximidade geográfica, sendo mais fácil em termos económicos (existem muitas famílias com problemas financeiros e dificuldade para pagar os estudos); a localização numa região calma e bonita; a oferta formativa abrangente; a ideia de que a inserção no mercado de trabalho é mais fácil, devido à vertente prática dos cursos; e o passa palavra de ex-alunos, face à qualidade dos docentes e aos métodos de ensino atrativos. É, também, crucial conhecer a notoriedade das diferentes ofertas formativas do IPVC, pois é um ponto que permite atrair alunos. Segundo os elementos entrevistados, a notoriedade é cíclica, pois o que é muito procurado hoje, daqui a uns tempos pode não o ser, devido ao excesso de profissionais naquela área. No entanto, e apesar dessa realidade, os mesmos referiram que existem algumas áreas que prevalecem no IPVC com boa notoriedade, como é o caso das ciências empresariais, enfermagem, turismo, agronomia, desporto e as tecnologias. Quanto ao posicionamento do IPVC, principalmente na região, tem melhorado. Com base nas respostas dos entrevistados, a população da região já começa a conhecer o IPVC e tem uma boa imagem do mesmo, no entanto ainda existe muito trabalho pela frente, no sentido de fazer a população da região conhecer mais as ofertas formativas do IPVC e de que forma este atua. Essa informação é referida de forma específica por E4:

“Ainda há muitas escolas secundárias que nos veem como recurso para os CTESP e não para as licenciaturas. E direcionam os alunos para as

licenciaturas nas universidades e não tanto para nós, porque se calhar também desconhecem toda aquela vertente que eu disse, nomeadamente toda a parte dos nossos laboratórios, das nossas metodologias de ensino. Se calhar esse conhecimento ainda não chegou a todo o território. Tem vindo a melhorar, mas eu acho que ainda tem de melhorar mais.” E4.

Seguidamente foi solicitada a reflexão referente à dimensão “Serviços do IPVC”, tendo-se concluído que estão bem enquadrados. No entanto, é necessário analisá-los com regularidade, no sentido de perceber o que melhorar, atendendo a que a instituição vai crescendo e os serviços têm de acompanhar esse crescimento. Apesar de o IPVC estar a fazer um esforço para mudar, os seus serviços não permitem acesso de igual forma aos alunos das 6 escolas, pois quase todos os serviços estão sediados em Viana do Castelo. Já quanto à oferta formativa foi referido que existe trabalho a fazer no sentido de melhorar. As ofertas formativas são analisadas com alguma regularidade para perceber se faz sentido permanecerem em funcionamento, ou se é mais viável fechar essa(s) e abrir outra(s). Segundo E1, na sua entrevista, *“obviamente que há muitíssimo trabalho a fazer naquilo que é que tipo de oferta formativa primeiro, segundo como é que nós a estruturamos, terceiro que competências dar aos estudantes.”*. Dentro da dimensão a visão face às plataformas digitais de trabalho é bastante positiva, apesar de sempre salientarem que podem ser melhoradas, nomeadamente E5, que sublinha a multiplicidade de acessos para permitir aceder a diferentes informações. No entanto, em geral, a satisfação é positiva e reforçam que veio facilitar o trabalho e a organização diária.

No que concerne à análise da dimensão “Preço”, as respostas dadas foram similares entre todos os elementos, apontando que os preços dos serviços estão adequados. No entanto, indicando que no bar os valores são praticamente os mesmos que num estabelecimento comercial, o que, segundo E6, *“não se justifica porque é subsidiado, penso eu, e não têm a margem de lucro que tem um estabelecimento comercial.”*. O entrevistado E5 salientou que durante a COVID-19 foram ajustados os valores, pois muitos alunos não usufruíram do alojamento na sua maioria. Os preços são apontados como adequados, pois existem bolsas e apoios que fazem face a esses custos dos alunos, permitindo que estes continuem os estudos. Face ao valor da senha de refeição, todos os entrevistados indicaram que os valores que o instituto pratica são bastante aceitáveis e a comida muito boa para o valor praticado. E3 indica que o bar pratica valores mais elevados do que outras instituições de ensino superior, no entanto, as refeições completas são bem mais acessíveis e melhores do que as que são servidas em outras instituições.

A dimensão “Comunicação” gerou muitos comentários por parte dos entrevistados, tanto positiva como negativamente. Primeiramente é unânime a opinião de que a comunicação exercida pelo IPVC para o exterior tem funcionado muito bem, pois a comunidade já conhece o IPVC e o mesmo está a ganhar notoriedade. Segundo E4, o IPVC é reconhecido como uma instituição atrativa e jovem. A evolução que se tem sentido na procura pelo IPVC tem sido muito positiva e os entrevistados acreditam que se deve, também, à mudança recente da imagem do IPVC, porque, segundo E1, a percepção das pessoas face ao instituto mudou para melhor. Segundo E5, a imagem do IPVC modernizou-se, é mais limpa, simples e mais objetiva na transmissão de informação. Todos concordam que a mudança de imagem do IPVC foi “*uma aposta ganha*”, sublinha E2.

Neste tópico foi questionado se acreditam que as redes sociais são o principal meio de passagem de informação. As respostas obtidas foram bastante positivas, indicando que as redes sociais são o meio principal de chegar ao público alvo e, por essa mesma razão, são um principal meio para passagem de informação. “*As redes sociais são efetivamente determinantes na nossa comunicação*”, afirmou E1. No entanto é referido que “*claro que devemos apostar nas redes sociais, mas não deixar de parte as outras vias*”, referiu E6. Foi acrescentado que a estratégia digital do IPVC é boa e “*existe uma presença*”, destacou E6. No entanto todos os entrevistados acreditam que ainda existe muito por onde melhorar. Indicam que, principalmente, tem de se criar uma imagem coerente e, acima de tudo, criar uma estratégia digital.

Nesta dimensão da comunicação é também abordado o tema dos inquéritos de satisfação que são administrados semestralmente. A opinião é contraditória, pois uma parte indica que sim, que são fundamentais para conhecer o índice de satisfação das pessoas, no entanto, a outra parte indica que não são essenciais, salientando que já existe um excesso de informação enviada:

“Os inquéritos, para funcionarem, têm de ser menos frequentes, curtos e cirúrgicos. Nós devemos criar inquéritos para coisas cirúrgicas porque neste momento nós damos um passo, é um inquérito. Damos outro passo, é outro inquérito. Fazemos um projeto, é mais um inquérito. Fazemos outro projeto...isto está a saturar as pessoas. (...). Eles são importantes se forem associados a coisas que efetivamente relevantes na instituição. Por exemplo, os inquéritos da avaliação da qualidade de ensino são importantes para a acreditação dos cursos.” E4

Ainda dentro da dimensão “Comunicação” chega o momento de os entrevistados darem o seu ponto de vista face à comunicação interna, vertente esta que gerou bastantes comentários e alguns não positivos. Os elementos indicam que *“externamente já estamos num bom patamar. Acho que agora temos de evoluir o nosso.”*, como destacou E4. Ou seja, segundo os entrevistados ainda existe muito trabalho a ser feito no que diz respeito à comunicação interna. *“Internamente, acho que devemos repensar a comunicação interna dos órgãos, das direções. Comunicamos muito por e-mail, o e-mail está a tornar-se banal, as pessoas não o abrem e eu acho que temos de repensar a estratégia de comunicação interna.”*, sublinhou E4. Na comunicação interna, segundo os entrevistados, a pouca passagem de informação sobre o que está ou vai acontecer no IPVC não existe e quando existe é via e-mail. No entanto, o e-mail tem sido tão sobrecarregado com tantos assuntos, que muitos deles acabam por ser ignorados ou esquecidos. Para a melhoria da comunicação interna, sugerem o envio de e-mails exclusivamente para quem interessa, fazendo com que cada colaborador só recebesse os e-mails que lhe interessam e se adequam à sua situação. E5 sugeriu, ainda, a criação de um local onde estivessem resumidos todos os acontecimentos do IPVC de forma clara e que permitisse uma ligação entre os utilizadores, facilitando a sua utilização.

Uma outra dimensão abordada foi a “Distribuição”. *“Ganhava funcionalidade e eficácia se tivéssemos um campus onde estivéssemos todos. Em que poderia haver um maior cruzamento de docentes.”*, afirmou E6. E5 vai de encontro ao que nos indica E6, acrescentando somente que as ofertas formativas atualmente estão bem implementadas e adequadas às necessidades de mercado, pelo que não é necessário estar a realizar modificações. Não obstante reforça que a evolução do mercado motiva um estudo sistemático relativamente à utilidade e eficácia das ofertas formativas. Já E3 acrescenta que há necessidade de mais unidades de investigação no IPVC. E2 indica que já está a ser feito um projeto para a criação de mais unidades de investigação.

“Processos, Pessoas e Espaço Físicos” é outra dimensão das entrevistas. Começam por salientar que há necessidade de reforçar os colaboradores do IPVC, com mentes mais abertas, mais jovem e que tragam novidades à instituição. Todos os elementos, indicam que os colaboradores, sobretudo o corpo docente, está muito envelhecido e é necessário a sua renovação. E4 reforça que, inclusive, é necessário substituir os colaboradores que se aposentaram, para voltar a reforçar as equipas. Existe ainda o problema da não contratação correta e valorizada, levando a que muitos docentes desistam e abandonam o IPVC. Já no que diz respeito ao acolhimento, foi referido, por todos os entrevistados, que o acolhimento dos estudantes está cada vez melhor, mas o acolhimento dos colaboradores é mau ou inexistente. Indicam que é

necessária mais proximidade no acolhimento dos colaboradores, mais individualização e mais preocupação em enquadrar adequadamente o colaborador na sua equipa. Pois, *“só conhecendo a instituição é que se pode ser um bom colaborador, mesmo que for fazer uma atividade muito específica.”*, destaca E1. E4 vem indicar, também, que já se está a proceder a melhorias no acolhimento dos colaboradores, inclusive, está a ser criado um manual de funções.

Nesta dimensão abordam-se os assuntos mais ligados à gestão dos recursos humanos. O que mais é evidenciado, é o corpo docente envelhecido, no entanto, tal significa mais - experiência e qualificação. Quanto ao corpo docente jovem existe muita instabilidade e por isso há muita desistência do IPVC. Quanto ao corpo não docente, as observações são semelhantes. Por uma parte dos entrevistados, é ainda indicada a falta de conhecimentos e qualificações que caracteriza o corpo não docente.

Quando questionado o que pode ser feito para melhorar a gestão dos recursos humanos, foi referido:

- ✓ incentivar o corpo não docente para a qualificação, nomeadamente os mais jovens;
- ✓ incentivar as pessoas a usarem a verba dada pelo instituto para a formação;
- ✓ uma boa gestão de carreira, com a existência de expectativas positivas;
- ✓ informações mais claras quanto à área funcional e alusivas à evolução da mesma;
- ✓ as pessoas devem poder ter mais autonomia e conseqüentemente mais responsabilidade;
- ✓ valorização salarial é uma questão muito importante. Principalmente nos recursos humanos não docentes, que na maioria das vezes, não depende do IPVC.

A última dimensão é designada por “Perspetivas Futuras”.

Nesta secção foi possível perceber o que se poderá realizar num futuro próximo para melhorar o IPVC. Dessa forma, tentou-se, primeiramente, conhecer o que, desde o início do IPVC, não mudou e deveria ter mudado. Apesar dos entrevistados já serem colaboradores do instituto há bastantes anos e terem acompanhado todas as mudanças, ainda apontam tópicos que mesmo assim não sofreram alterações e deviam ter melhorado. Apontam desde o início o não acesso, de igual forma, aos serviços do IPVC para escolas que se encontram fora do concelho de Viana do Castelo. Realçam que não houve grandes melhorias na competência de contratação e gestão dos colaboradores do IPVC. Dentro deste assunto referem dois tópicos específicos. Primeiramente, para

E3, os docentes deveriam ter a carga horária da docência corretamente adequada a cada um, dando o exemplo dos docentes de mais idade que deveriam ter redução de carga horária, pois já demonstram mais dificuldade na execução das suas funções. Em segundo, E2 acredita que é fundamental que os docentes estejam presentes nas respetivas escolas os 5 dias da semana e não somente uma parte da semana.

No seguimento das perspetivas futuras, foi questionado quais os próximos passos que o IPVC deverá dar para acompanhar a atualidade. Foram vários os assuntos destacados, nomeadamente:

Mudança Gradual: o instituto deverá mudar gradualmente e não repentinamente, pois mudanças bruscas poderão ser contraproducentes.

Investigação: há necessidade de que a investigação cresça e, nesse sentido, o IPVC deve apostar na investigação diferenciadora e em áreas relevantes. *“Na área da investigação somos um bebé de fraldas, que começou de forma emancipada em 2019, com aprovação por parte da tutela com as unidades de investigação.”* Destacou E2.

Meio envolvente: melhorar a ligação com a comunidade fora de portas do IPVC, principalmente, com a região onde o IPVC se encontra (Alto Minho).

Inovação pedagógica: *“porque é, neste momento, a área que está colocada em cima da mesa às instituições de ensino superior”*, afirmou E6.

Ensino à distância: faz parte da inovação pedagógica apostar em formação a distância, seja de curto ou de longo prazo.

Oferta formativa: melhoria da oferta formativa, para que esta acompanhe as constantes mudanças do mercado de trabalho.

Formação ao longo da vida: *“Vai ser interessante para nós, instituição, dar passos na formação ao longo da vida porque aí, necessariamente, vamos ter de mudar a forma de ensinar porque o público é muito diverso e vai ser um processo interessante.”*, destacou E6.

Docentes: diferenciar os docentes que se dedicam à docência, daqueles que se dedicam à investigação, sem penalizar uns, nem outros.

Futuros alunos: trabalhar mais a captação dos futuros alunos sejam estes de ensino regular ou profissional.

Alumni: melhorar o acompanhamento aos diplomados do IPVC, os Alumni.

Oferta Alimentar: melhorar a oferta alimentar existentes nos bares e nas cantinas. Salientam a dos bares, no sentido de ter mais opções saudáveis e para pessoas intolerantes a diferentes substâncias.

3.2 – Estudo 2 – Grupos de Discussão (*focus group*)

3.2.1 – Grupos de Discussão como abordagem metodológica

O grupo de discussão é um conjunto de indivíduos que são selecionadas pelo investigador no sentido de as abordar sobre um tópico. O intuito de juntar várias pessoas numa reflexão conjunta é para que estas possam discutir a temática com base nas suas experiências e conhecimentos pessoais. É neste tipo de abordagem metodológica que, por vezes, se encontra informação que de outra forma não seria possível aceder (Powell, 1996). O grupo de discussão é uma abordagem metodológica que permite aproveitar crenças, atitudes, reações e opiniões dos indivíduos, que muitas vezes, por ser de caráter social, pode ser revelado apenas em contexto social (Gibbs, 1997). Desta forma um grupo de pessoas reunidas poderá trazer grandes revelações sobre um determinado tópico, inclusive, abordagens que antes não tinham sido equacionadas.

3.2.2 – Objetivos

Os grupos de discussão têm por objetivo conhecer a perspetiva de diferentes serviços e unidades orgânicas do IPVC, face às 9 dimensões que o guião aborda e que serão explicitadas oportunamente.

No caso de grupos de discussão, sendo escolas e serviços distintos, permitiu escutar perspetivas completamente diferentes e, por vezes, até contraditórias. Claramente, estas perspetivas tão divergentes surgem das diferentes percepções que as direções das escolas do IPVC assumem. Não obstante, a concordância em muitos pontos foi igualmente evidenciada.

Neste sentido, a aplicação do guião aos diferentes grupos de discussão teve, também, por objetivo o conhecimento da visão que cada escola e/ou serviço tinha face ao IPVC, comparando com as outras escolas e/ou serviços.

3.2.3 – Instrumentos de recolha de dados e procedimentos

Em termos de procedimentos de recolha de informação no contexto do grupo de discussão foi utilizado um tablet, com o qual se procedeu à gravação das interações registadas. Este processo só se realizava se os elementos estivessem de acordo,

podendo a qualquer momento recusar a participação nas temáticas com as quais não se sentissem confortáveis. Como evidência de que os mesmos autorizavam a gravação de áudio, foi solicitado o preenchimento de uma declaração de permissão. No caso de os elementos não concordarem com a gravação de áudio, existia a possibilidade de apenas escutar a opinião dos mesmos e proceder ao seu registo manualmente.

O guião que serviu de base à realização das sessões apresenta a seguinte estrutura:

Dimensão	Intuito da dimensão	Utilidade no plano
Organização	Uma das partes iniciais do plano consiste em conhecer a organização para a qual se está a realizar o plano e perceber como esta funciona. Neste sentido, queria-se perceber qual a ligação dos elementos com o IPVC, quais os pontos fortes e fracos e quais as oportunidades e ameaças do IPVC, na sua perspetiva.	Os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças foram cruciais para a elaboração da análise SWOT.
Concorrência	Perceber a dimensão, a natureza e a relação existente com a concorrência do IPVC	Toda esta informação foi útil para o ponto em que se faz uma análise à concorrência do IPVC.
Segmentação e targeting	Perceber qual a imagem que o IPVC tem no exterior, principalmente na região em que o mesmo está inserido. Com esta secção pretendeu-se, ainda, perceber qual o público-alvo do IPVC e de que forma o caracterizam.	Toda esta informação foi útil para duas secções: Segmentação e Público-alvo e Posicionamento.
Serviços	Perceber qual a utilidade que os serviços que o IPVC tem para os docentes, não docentes e discentes. Para isso, foram questionados sobre o conhecimento dos serviços todos que o IPVC tem a oferecer, qual a utilidade dos mesmos, a necessidade de novos serviços ou mesmo a eliminação de serviços atuais, entre outros pontos que foram uteis para a recolha de informação para o plano.	Estruturação do Marketing-mix.

<p>Preço</p>	<p>Questionou-se os elementos sobre o valor atual das propinas e de todos os serviços pagos no IPVC, principalmente a alimentação, no sentido de perceber se estavam a bons valores ou se era necessária alteração. Dentro destas questões, interrogou-se se o COVID-19 tinha, de alguma forma, interferido nos valores dos diferentes serviços.</p>	<p>Estruturação do Marketing-mix.</p>
<p>Comunicação</p>	<p>Este ponto do guião além de fazer parte do marketing mix, é, sem dúvida, um ponto crucial na entrevista pois a comunicação é um tema que foi possível verificar que ainda tem pouco trabalho no IPVC, seja esta interna ou externa. Evidentemente, que este é um assunto importante pois uma boa comunicação atualmente é uma das melhores ferramentas de uma empresa.</p>	<p>Estruturação do Marketing-mix.</p>
<p>Distribuição</p>	<p>Na distribuição o propósito era entender se a organização atual das ofertas formativas e/ou unidades orgânicas atualmente está bem enquadrada. Questionou-se ainda se seria necessário mais alguma unidade orgânica.</p>	<p>Estruturação do Marketing-mix.</p>
<p>Processos, Pessoas e Espaços Físicos:</p>	<p>O objetivo foi entender se os elementos de IPVC admitem que, atualmente, existe boa qualidade nos docentes e não docentes do instituto, bem como, se os mesmos são em número suficiente para a necessidade sentida. Pretendeu-se ainda conhecer a realidade face à qualidade e capacidade dos espaços físicos do IPVC, tanto ao nível das escolas, como ao nível dos edifícios dos serviços do instituto. E, por último, também se procurou perceber se os distintos processos do IPVC alocados a processos</p>	<p>Estruturação do Marketing-mix.</p>

	de contratação, de salários, de realização de eventos, entre outros, estavam corretamente implementados e quais as suas falhas.	
Perspetivas futuras	Por último, e não menos importante, entendeu-se como crucial conhecer as perspetivas futuras que os elementos têm para o IPVC. Este conhecimento ajuda no sentido não só de entender a realidade do IPVC, como também para perceber aquilo que pode ser feito para melhorar a casa de quem lá trabalha, estuda e de quem virá a trabalhar e a estudar.	Este ponto poderá ajudar em diferentes momentos do plano, mas principalmente na criação do plano operacional.

Tabela 3 - Intuito e utilidade das dimensões do guião dos grupos de discussão. Fonte: Elaboração própria.

3.2.4 – Análise da amostra

A amostra dos grupos de discussão é uma amostra não probabilística por conveniência, escolhida de acordo com a importância dos elementos (Carmo & Ferreira, 2008) . Neste caso os indivíduos constituintes dos grupos de discussão tinham cargos/funções que fariam sentido ouvir, pois poderiam transmitir informações valiosas. Os grupos com maior importância dentro de cada escola do IPVC são: Direção, Coordenadores de Curso, Conselho Pedagógico e Conselho Técnico-científico. Desta forma, selecionaram-se exatamente esses mesmos grupos em cada escola. Para a seleção de cada elemento dentro de cada grupo, foi solicitada a indicação das Direções de cada escola no sentido de incorporar elementos representativas dos diferentes graus académicos e das diferentes áreas

Para a realização deste estudo empírico - grupos de discussão - procedeu-se à mobilização de 96 pessoas, sendo que estas se apresentavam organizadas por grupos devido à sua função como colaboradores do IPVC. Estes grupos de discussão fazem parte das 6 unidades orgânicas, dos Serviços Centrais e dos Serviços de Ação Social.

Unidade Orgânica	Grupo de Discussão	Nº Elementos	%
Escola Superior de Educação	Direção	2	2,08
	Coordenadores de Curso	4	4,17
	Conselho Pedagógico	5	5,21
	Conselho Técnico-científico	4	4,17
Escola Superior Agrária	Direção	2	2,08
	Coordenadores de Curso	6	6,25
	Conselho Técnico-científico e Pedagógico	1	1,04
Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Direção	7	7,29
	Conselho Pedagógico	7	7,29
	Conselho Técnico-científico	7	7,29
	Coordenadores de curso	3	3,13
Escola Superior de Saúde	Direção	2	2,08
	Coordenadores de curso	3	3,13
Escola Superior de Ciências Empresariais	Direção	3	3,13
	Coordenadores de curso	3	3,13
	Conselho Técnico-científico e Pedagógico	3	3,13
Escola Superior de Desporto e Lazer	Direção	2	2,08
	Conselho Técnico-científico, Pedagógico e Coordenadores de Curso.	8	8,33
Serviços Centrais	Recursos Humanos	2	2,08
Serviços Centrais	Gabinete de Comunicação e Imagem	6	6,25
Federação Académica, ESSE, ESA, ESTG, ESS, ESCE, ESDL	Federação Académica + Associação de Estudantes das diferentes Unidades Orgânicas	10	10,42
Serviços de Ação Social	Serviços de Ação Social	6	6,25
	Total	96	100%

Tabela 4 - Caracterização da amostra dos grupos de discussão. Fonte: Elaboração própria

O pretendido seria escutar 4 grupos de discussão em cada escola do IPVC, ou seja, 24 grupos de discussão, acrescidos de 5 grupos dos serviços gerais, totalizando 29 de grupos de discussão. Na tabela 4 é possível verificar os grupos de discussão que se concretizaram.

3.2.5 – Conclusões Preliminares

No grupo de discussão dos **Serviços de Ação Social** foi possível ter presencialmente 6 pessoas de diferentes áreas deste serviço, permitindo assim ter diferentes perspetivas. A abordagem do tema começa por se centrar nas mudanças que os elementos sentiram que o IPVC teve desde que colaboram com o instituto. Após reflexão deste tópico, os elementos indicam que os edifícios do instituto evoluíram muito, na generalidade; houve a implementação do *bus* académico (transporte de alunos e funcionários de e para as escolas); houve a mudança no sistema de qualidade, o que veio trazer melhorias significativas em vários pontos; foram implementadas as cantinas da gestão própria dos SAS e houve implementação de mais alojamentos. Em geral, referiram que houve uma evolução positiva no IPVC e que o instituto atua como âncora para tudo o que é desenvolvimento regional em Viana do Castelo. Apesar de apontarem mudanças positivas no IPVC, quando questionados sobre as dimensões da análise SWOT, os elementos não destacaram pontos fortes. Quanto aos pontos fracos indicaram o processo de afirmação dos politécnicos face às universidades; a falta de união do IPVC, devido à dispersão geográfica das unidades orgânicas; a falta de importância dada às competências transversais dos seus alunos (deveriam implementar estas competências nas unidades curriculares); o facto de não reconhecerem devidamente os dirigentes associativos que abdicam do seu bem estar individual para trabalharem em prol dos seus e a falta de valorização do pessoal não docente. Nas ameaças apontam a concorrência muito elevada em torno do IPVC; a falta de diversão diurna e noturna em Viana do Castelo; o estigma de ser um instituto politécnico; a conjuntura económica nacional, que potencia a diminuição de alunos e a não progressão e valorização da carreira profissional do pessoal não docente. Indicaram ainda 3 oportunidades para o IPVC: o estatuto de Universidade Politécnica, que permitirá ministrar doutoramentos; a procura por formações ao longo da vida (formação profissionalizante); e a inclusão de estágios em muitos dos cursos para complementar a componente teórica.

Face à concorrência, os elementos dos serviços de ação social apontam o Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), o Instituto Politécnico do Porto (IPP) e a Universidade do Minho (UM). Não acreditam que os concorrentes estejam a trabalhar

melhor que o IPVC, mas acreditam que os mesmos têm mais vantagens pelo facto de atuarem num campus geograficamente mais unificado. Indicam que o IPVC trabalha melhor que os concorrentes na parte da integração do tecido empresarial, que está cada vez melhor. Para lidar com a concorrência deixam a opinião de que o IPVC deve promover mais aquilo que o valoriza. Acreditam que a ESCE é um exemplo a seguir para as outras unidades orgânicas do IPVC, pois sabe dinamizar a escola e torna-a uma marca de referência. Para eles o evento *ESCE OPEN DAYS* é bastante conhecido e muito valorizado.

Face à segmentação, targeting e posicionamento, os elementos acreditam que o público-alvo do IPVC são os alunos da região de Viana do Castelo que têm poucos recursos financeiros para poderem estar fora da cidade. O que atrai ao IPVC é, também, a notoriedade que as escolas do IPVC têm perante a sociedade, influenciando assim a escolha dos alunos. Os elementos referiram em específico a área de Gestão e a de Turismo, na ESTG e as Artes, na ESE. Foi referido que acreditam que o distrito de Viana do Castelo não conhece o IPVC, e, inclusive, a informação para divulgação do instituto devia partir muito das câmaras municipais.

Quanto à dimensão dos serviços, os elementos responderam que os mesmos não estão devidamente enquadrados com o público do IPVC. Na sua opinião, o SAS não consegue chegar a todas as escolas do instituto de forma igual e como deveria realmente ser. Olham para os serviços do SAS como sendo um serviço com qualidade, mas que, no entanto, tem falta de recursos para poder responder à procura existente, especialmente na vertente da alimentação. Um outro serviço que foi exposto como ponto de discussão corresponde às plataformas do IPVC. Neste tópico, os elementos deste grupo de discussão referem que conhecem todas as plataformas do instituto, exceto a plataforma mais recente, a app “My IPVC”. A opinião dos mesmos é unânime e referem que as plataformas têm pouca divulgação.

Face ao ensino a distância os elementos têm uma opinião bem definida. O ensino a distância deveria ser opção do IPVC, principalmente para atrair mais trabalhadores-estudantes, tal como o IPCA tem vindo a fazer.

Na dimensão preço é referido que os valores não estão devidamente enquadrados com o público do IPVC e que valores mais baixos poderiam ser diferenciadores face aos concorrentes (em termos de propinas). Em específico face ao bar e cantina, os mesmos indicam que os valores estão adequados aos custos de produção e aquisição dos produtos. Existe o reconhecimento de que o pagamento por prestações é uma forma

de pagamento bastante facilitadora. Um dos elementos referiu que os alunos deveriam pagar propinas de acordo com as suas possibilidades.

Para este grupo, a comunicação é classificada como não eficaz, seja comunicação interna ou externa. Tal como referido anteriormente, volta a ser reforçada a ideia de que há falta de recursos humanos, podendo ser essa uma das razões pelo qual a comunicação não é eficaz. Em geral, as plataformas do instituto são consideradas boas, no entanto são necessários recursos humanos para as otimizar para os seus utilizadores (alunos, não docentes e docentes). Apesar de a nova imagem do IPVC ter melhorado a sua visibilidade, a comunicação não melhorou. Já quanto aos inquéritos de satisfação, acreditam serem essenciais, no entanto, são demasiados. Deixam como sugestão para melhoria da comunicação do IPVC a criação de um canal interno para difundir informação entre unidades orgânicas.

Quanto à distribuição apenas foi referido a necessidade de existência de mais uma escola no IPVC, mas que fosse dedicada às artes e design.

No que diz respeito à dimensão de pessoas, processos e evidências físicas, os elementos começam por referir que o processo de acolhimento nos serviços de ação social é satisfatório, ainda que exista pouco envolvimento dos novos colegas com o resto da instituição. Para estes, as instalações do instituto não são atrativas e diferenciadoras para o aluno, sendo insuficientemente reabilitadas. Referem, ainda, como pontos fortes do pessoal docente, a performance dos docentes da escola superior de ciências empresariais. Já como aspetos negativos indicaram que o instituto deverá olhar para os docentes mais antigos e colmatar as suas lacunas.

Por último, este grupo deixa algumas opiniões como perspetivas futuras. Primeiramente, que há falta de acompanhamento e evolução, tal como é referido por um dos elementos do grupo “a maior parte dos docentes que não sabem acompanhar a evolução, como a ESCE o fez”. De seguida é indicado que o IPVC deve ouvir quem está no terreno e se apercebe das lacunas que o mesmo tem e que devem ser melhoradas, começando por ajustar as ofertas formativas do instituto, para aquilo que o mercado procura. E, em último, afirmam que a Câmara Municipal de Viana do Castelo deveria de apoiar mais o IPVC, no sentido de conseguirem potenciar mais a região.

Os **Recursos Humanos** são outro grupo de discussão que foi abordado. Neste caso o grupo foi constituído apenas por dois elementos, que são os responsáveis da área. Começando por abordar o tópico de discussão alusivo ao que mais mudou no IPVC, é notório que ambos os elementos respondem com base na sua área de atuação. Indicam que tem existido maior aposta na transformação digital dos processos, já por isso foi

realizada a adoção do novo sistema de informação para a área financeira e de recursos humanos e verificam, também, uma melhoria contínua nos procedimentos, plataformas, assiduidade, horários e bolsas de estudo. Neste seguimento apontam como pontos fortes o facto de ser uma organização de liderança e com a preocupação numa melhoria contínua. Relativamente aos pontos fracos, referem a dispersão geográfica e a falta de definição clara dos pontos de contato em cada unidade orgânica. Os elementos apontam como ameaça a redução demográfica. Já como oportunidades, indicam a formação ao longo da vida e a captação de estudantes adultos, com a oferta de horários em regime pós-laboral.

Quanto aos concorrentes apontam 4 instituições: Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), Universidade do Minho (UM) e o Instituto Politécnico do Porto (IPP). Reforçam a sua perspetiva face ao IPCA indicando que é um instituto que trabalha melhor a divulgação da sua oferta formativa. Referem, igualmente, que redes sociais são um meio para lidar com a concorrência, mas que depende do público que se quer atingir.

Para estes elementos o que atrai os alunos ao IPVC é a localização da instituição e as notas de acesso aos cursos. A proximidade com os estudantes é um dos fatores que valoriza o IPVC enquanto IES e pode ser um meio de atração dos estudantes. Acreditam que o distrito de Viana do Castelo conhece bem o IPVC e tem uma imagem positiva do mesmo.

Quanto aos serviços indicam que, na sua generalidade, o IPVC tem serviços com qualidade e adequados, mas, no entanto, o alojamento ainda não responde às necessidades dos alunos. Não acreditam que haja algum serviço do IPVC que devesse ser eliminado. No entanto, indicam que os alunos das unidades orgânicas periféricas não têm a mesma facilidade de acesso aos serviços do IPVC localizados em Viana do Castelo. Quanto à oferta formativa concordam com um ensino híbrido em todos os graus, desde que o curso o permita, sendo as vertentes práticas presencialmente e as vertentes teóricas em formato online. Relativamente aos preços dos serviços, os elementos afirmam que os mesmos são adequados e que o aumento que houve após a COVID-19 foi necessário e inevitável. Deixam como sugestão um desconto para os alunos que efetuam o pagamento de propina a pronto.

A comunicação não é eficaz, na opinião dos elementos do grupo de discussão em questão. Justificam a sua opinião explicando que o IPVC não comunica fora do seu raio, ou seja, Viana do Castelo. Deixam, ainda, algumas observações face às plataformas digitais, referindo que as redes sociais têm melhorado, mas que, no entanto, a

comunicação por e-mail é excessiva e o website está frequentemente desatualizado. Para a comunicação melhorar, especialmente interna, é crucial definir responsabilidades. A nova imagem do IPVC ajudou a melhorar a opinião face ao Instituto, tornando a comunicação mais leve, mais apelativa e chamativa para o público da cidade. Apesar da melhoria da imagem, a localização geográfica das diferentes escolas torna a adesão aos cursos limitada.

Quanto à dimensão “processos, pessoas e evidências físicas”, acreditam que o processo de acolhimento de novos docentes e não docentes não é o mais adequado e, conseqüentemente, precisa de ser otimizado. Sublinham ainda que o pessoal docente e não docente é insuficiente. Quanto às instalações físicas do IPVC, algumas não são atrativas para os alunos, carecendo, maioritariamente, de aquecimento e luminosidade.

Por último, o grupo de discussão dos recursos humanos deixa a observação de que o IPVC tem melhorado bastante, mas que, no entanto, para se afirmar como uma IES de referência deverá primar pela qualificação do corpo docente e fazer ver isso aos alunos e às suas famílias. Além disso, o Instituto deverá garantir que os seus serviços de apoio à comunidade funcionem de forma eficaz.

Ainda nos serviços centrais foi realizado o grupo de discussão do **Gabinete de Comunicação e Imagem**. Neste grupo foi possível contar com praticamente todos os elementos do gabinete o que permitiu obter perspetivas diferentes. Quando questionados sobre as mudanças do Instituto, ao longo dos tempos, houve unanimidade na perceção de que a mudança da presidência veio permitir uma visão mais positiva face às redes sociais e website e, também, uma maior celeridade nas respostas obtidas. A mudança da identidade visual, a aposta no vídeo e multimédia, a estabilização das carreiras dentro do gabinete e a noção de que a comunicação não é um gasto, mas antes um investimento, permitiu que o balanço do grupo face ao IPVC tenha sido positivo.

Na análise SWOT o grupo apontou como pontos fortes a localização geográfica ligada a Espanha, ao mar, ao exterior e ao interior; a grande notoriedade junto das instituições e tecido empresarial da região; a proximidade dentro das escolas, com o sentimento de “família”; o apoio das autarquias e uma maior ligação aos alumni. No entanto, a localização geográfica é apontada, também, como ponto fraco devido à localização de algumas unidades orgânicas, não permitindo um único campus. A pouca oferta formativa noturna/pós-laboral é igualmente apontada como um ponto fraco. Na vertente externa da análise SWOT são referidas as ameaças. Para os elementos, as ameaças

são a alteração das regras de acesso ao ensino superior a entrar em vigor em 2024, a concorrência muito elevada em algumas áreas e a falta de financiamento nos CTeSP.

Para os elementos do grupo de comunicação e imagem, os concorrentes são o IPCA, diretamente, e a Universidade do Minho e as instituições do Porto, apesar de não lecionarem algumas áreas do IPVC. Apesar de os elementos terem especificado alguns concorrentes, também indicam que cada vez mais a concorrência está em todas as IES do país.

Quanto à segmentação, targeting e posicionamento, foram referidos como elementos de diferenciação a variedade de oferta formativa, as boas instalações laboratoriais, a comunicação dos ex-alunos e as residências cada vez mais dispersas e em maior número. O seu público-alvo são alunos de 18 anos do ensino profissional ou regular.

A qualidade da aprendizagem e as instalações são pontos que valorizam o IPVC como instituição de ensino superior. Apesar de o IPVC estar a ganhar notoriedade e valorização, o distrito de Viana do Castelo ainda não conhece bem o Instituto. Apesar disso, a imagem que o distrito tem do Instituto é boa e a notoriedade já começa a ser a razão de escolha do IPVC.

Sendo os serviços um ponto fundamental para a instituição, os elementos apontam algumas deficiências aos serviços académicos, telefónicos e informáticos, em termos de capacidade de resposta. Os serviços relativos às cantinas, tem sido alvos de queixas por falta de opções para alunos, docentes ou não docentes, que têm intolerâncias alimentares. No que concerne às plataformas digitais, os elementos indicaram que “as plataformas internas têm de ser todas revistas, exceto o MyIPVC”. Especificaram que existem plataformas relativas à assiduidade, que ainda não funcionam para os colaboradores não docentes. A ON.ipvc é uma plataforma que não é adaptada para *mobile*. Também as plataformas de matrículas e candidaturas deveriam ser alvo de melhorias em termos de usabilidade.

Já quanto à oferta formativa indicam que deveria existir o curso de Design Gráfico, mestrado profissionalizante de Desporto, mestrado em Marketing Digital e licenciatura de Design de Comunicação. Foi referido pelos elementos que além de formações novas, também deveria existir ensino a distância em sistema híbrido ou integral.

Quando questionados sobre os preços dos serviços, os intervenientes responderam que os preços dos bares são muito elevados, principalmente após o contexto pandémico do COVID-19. Já quanto aos preços praticados nas cantinas, os mesmos são adequados.

Sublinham ainda que pagamento de propinas por prestações é uma mais-valia para as famílias.

“A comunicação está no bom caminho, mas este ainda é longo e tem muito para ser percorrido” este comentário tecido pelo grupo do gabinete de comunicação e imagem advém da sua perspetiva face à comunicação. Os elementos acreditam que a comunicação externa melhorou bastante, principalmente no website (mais simples e “oleado”) e redes sociais, apesar de ainda existir necessidade de mais material fotográfico e de vídeo. Onde sentem que é necessário trabalhar mais é na comunicação interna que é quase nula, mas que, no entanto, não parte da equipa do gabinete de comunicação e imagem.

Na dimensão de “pessoas, processos e evidências físicas” o grupo concorda que o processo de acolhimento dos colaboradores não é positivo. Evidenciam também que a carreira do pessoal não docente não é valorizada, desmotivando os mesmos. No entanto, os elementos referem que tanto o pessoal não docente como o pessoal docente, têm bastante dedicação para com o Instituto.

“Antes estávamos 2 ou 3 passos atrás dos outros. Agora penso que conseguimos estar lado a lado. A seguir temos de conseguir estar um passo à frente dos restantes.”

“Precisamos de saber ler os sinais do que aí vem e para isso é preciso estarmos atentos e darmos passos bem dados.”

Nestas duas afirmações acima, proferidas pelos elementos do grupo de discussão, é possível perceber as perspetivas futuras dos mesmos: é necessário aprender a estar um passo à frente dos concorrentes, só assim será possível ser melhor, ganhar notoriedade e ser uma IES de referência. Foram ainda deixadas duas propostas de melhoria por parte dos elementos do gabinete de comunicação e imagem. A primeira é a criação de 6 interlocutores com formação técnica na área em cada escola e que respondam perante o gabinete, no sentido de conseguir uniformizar a comunicação. E ainda criar uma nova unidade orgânica: Escola de Artes e Design.

No grupo de discussão da **Federação Académica e Associações Académicas** das seis unidades orgânicas, estes começaram por apontar como elemento positivo e diferenciador do IPVC, a proximidade com os professores, criando um sentimento de família. Já pontos fracos, foram destacados: necessidade de melhorar os locais de convívios para os alunos, bem como os preços da alimentação e as opções de alimentação para quem apresenta intolerância à lactose. Referem, ainda, a fraca

qualidade das residências e as reduzidas opções que o *bus* académico oferece em termos de horários.

Os responsáveis das associações e federação académica acreditam que o distrito tem um conhecimento aprofundado da instituição, pois caso contrário o número de parceria seria superior. Acreditam, também, que as plataformas digitais do instituto deveriam ser mais eficazes, sendo mais unificadas, para que a informação não fique dispersa e facilite o trabalho diário de funcionários e alunos.

Apesar de o mundo estar a caminhar para um mundo digital e mais à distância, a opinião foi unânime, os alunos estão contra o ensino a distância e acreditam que o IPVC não deveria apostar nessa tipologia de ensino. Quanto à oferta formativa os alunos referem que o IPVC deveria ter áreas novas como a Fisioterapia, Osteopatia, Recursos Humanos e, no caso concreto dos mestrados, estes deveriam apresentar uma maior variedade (“não mais do mesmo”).

Além destes pontos, o guião aborda o tópico da comunicação. Nesta dimensão, os alunos queixam-se do excesso de informação irrelevante que lhes é passada pelo Instituto. Apontam a melhoria na imagem do IPVC como um aspeto relevante. Ao contrário do portal, as redes sociais e o e-mail do Instituto são alvos de críticas dos alunos, indicando que são massudos e necessitam ser reformulados. As redes sociais foram as mais criticadas, pois os alunos indicam que tem muita informação e os vídeos apresentam uma duração excessiva. Sendo estes alunos os responsáveis pelas associações e pela federação académica, indicam que sentem falhas no diálogo com as mesmas, principalmente porque não comunicam com os alunos as ações das associações, que visam aumentar a ligação entre alunos de diferentes escolas. Ainda na comunicação, e quando questionados sobre os inquéritos de satisfação e avaliação, os elementos indicam que os mesmos são fundamentais, mas que, no entanto, os alunos são quase “obrigados” a preenchê-los. O facto de os resultados dos inquéritos não serem divulgados de forma mais expressiva diminui a sua credibilidade.

Após a comunicação, na variável “distribuição” foi indicado que atualmente existem licenciaturas que não se enquadram na escola onde estão e, por isso, devia existir mais uma escola onde teriam essas áreas todas que não se encaixam. Em específico, acreditam que a Engenharia Alimentar não faz sentido existir nos moldes atuais.

Já na dimensão “pessoas, processos e evidências físicas” os elementos indicam que parte do corpo docente do IPVC está envelhecido, física e mentalmente, necessitando de ser atualizado. Relativamente aos funcionários não docentes foi unânime a opinião de que são muito prestáveis com os alunos. No entanto, em específico na ESA, as

responsáveis da associação dessa escola indicam que muitos funcionários estão na ESA desde que o mosteiro passou a escola, fazendo com que os serviços funcionem mal. Para os elementos, a ESA e ESE precisam de remodelações, enquanto na ESTG é necessário adaptar mais os locais físicos a alunos com mobilidade reduzida.

No fim deste grupo de discussão, os elementos deixam como perspetivas futuras a necessidade de um maior apoio à federação e associações, melhoria nas residências e a dinamização das relações com as diferentes cidades onde o IPVC está presente, através de parcerias com as câmaras municipais.

Após auscultar os serviços gerais, foram também realizados grupos de discussão nas diferentes unidades orgânicas. De forma resumida apresentam-se, em seguida, as ideias-chave abordadas por cada escola.

Começando por analisar a **Escola Superior Agrária (ESA)**, os elementos dos diferentes grupos começam por referir que durante estes anos todos no IPVC sentiram mudança na gestão, sendo que atualmente a comunicação é mais transversal e central, o que nem sempre. Passaram a existir mais alunos e aulas, mas, no entanto, as salas permaneceram as mesmas, o que leva a uma falta de espaço na ESA (de acordo com os participantes). Foi igualmente alegado que se assistiu a um aumento da burocracia, bem como do número de docentes convidados, o que motiva uma relação mais superficial com a organização. O ensino tornou-se mais tecnológico e digital, principalmente após a COVID-19. Derivado destas mudanças, os elementos referem as diferentes dimensões da análise SWOT de forma clara. Quanto aos pontos fortes os mesmos realçam a qualidade e capacidade elevada dos docentes e da sua formação, a boa relação existente na ESA entre os docentes e alunos, o esforço dos docentes no incremento da investigação, a grande maturidade e consolidação das ofertas formativas junto das entidades do território, a localização face à proximidade com Espanha, o histórico da unidade orgânica e o facto de a ESA ser muito procurada, face às restantes escolas superiores agrárias nacionais. Em contrapartida, o número elevado de alunos face ao número de docentes; o número elevado de docentes convidados, levando a uma fraca capacidade de retenção dos bons profissionais; a burocracia associada a diversos procedimentos; algumas debilidades estruturais do edifício condicionam, por exemplo a temperatura e o conforto; a falta de notoriedade do IPVC junto da comunidade local; a má comunicação externa; a fraca relação entre serviços centrais e unidades orgânicas; e a falta de apoio do secretariado aos docentes, são apontadas como pontos fracos na unidade orgânica. Em conjunto com os pontos fracos, as ameaças foram, igualmente inúmeras. Os elementos participantes referem como ameaças a concorrência

agressiva entre politécnicos (falta de visão estratégica de aproveitamento do território); a demografia jovem a diminuir; e a localização geográfica demasiado isolada de tudo o resto. Quanto às oportunidades, os elementos indicam o desenvolvimento do mundo digital (aproveitar o e-learning); a relevância que tem sido dada à tipologia de cursos da ESA devido ao conflito da Rússia e Ucrânia; a possibilidade de os politécnicos poderem vir a ministrar doutoramentos num futuro próximo; a possibilidade de financiamentos cada vez mais numerosos; boa relação entre Portugal e os PALOP; a sociedade que tem procurado mais as áreas das ofertas formativas do IPVC, assim como tem valorizado mais o conhecimento, a ciência, a inovação e o empreendedorismo; e a possibilidade de se vir a estabelecer um pagamento gradual de propinas face aos rendimentos do agregado familiar.

Quando questionados sobre os concorrentes, os elementos indicaram todas as IES que concorrem para captar a mesma faixa de alunos, nomeadamente dos politécnicos que constituem a APNOR (IPB, IPCA e IPP). Acreditam que os concorrentes têm trabalhado melhor do que o IPVC, pois estão a “*mostrar competência e um projeto sólido*” segundo um dos elementos do grupo da direção. Referiram aqueles que têm um campus mais organizado e próximo, facilitando todos os processos, e ainda uma forte oferta formativa de CTeSP. Para os elementos o IPVC ainda apresenta uma comunicação muito amadora face aos concorrentes. “*O IPVC, para lidar melhor com os concorrentes, deve ser mais agressivo e muito mais rápido em termos de comunicação*”, indica um dos coordenadores de cursos da ESA. Referiram ainda que acreditam que as redes sociais são um bom meio para lidar com a concorrência, mas, pela sua natureza, devem ser geridas por profissionais especialistas.

Os elementos indicam que não tem a certeza do que poderá ser aquilo que atrai os alunos, mas têm uma perceção: a proximidade geográfica, o passa palavra de outros intervenientes e as especificidades de alguns cursos. Quanto à oferta formativa, acreditam que esta é procurada mediante a moda, como é o caso de enfermagem que tem tido bastante procura e alunos colocados com médias mais altas. Indicam ainda o potencial das áreas do desporto, artes, ciências e ambiente e que . deveriam de existir ofertas formativas nas ciências do mar, engenharia naval, engenharia e gestão industrial e administração pública.

Na ótica dos intervenientes, o público do IPVC caracteriza-se por ser essencialmente originária da região geográfica em que o Instituto se encontra, maioritariamente do género feminino, sem grande poder económico e oriundos de famílias com um nível de formação reduzido.

Quanto à imagem da instituição, é referido que não têm a certeza qual a imagem que a sociedade tem do IPVC. Referem que a população conhece o IPVC devido à sua dispersão geográfica pelo distrito de Viana do Castelo, no entanto, alguns elementos dos diferentes grupos acreditam que a população não conhece o Instituto. Poderá ser, alegam, devido a algumas lacunas na comunicação interna e externa do IPVC, nomeadamente o facto de a ligação com os órgãos de comunicação social não ser bem trabalhada. Deixam como sugestão a implementação da prestação de serviços para a sociedade em geral, de forma a aumentar a notoriedade do IPVC. Os elementos referem que a comunicação interna existente é uma comunicação informal, mas que não existe uma comunicação formal fluida. Para os mesmos, os inquéritos de satisfação e/ou avaliação não são eficazes, muito em parte porque o instituto não se preocupa em mostrar que os mesmos têm efeitos nas decisões do IPVC. No entanto é indicado que o que valoriza o IPVC como instituição de ensino superior, e que deve ser eixo central da comunicação, é a proximidade, qualidade da investigação, corpo docente altamente qualificado, experiência e conhecimento. Um outro ponto abordado no âmbito da comunicação são as plataformas do IPVC, as quais foram indicadas como úteis e que são fundamentais para organização e distribuição diária de tarefas. Já o portal recebeu críticas por ser pouco intuitivo na procura de informação.

Quanto aos serviços começam por referir que a cantina da ESA é das melhores, no entanto, tem de ajustar o horário para poder atender à procura. O mesmo acontece com a residência, em termos de necessidade de adaptação aos utilizadores. Consideram, igualmente, que os alunos das 6 unidades orgânicas não têm acesso aos mesmos serviços, principalmente nas escolas fora do concelho de Viana do Castelo. Já a oferta formativa é vista como boa, principalmente na ESA, que está bem enquadrada, pois resulta da auscultação dos docentes e das empresas da região, no sentido de perceber a sua importância e utilidade. O ensino a distância é visto como algo a considerar nos graus de pós-graduação e mestrado. Na licenciatura recomendam o formato híbrido, enquanto no CTeSP deve ser presencial, atendendo à faixa etária dos alunos.

Relativamente aos preços praticados nos serviços, foi indicado que estão adequados, exceto no bar e cantina, pois acreditam ser excessivos face aos preços exteriores. Opinam, ainda, que deveria existir mais apoios financeiros para alunos com aproveitamento.

O processo de acolhimento Carece de melhorias, tanto na ótica de receção de alunos, como de colaboradores. Apontam como pontos fortes nos docentes o grande conhecimento das necessidades da instituição. Tal como nos docentes, também os

colaboradores não docentes conhecem bem as necessidades da instituição, são dedicados e “*humanamente impecáveis*”, no entanto, há muitos colaboradores não docentes que estão prestes a reformarem-se e não há ninguém para os substituir de forma rápida, alegam os participantes.

Quanto às instalações físicas, os elementos indicam que as mesmas não estão adequadas ao processo de aprendizagem. Indicam que é bem conseguido colocarem uma escola agrária num mosteiro, no entanto terá de existir capacidades para adequar o mesmo à realidade atual.

Por fim, os elementos da ESA deixam como perspetivas futuras a aceleração dos processos de substituição dos docentes e a melhoria das infraestruturas da ESA (principalmente a qualidade das salas de aulas). Apontam ainda a necessidade de implementar mais ambição, pois há muito conformismo; a necessidade de valorização dos recursos humanos; um maior investimento na investigação; e a agilização do processo comunicativo, atualmente muito dependente dos serviços centrais.

Na **Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE)** os elementos começam por referir as grandes mudanças no IPVC e no mercado: a mudança de instalações da escola; a alteração da presidência que trouxe mudanças estratégicas; o aparecimento do Sistema de Gestão da Qualidade do IPVC que trouxa vantagens, desvantagens e também maior uniformização de processos entre escolas; a perda de autonomia financeira por parte das escolas; uma maior burocracia exigida aos docentes; a maior preocupação com o número de publicações do que com a qualidade das mesmas; e a melhoria de plataformas do IPVC e a sua digitalização.

A empregabilidade, a proximidade à Galiza e presença numa eurocidade e euroregião, o bom ambiente de trabalho na ESCE, a existência de equipas na ESCE que se coordenam a nível interdisciplinar, a boa relação com os alunos por ser uma escola mais pequena e, em termos gerais, as escolas estarem espalhadas pela região (igualdade de oportunidades aos jovens) são apontados como pontos fortes da instituição. Em contrapartida, a localização não é boa para os docentes devido aos custos de transporte, existe demasiado foco só no alto minho, a centralização dos serviços, a não existência de sinergias entre investigadores de diferentes áreas dentro do IPVC, são apontados como pontos menos positivos. Do outro lado da análise SWOT encontram-se as oportunidades e ameaças. Euroregião e eurocidade, que permite que o Instituto seja visto como parceiro de formação; o comboio de alta velocidade para ser operacionalizado em Portugal; o Projeto Integrado Leaders for the Future, que capacita os alunos para implementarem negócios próprios num futuro próximo; a procura por

formação ao longo da vida e os cursos à distância para trabalhadores-estudantes, são apontados como boas oportunidades. No entanto, são de igual forma apontadas as ameaças ao instituto como é o caso do crescimento do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA) e da Universidade do Minho (UM); a exigência da A3ES em termos de resultados de investigação de igual forma para docentes dos institutos politécnicos e das universidades; a instabilidade derivada do grande número de docentes convidados e mal remunerados; a não existência de aulas em inglês; a localização numa região com poucos jovens; as crises económicas; e os alunos PALOP que preenchem vagas no IPVC, sem efetivamente frequentarem, piorando os rácios de abandono escolar.

No que diz respeito à concorrência, os elementos apontaram- o IPCA na área da contabilidade, na área do marketing a UM, na área da logística o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), do Instituto Politécnico do Porto (IPP). Para conseguir lidar com esta concorrência o IPVC deve criar mais parcerias, quer com outras instituições de ensino, como com o tecido empresarial e ainda, opinam, criar mais formações ao longo da vida, assumindo uma postura mais proativa.

Face à segmentação, posicionamento e targeting os elementos referiram que o que atrai os alunos ao IPVC é a heterogeneidade das ofertas formativas, o posicionamento geográfico alargado no distrito, a localização geográfica agradável (praia, rio...), a proximidade existente com os alunos e os antigos alunos que são profissionais bem sucedidos.. No contexto específico da ESCE, o que atrai os alunos, referem, é o passa palavra e os ESCE Open Days. Quanto ao público-alvo este é visto como um público jovem, entre os 18 e os 25 anos – maioritariamente entre os 17 e os 20 anos -, não trabalhador-estudante, com poucos recursos monetários, oriundos do distrito de Viana do Castelo e com fraquíssimos conhecimentos da língua inglesa. Pode ainda ser visto como público os parceiros que irão absorver os formandos do IPVC. Em termos de conhecimentos, as áreas do marketing e da logística são as que, atualmente, têm mais notoriedade na zona do Alto Minho, bem como as ciências da computação, o desporto e a saúde. A ESTG, em específico, tem cursos com poucos alunos e por isso deveriam ser repensados. Os elementos referem que a imagem IPVC é positiva e é reconhecida pelo distrito, no entanto muitas vezes limitada ao concelho de Viana do Castelo.

No que concerne aos serviços do IPVC é referido que a BIRA IPVC é mal comunicada; o bar e a cantina têm problemas de horários e de falta de recursos humanos, que transparecem para a comunidade; os serviços de ginásio deveriam ser alargados a todas as unidades orgânicas; na ESCE não existe um serviço de impressão/fotocópias; e o alojamento disponibilizado aos estudantes é manifestamente insuficiente. As

plataformas utilizadas foram classificadas como facilitadoras do trabalho e da organização, mas poderiam estar mais integradas e serem mais intuitivas, ou até mesmo tudo se encontrar reunido numa só plataforma. Quanto à criação de novas ofertas formativas foi sublinhado que, normalmente, são auscultados professores e empresas antes da sua criação. No entanto no âmbito do PRR o processo foi inverso e foram “os professores a propor cursos sem qualquer tipo de critério”, indica um dos elementos. Indicam que deveria existir um mestrado de Marketing Digital, uma pós-graduação em Gamificação e outra em Ciência dos Dados e, ainda, mais formação de curta duração. O ensino a distância parece viável para alguns elementos, mas apenas em alguns graus, no entanto, para outros, parece poder ser a perda de um dos fatores de maior diferenciação do instituto, a proximidade entre alunos e professores.

Relativamente aos preços dos serviços, concordam com os valores atuais, indicando que as bolsas de estudos ajudam os alunos mais carenciados. Alguns elementos referem que os valores de bar são um pouco elevados.

Na dimensão da comunicação, os elementos da ESCE indicam que a comunicação externa precisa de mudar muito, apesar de já ter evoluído consideravelmente. Face à comunicação interna salientam que os prazos nunca são levados a sério; os docentes convidados demoram a receber credenciais e informações; a informação por e-mail é demasiada e muitas vezes sem relevância; e o IASQE é fundamental, mas deveria ser disponibilizado mais cedo e ter consequências efetivas. Foi referido, de igual forma, a necessidade de melhoria da comunicação externa. Apesar de a mesma já ter melhorado, ainda necessita de muitas alterações. A alteração da imagem do IPVC trouxe melhorias ao instituto, no entanto, não é tudo. É necessário fazer mais divulgação offline para melhorar a imagem do instituto.

Numa outra dimensão, a distribuição, consideram que a forma de disponibilização dos serviços existentes é adequada. No entanto, quanto às pessoas, processos e evidências físicas já são apontadas algumas melhorias necessárias. Neste tópico indicam que a ESCE faz um processo de acolhimento aos novos alunos que poderia ser replicado. Os próprios indicam que na ESCE o corpo docente é bem-disposto, arrojado, cientificamente competente, comprometidos e empenhados, mas que, apesar disso, há falta de corpo docente de carreira. Face ao pessoal não docente, realçam a simpatia e disponibilidade, como ponto forte, e, como ponto fraco, realçam a escassez dos mesmos. Quanto as instalações denotam a falta de computadores e licenças, pois deveria existir pelo menos um computador em cada gabinete de docentes e um em cada

sala de aula, mas apontam que as instalações físicas são atrativas e diferenciadores para os alunos.

Por fim, nas perspetivas futuras, os mesmos indicam que deverá existir mais proximidade entre a presidência e os diferentes docentes e direções e deveria existir mais aposta na internacionalização. Para o IPVC ser visto como uma IES de referência deverá ser mais proativo, ter mais agilidade na criação de novos cursos, ter mais docentes de carreira e ter mais colaboradores não docentes para otimizar a capacidade de resposta.

Uma outra unidade orgânica que é possível encontra fora do concelho de Viana do Castelo é a **Escola Superior de Desporto e Lazer (ESDL)**. A ESDL indica que as maiores mudanças no instituto foram a centralização dos serviços que melhorou umas questões, mas piorou outras, como é o caso do aumento de burocracias; o aumento do número de alunos que se tem sentido, pelo menos na ESDL; a gestão de qualidade tornou-se mais profissionalizada; e tem-se assistido a uma sobrecarga do corpo docente, em termos de afazeres.

Quando questionados sobre os pontos da análise SWOT, os elementos começam por indicar os pontos fortes. Na opinião dos mesmos, os pontos fortes do instituto são a multidisciplinaridade, a estabilidade financeira no instituto, alguns incentivos à investigação, a boa oferta formativa em todos os graus de ensino, o facto de estar disperso pelo território de Viana do Castelo, a qualidade e o reconhecimento que se verifica nos alunos que saem formados do IPVC, a proximidade às comunidades com participação ativa e o aumento de alunos que tem acontecido nos últimos anos. Já em específico na ESDL, os elementos apontaram a juventude tanto da escola como dos docentes e as boas instalações. No lado contrário encontram-se os pontos fracos que são: a dificuldade na comunicação, devido à centralização dos serviços; a comunicação difusa, sem foco nem estratégia; o facto de os professores não dedicarem mais tempo à docência; a falta de planeamento, de modo geral; os recursos humanos que são pouco valorizados; as pessoas da comunidade que ainda não vêm o IPVC como marca de confiança e recomendável; a pouca valorização da ciência e investigação, com carreiras e remunerações mal trabalhadas; a falta de equidade para as escolas que estão fora do concelho de Viana do Castelo; e a comunicação interna muito pouco fluida. Quanto às oportunidades salientam a proximidade com Espanha, que nunca foi explorada, e o ensino à distância para PALOP e outros públicos. Nas ameaças a ESDL refere a distância geográfica, a falta de alojamento na zona da ESDL e a nova escola do IPCA, que irá retirar público ao IPVC.

Na dimensão relativa à concorrência, os elementos referem que todas as instituições de ensino superior são concorrentes do IPVC, mas especificaram a Universidade do Minho e o Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. Referem ainda que instituições de ensino superior em Espanha podem também ser concorrentes. Especificamente quanto à ESDL, indicam que ainda são muito poucos os concorrentes e os que há são mais distantes. Acreditam que o ponto em que as outras IES continuam a trabalhar melhor que o IPVC é a concentração das unidades orgânicas num único local. A melhor forma de lidar com a concorrência é o Marketing e as interações/parcerias que o IPVC cria. Concordam ainda que as redes sociais poderão ser um grande meio para lidar com a concorrência.

Face à segmentação, targeting e posicionamento, os elementos começam por elencar o que atrai os alunos ao IPVC: pessoas relevantes no âmbito científico, escola feita em termos de desporto, ex-alunos como embaixadores e oferta formativa que não existe nos grandes centros devido à localização (como é o caso de rafting). Há cursos que conseguem mais notoriedade junto dos futuros alunos e comunidade, como é o caso da área da informática, design e as áreas digitais. Salientam que uma área que ultimamente tem ganho notoriedade é a logística.

Para os elementos participantes, o que valoriza o IPVC como IES é a proximidade ao aluno e a excelência dos professores, instalações e recursos. Apesar disso, acreditam que o distrito de Viana do Castelo ainda não conhece o IPVC, porque não encara o IPVC como uma entidade forte. Este ainda é visto como uma segunda opção face a outras IES por causa das notas do secundário.

Nos serviços é referido que *“as áreas de serviço estão bem definidas, no entanto a interligação entre os serviços é horrível”*, segundo um dos elementos. Referem que os SAS não são suficientes, nem oferecem qualidade. Quando à comida do bar e da cantina, a qualidade da mesma é boa, no entanto, a ligação com os serviços de decisão é má. Depois existem serviços que, referem, não fazem sentido ter nas UO fora de Viana do Castelo, pois existindo constrangimentos não haverá quem solucione. Nesta dimensão de serviço foi deixada uma sugestão: deveria existir uma bolsa de colaboradores que permitisse os alunos que utilizam o *bus* académico transportarem o correio interno para as diferentes UO. Ainda no tema de serviços, mas numa vertente digital, os elementos apontam que as plataformas do instituto têm melhorado muito ao longo do tempo, mas que, no entanto, ainda é o utilizador que tem de se adaptar á plataforma e não o contrário. Quanto á oferta formativa é referido que ensino a distância faz sentido, mas com limite e de forma planeada. Destacam que depende do curso e

dos graus académicos, pois se faria sentido num mestrado, o mesmo poderá não se aplicar num CTeSP ou numa licenciatura.

Quando questionados sobre o tópico preço, os elementos concordam que os preços estão bem adequados e que a possibilidade de pagamento faseado facilita bastante. As bolsas são igualmente uma ajuda relevante. A ESDL tem também bolsas de mecenato que permitem uma maior auxílio no ano letivo do aluno.

Já no tópico da comunicação é referido que a nova imagem do IPVC melhorou muito, no entanto, o novo portal não cumpre com o prometido inicialmente. Quanto aos inquéritos de satisfação acreditam serem necessários, mas duvidam dos timings dos mesmos.

Na opinião dos elementos, a distribuição das ofertas formativas melhorou, principalmente a correta separação das ofertas da ESTG e da ESCE. Deixam ainda a indicação que deveria existir uma escola só de graduados para lecionar mestrados.

Na dimensão de pessoas, processos e evidências físicas, o processo de acolhimento, tanto de alunos como de colaboradores é considerado como satisfatório. Tal como nos outros grupos de discussão, também neste é possível perceber que os elementos concordam que há falta de recursos humanos, e de pessoal que se adapte facilmente às funções. Apontam como pontos fracos dos colaboradores não docentes a insuficiência de elementos. No entanto, referem que, como pontos fortes, os colaboradores não docentes são muito dedicados e preocupados com a instituição. Quanto aos colaboradores docentes acreditam ser pessoal qualificado e capaz de promover a interação entre as diferentes áreas. Em contrapartida, apontam um corpo docente envelhecido e com falta de produção científica e profissional. Desta forma, para a otimização dos recursos humanos, sugerem mais especialização profissional, mais formação contínua e mais reconhecimento do mérito dos colaboradores (docentes e não docentes).

Quanto às instalações não apontaram críticas às da ESDL, pois classificam as mesmas como sendo muito boas e atrativas para os alunos.

Os elementos deixam como sugestões de melhoria finais, a alocação de mais recursos humanos no Gabinete de Comunicação e Imagem, nomeadamente pessoas responsáveis pelo pensamento estratégico e profissionais a desempenharem funções em cada escola. Saliendam, ainda, a importância da criação de um banco de imagens com todos os ativos das escolas, para que não se perca informação. A estratégia futura deverá estar ancorada em saber vender melhor a qualidade que o instituto já tem.

Na **Escola Superior de Educação (ESE)** apontam a grande mudança no sistema de gestão de qualidade, a inserção dos conselhos técnico-científicos em cada escola, a redução de autonomia,, o aumento da burocracia, a redução da motivação e interesse pela profissão, a inflexibilidade existente, as avaliações aos docentes e a aproximação ao e-learning, como as grandes mudanças sentidas no instituto nos últimos tempos. Quanto aos pontos fortes do IPVC referiram o grande nível de proximidade entre professor e aluno, a localização cativante do instituto, a captação de público mais desfavorecido e uma missão, enquanto IES, de caráter regional. Já nos pontos fracos indicaram o sistema muito centralizado; o excesso de trabalho administrativo e burocrático atribuído aos professores, que leva a que o professor fique sobrecarregado e, conseqüentemente, se afaste do aluno; a falta de apoio aos docentes para acolhimento dos alunos estrangeiros; a demora que existe na atribuição de visto a alunos internacionais, que dificulta o acompanhamento das aulas; a falta de proximidade, comunicação e articulação com as outras UO's; a falta de proatividade a má comunicação externa e sem estratégia; a divulgação dos cursos não é eficaz e é tardia; a falta de manutenção do corpo docente; a política de recrutamento não ser a ideal; a oferta formativa não é adequada à comunidade; corpo docente envelhecido e a falta de segurança e estabilidade laboral. Nas oportunidades é apontado o contexto do país em termos de educação, pelo facto de estarem muitos professores e entrar na idade da reforma; a possibilidade de ser um motor de desenvolvimento da região e do país; a proximidade geográfica com a Galiza; a procura por formação ao longo da vida; e o facto de não existir muita formação perto na área da gerontologia. Nas ameaças referiram que os futuros alunos têm a perceção de que o ensino universitário é superior ao politécnico, quando, muitas vezes, a oferta formativa é semelhante; a impossibilidade de ensino em Inglês por falta de conhecimento; o baixo poder económico dos alunos dificulta o acesso e acompanhamento das aulas; a possibilidade do instituto estar condenado no ramo da investigação; e a forte concorrência.

Em termos de análise da concorrência foi referido que, na formação de professores, a maior concorrência é a Universidade do Minho e o Instituto Politécnico do Porto. Nas artes salientam a Universidade do Minho, as Belas Artes na Universidade do Porto e o Instituto Politécnico do Porto. De forma geral, acrescentam ainda o IPCA como forte concorrente. Indicam que a concorrência trabalha melhor que o IPVC no recrutamento de docentes e alunos internacionais, na comunicação e no plano de estudos. Valorizam a relação do IPVC com o distrito em que está inserido. Quanto às redes sociais os elementos não acreditam que a mesma sirva para combater a concorrência, mas sim para comunicar com o público-alvo, nunca sendo o único meio para o efeito. O que

funciona para lidar com a concorrência, sublinham, é a aposta na oferta formativa e a otimização dos processos de trabalhos.

Quanto à segmentação, targeting e posicionamento, os elementos indicam que o que atrai os alunos ao IPVC é a proximidade geográfica, razões económicas e sociais, baixa média de candidatura, ensino de proximidade e a oferta formativa de qualidade. O público-alvo é indicado como sendo jovens da região, com mais dificuldades económicas e de classes mais baixas, alunos bolseiros, maioria a tempo inteiro e oriundos, tanto do ensino regular, como profissional. Na opinião dos elementos, a proximidade e as raízes na região onde se insere e o facto de ser uma instituição pública são elementos de valorização do IPVC como instituição de ensino superior. Quanto ao posicionamento indicam que a imagem que a sociedade tem do IPVC é boa. No entanto, entendem que o IPVC é mais conhecido pelos alunos do ensino secundário, do que pela sociedade em geral.

Relativamente aos serviços, a opinião dos elementos é clara e vincada. Os mesmos relatam que os serviços de internet e de apoio informático são maus, muito em parte pelo facto de estarem centralizados. Nos serviços académicos não é admissível ter apenas um funcionário, sublinham. Por falta de pessoal, a fila de espera nos bares é enorme. O espaço da cantina não é suficiente para dar resposta à quantidade de pessoas que o frequenta. Os alunos das unidades orgânicas do IPVC de fora do concelho de Viana do Castelo não têm o mesmo acesso aos serviços. Os SAS, não obstante a sua importância, não funcionam bem devido à desarticulação existente. Os serviços, por estarem tão centralizados, não dão as respostas necessárias. Por exemplo: serviços com horários apenas diurnos, quando existem ofertas formativas noturnas. Em específico na ESE, têm poucos quiosques para carregar os cartões de estudante e assim poderem proceder às compras de bar e cantina, e existem poucas máquinas de venda automática de produtos alimentares. Em geral, os serviços têm qualidade, mas não são suficientes. Quanto às plataformas digitais conhecem todas exceto a nova aplicação para telemóvel, My IPVC. A opinião à cerca das plataformas é contraditória porque há opinião negativa e positiva. Existe falta de atualização das mesmas, falhas nos processos, falta de resposta para o pretendido e falta de profissionalismo.

Relativamente à oferta formativa é referida a necessidade de mais mestrados académicos na ESE, sem ser os profissionalizantes. De forma geral, referem a necessidade de mais oferta formativa ligada ao setor do mar. Já relativamente a ensino a distância, os elementos concordam mais numa tipologia B-Learning. No entanto,

concordam que na ESE não faz muito sentido a adoção de ensino a distância e, inclusive, indicam que o ensino a distância nunca irá substituir o ensino presencial. Já no IPVC, de forma geral, alguns elementos concordam que ainda não existem condições necessárias para ser possível o ensino à distância. Referem ainda que existem ofertas formativas que não acrescentam valor, quando ficam quase com 0 vagas preenchidas nas 3 fases do concurso nacional de acesso ao ensino superior.. Para a criação de novas ofertas formativas, os elementos indicam que são escutados todos os parceiros e é vista a necessidade dessa oferta junto da sociedade, empresas e elementos que possam acrescentar valor.

Face aos preços dos serviços IPVC é referido de imediato que os preços do bar e da cantina não são adequados sendo, inclusive, excessivos. Para além disso, ainda concordam que os mesmos aumentaram após a COVID-19. A possibilidade de pagamento faseado de propinas é uma mais-valia. Mas, apesar disso, indicam que deveriam existir mais apoios para alunos carenciados.

Para os elementos participantes, no que concerne à comunicação, acreditam que tem vindo a melhorar, no entanto, ainda necessita de crescer muito. A comunicação interna não é eficaz e ágil, o que faz com que muita da informação conhecida , incluindo a interna, se faça saber pela externa. Nesta vertente interna, os inquéritos de satisfação/avaliação são vistos como fundamentais, mas são inconsequentes, o que torna os inquéritos inúteis, na perspetiva dos elementos. É importante que esta vertente interna da comunicação melhore os seus processos, para que estes se reflitam externamente, também. Na comunicação externa, a opinião permanece igual, ou seja, está má e precisa ser melhorada. Referiram que o portal se fosse atualizado mais regularmente poderia ser uma excelente forma de comunicação. As redes sociais são vistas como fracas e com necessidade de melhorar, assim como o e-mail, pois indicam que este não funciona para informar atempadamente. Apesar da imagem visual do IPVC ter sofrido alterações, consideram que não é suficiente, tendo até manifestado preferência pela anterior. Os participantes opinaram que, a melhor forma de otimizar a comunicação interna, em linha com a lógica de centralização do Instituto, seria contratar mais recursos humanos para aumentar a capacidade de resposta.

Quanto à forma de distribuição atual, os elementos salientam que é adequada, mas que os serviços deveriam ser descentralizados e prestados por unidade orgânica. No entanto, indicam que a ESDL não tem uma localização particularmente privilegiada, tendo em conta a tipologia dos seus cursos.

Relativamente às dimensão “pessoas”, é referido que há um fraco acolhimento dos docentes na instituição; não obstante, na esse, têm sido feitas melhorias relativamente ao acolhimento dos novos estudantes; há demasiada burocracia para a contratação e há falta de docentes e não docentes, sendo que alguns dos atuais estão em situação precária. Apontando os pontos fortes dos docentes, os elementos referem um corpo altamente qualificado e dedicado ao instituto, resiliente, polivalente e responsável. Já nos pontos fracos apontam o número reduzido de produção científica, a instabilidade e precariedade em que se encontra o corpo docente e, apesar de bom, um corpo docente muito envelhecido, nomeadamente na área da educação. Relativamente corpo aos colaboradores não docentes, apontam como pontos fracos o número reduzido de funcionários, o subaproveitamento e a falta de polivalência, motivado pela falta de rotatividade. Já como ponto forte indicam a alta qualificação.

Para a otimização dos recursos humanos salientam a importância de maior liberdade e autonomia para as direções gerirem a sua escola.

Quanto às instalações físicas indicam que as dos serviços centrais funcionam bem; mas que as da ESE têm fragilidades, confirmadas pelos estudantes; as salas da ESE estão sem renovações, perdendo a qualidade por falta de isolamento térmico e acústico; o auditório não está preparado para o pretendido, pois não tem cortinas e não tem ligações suficientes para computador, não permitindo o bom desenvolvimento de uma aula.

Decorrente de todas as indicações apresentadas pelos elementos da ESE, foram deixadas as perspetivas futuras para o IPVC: melhoria da distribuição de aulas e de salas; melhoria dos serviços; criação de condições necessárias para os docentes crescerem na carreira, tanto de docência como de investigação; aposta em contratações estáveis e em função das reais necessidades do instituto; aposta na contratação de funcionários não docentes; descentralização dos serviços; aposta na qualidade das instalações físicas; criar um maior dialogo entre as UO e a comunicação; melhoria da estratégia de comunicação interna; aumento da transparência e melhoria da conciliação entre a vida pessoal e a profissional.

Uma outra escola do IPVC é a **Escola Superior de Saúde (ESS)**. Nesta escola as mudanças sentidas, ao longo dos anos, surgiram devido às exigências externas feitas pela tutela e devido à candidatura do IPVC à certificação. Essas mudanças foram na aposta em formação e na captação de novos estudantes, num maior investimento na formação do corpo docente, num forte investimento na componente científica, numa maior informatização, no aumento da burocracia imputada aos docentes e uma maior

aposta nos recursos humanos dos serviços centralizados. Assim, os elementos salientam como pontos fortes a formação que é ministrada, o caminho que está a ser feito na investigação, a implementação do *bus* académico, a qualificação do corpo docente, bem como o seu empenho, dedicação e distribuição. Relativamente aos pontos fracos, indicaram o envelhecimento dos docentes ; a dispersão das escolas do IPVC pelo distrito, não havendo um único campus; os serviços de apoio, como é o caso da informática, o gabinete de comunicação e imagem, os recursos humanos, entre outros. Na outra dimensão da análise SWOT, referem como oportunidades a legislação para incrementar; a procura crescente pelo ensino superior, nomeadamente o ensino politécnico; e a ligação do instituto ao tecido empresarial e restantes parceiros. Nas ameaças são anotadas as condições dadas aos estudantes do IPVC, a conjuntura económica que se verifica nos orçamentos das famílias, uma rede de transporte muito fraca no distrito e as faltas de residências para os alunos, a nível nacional. Em específico na ESS, os parceiros de estágio já limitam o número de vagas, o que faz com que seja necessária a sua diversificação.

Na dimensão da concorrência é possível perceber que os elementos da ESS indicam o IPCA e a UM, como fortes concorrentes. Em específico, a UM na área da saúde. Acreditam que o IPCA tem trabalho melhor as vertentes de comunicação e marketing. Já ao contrário, indicam que o IPVC tem uma melhor ligação às empresas, melhor valorização dos recursos humanos e oferta formativa mais consolidada. As redes sociais são um meio para lidar com a concorrência, mas não devem ser o único foco da comunicação.

Na vertente da segmentação, targeting e posicionamento os colaboradores da ESS indicam que os principais fatores que atraem os candidatos ao IPVC são a localização geográfica (principal razão de escolha para alunos do distrito de Viana do Castelo, com dificuldades financeiras), o passa palavra acerca das UO, o bom ambiente vivido no instituto, o plano de estudos das ofertas formativas e a sua natureza prática. O público-alvo do IPVC é maioritariamente de fora do distrito e oriundo de famílias com baixo rendimento económico. Existe, igualmente, uma maior procura de alunos “maiores de 23 anos”. As áreas que têm mais notoriedade junto dos alunos são o desporto, a saúde e algumas áreas nas engenharias. Além desta notoriedade das ofertas formativas, acreditam que a qualificação do corpo docente e o não docente, o ambiente do instituto, a investigação produzida, as parcerias de locais de estágio e as metodologias de ensino são características que valorizam o IPVC como uma instituição de ensino superior. Desta forma, existe conhecimento do IPVC por parte do tecido empresarial, no entanto,

a restante população pouco conhece o instituto. Esta imagem, atualmente, é positiva, mas, no entanto, é necessário um maior trabalho.

Quanto aos serviços do IPVC, os elementos participantes indicam que os serviços de saúde e desporto só estão bem enquadrados e localizados para as escolas do concelho de Viana do Castelo. Os serviços de internet são referidos como sendo maus, porque falham muito. Sublinham que existe dificuldade na obtenção de alojamento, que os horários de muitos serviços encerram precocemente, (biblioteca ou cantinas), que há falta de refeições noturnas para cursos ministrados em pós-laboral e que há a falta de uma reprografia para alunos. Saliendam a melhoria que se tem sentido nos serviços de ação social. Quanto às plataformas, os elementos deixaram bem claro que conhecem as plataformas e que estas vieram acrescentar valor. No entanto, poderiam estar mais integradas. Apesar de serem necessárias melhorias, os elementos indicaram que não retirariam nenhum dos serviços atualmente prestados pelo instituto.

Relativamente à oferta formativa foi indicado que não há muita na área de saúde e deveria existir mais em termos de licenciatura, como por exemplo, fisioterapia, pedagogia, osteopatia e nutrição e dietética. Para a criação de uma nova oferta formativa é prática a auscultação de *players* na área da saúde, verificar as exigências a nível social e económico e observar a concorrência. Quando questionados sobre a possibilidade de o instituto adotar ensino a distância, os elementos indicaram que é muito importante, principalmente em mestrados e pós-graduações para trabalhadores-estudantes, mas em algumas áreas ter-se-á de optar sempre por um formato híbrido.

No que concerne à dimensão “preço” os elementos indicam que estes são adequados ao público-alvo. No entanto, alguns produtos do bar são indicados por terem preços altos, assim como a água do projeto Refil. A possibilidade de ter planos de pagamentos de propinas é bastante facilitador para os alunos.

Na dimensão da “comunicação”, os elementos participantes afirmaram que não tem conhecimentos para aferirem se a comunicação externa é eficaz, no entanto, reconhecem a existência de investimentos nesta área. Indicaram que deveria ser criado um repositório que permitisse encontrar informação e/ou documentos antigos do instituto. Pormenorizadamente, portal foi classificado como “fraco e que precisa de uma forte atualização”. Quanto aos inquéritos acreditam serem exagerados e apontam as falhas que tem no lançamento dos mesmos, como é o caso da falta de motivação para o seu preenchimento, da falta de apresentação dos resultados do mesmo, da falta de consequências derivadas das respostas obtidas e da abertura tardia para o seu preenchimento. No entanto, a regularidade é adequada. A nova imagem do IPVC e o

seu convívio com a anterior (tendo uma a classificação de comercial e outras de institucional) veio gerar confusão na comunidade, pois desconhecem os contextos corretos de aplicação das mesmas.

Quanto à “distribuição”, acreditam não haver necessidade de novas unidades orgânicas, mas antes residências para estudantes a preços mais acessíveis.

Relativamente à dimensão de “processos, pessoas e evidências físicas”, é assinalado que o acolhimento dos alunos é bem preparado e trabalhado, já o acolhimento de docentes deveria implicar uma maior participação dos serviços centrais e da presidência.

Em particular, no que concerne à quantidade de recursos humanos é referido que são poucos para as funções necessárias. Os recursos humanos existentes, apesar de envelhecidos, são qualificados para as funções, comprometidos e empenhados para com a instituição. Quanto ao corpo docente, indicam que estes têm muita proximidade entre eles e com alunos, mas quando se verifica alguma ausência ou baixa, não existem professores substitutos, o que corresponde a uma crécimo de trabalho para os restantes docentes. Desta forma é urgente a contratação de mais pessoal docente e não docente. Existindo mais docentes poderia existir a possibilidade de terem mais disponibilidade para investirem na participação em projetos, investigação e docência.

Quanto às instalações físicas é indicado que são adequadas, apesar de não existir aquecimento, nem elevador. Pontualmente, quando há um grande número de alunos a assistirem as determinadas aulas ou eventos, o espaço torna-se escasso.

Na parte final, os elementos que participaram no estudo indicam como perspetivas futuras a contínua aposta nas estratégias de ensino e aprendizagem; a procura e investimento num corpo docente qualificado; a necessidade de rejuvenescer o corpo docente e não docente; a contínua aposta na investigação e na formação; a necessidade de contratação de assistentes para desburocratizar a atividade dos docentes; a luta por uma ligação mais ativa com o tecido empresarial e restantes parceiros; a racionalização da oferta formativa (optar pela que tem procura em detrimento da que não tem); a aposta na internacionalização do corpo docente e não docente.

A última escola a ser analisada é a **Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG)**. Nesta unidade orgânica os elementos apontam como grandes mudanças verificadas, a gestão do sistema de qualidade; a alteração nacional da conjuntura do estatuto de carreira docente do politécnico, que bloqueou a participação dos docentes nas eleições

de forma direta; o aumento da burocracia; as alterações legislativas que foram injustas para com os politécnicos; as alterações de estatutos no IPVC; a uniformização dos processos; a criação de centros de investigação; a centralização de serviços de informática, administração, entre outros; a existência de menos democracia para a eleição dos dirigentes; a atuação do instituto como universidade quando deveria atuar como politécnico.

Como consequência destas mudanças, os pontos fortes do IPVC, segundo os elementos da ESTG, radicam na componente humana muito elevada e que diferencia o instituto, na localização do instituto, na relação com a comunidade da região e num corpo docente cada vez mais qualificado. Já como pontos fracos sublinharam a falta de estratégia e visão do IPVC, as contratações de docentes a tempo parcial, a dispersão geográfica das unidades orgânicas, a fraca retenção dos recursos humanos na região e a presença pouco expressiva nas redes sociais. Quanto às oportunidades é possível perceber que indicam o e-learning e b-learning como estratégias com futuro; a possibilidade de ministrar doutoramentos; a multiplicidade de ofertas formativas que podem ser criadas para dar resposta às necessidades da região; os projetos e parcerias com empresas que poderão impulsionar a economia da região; uma rede de investigação interligada com docentes de outras instituições de ensino; a crise económica que leva a que muitas famílias optem pela oferta regional, em detrimento de outras IES; a abertura de centro tecnológico como o do IPCA; a dinamização das ligações com parceiros brasileiros; e a localização geográfica transfronteiriça. Como ameaças são destacadas: a concorrência mais ágil, com melhores estratégias, comunicação e transparência; o grande número de docentes a tempo parcial e docentes desmotivados, o que reduz a qualidade de ensino; o não reconhecimento dos alunos, formados no IPVC, como bons profissionais; a existência de cursos que não são devidamente promovidos; o excesso de alunos por curso; o aumento do número de vagas em instituições dos centros urbanos; a proveniência dos alunos do IPVC (maioritariamente de Viana do Castelo); as alterações de legislativas que podem vir a mudar a forma de trabalhar; a demografia deprimida; a dificuldade de mobilidade dentro da cidade de Viana do Castelo; e o envelhecimento da própria região de influência primária do instituto.

Quanto à concorrência, são apontados o IPCA e IPP, como direta, e a UM e UP, como indireta. É referida, ainda, a unidade de Ponte de Lima da Universidade Fernando Pessoa. Comparativamente ao IPVC, estes concorrentes têm conseguido melhores resultados na angariação de alunos e preenchimento de vagas, bem como a posse de uma oferta formativa mais ampla. Em contrapartida, o IPVC tem maior qualidade e

diversidade de ensino, uma alta componente prática laboratorial inerente aos cursos da área alimentar e uma maior atenção e proximidade com os alunos. Foi sublinhado que as redes sociais por si só não são suficientes para lidar com a concorrência. Na opinião dos participantes, para lidar com a concorrência, o IPVC deve apostar mais no ensino a distância para conquistar públicos que outrora teve e que, devido ao surgimento de mais instituições de ensino superior, perdeu.

Na dimensão de “segmentação, targeting e posicionamento”, destacam a qualidade dos cursos e dos docentes, bem como a proximidade aos alunos, como fatores de diferenciação. Desta forma, o que atrai os alunos à instituição, além das duas características já indicadas, são o passa palavra, a localização geográfica perto da residência onde habitam, o trabalho com as escolas e com a comunidade e a proximidade e acompanhamento aos alunos. Segundo os elementos, na procura pelas opções de cursos no IPVC, existem áreas que têm mais notoriedade perante os futuros alunos, como é o caso de Engenharia Informática, Design, Gestão e Turismo. Os elementos acreditam que o público-alvo para CTeSP são alunos do ensino profissional, do distrito e com 18 anos; já para as licenciaturas são jovens oriundos de ensino não profissional, do distrito ou de distritos vizinhos, bem como alunos dos PALOP. Já quanto ao público-alvo de mestrados apontam, maioritariamente, para alunos já formados no IPVC, ou oriundos de outras instituições, mas que trabalham no distrito de Viana do Castelo. Quanto ao posicionamento, acreditam que o IPVC sofre de falta de notoriedade na sua zona geográfica de influência primária, pois não se relaciona proactivamente com as entidades locais (IEFP, Câmaras, CIM). O distrito só conhece a qualidade de ensino do IPVC e não a qualidade de serviços. No entanto, a imagem que a comunidade tem do IPVC é positiva.

Os serviços são uma forma de acrescentar valor. Para os elementos da ESTG, não é acrescentado valor porque, por exemplo, o alojamento é crítico e não dá resposta à necessidade. Consideram que o trabalho dos SAS é mau, principalmente, junto dos alunos oriundos dos PALOP. Quanto ao bar e cantina referem que, não obstante a evolução, ainda existem oportunidades de melhoria, principalmente, no alargamento da tipologia de alimentação oferecida. Na opinião dos elementos, os preços praticados no bar estão incomportáveis. Acrescentam, ainda, como ponto negativo o facto dos serviços de bar e cantina pararem completamente no período das pausas letivas. Relativamente aos serviços digitais, os elementos afirmam que as plataformas vieram ajudar, no entanto, trouxeram com elas demasiada burocracia e deviam estar concentradas numa só.

Os elementos participantes no estudo referem que, para a criação de nova oferta formativa, é necessário ouvir as empresas, a comunicação social e as individualidades pertinentes (dependendo da área). No âmbito das novas metodologias de ensino, o ensino a distância é referido como uma opção importante e inevitável. No entanto, sublinham que é crucial perceber as especificidades de cada área. Apesar disso, consideram que o sistema híbrido poderá ser a melhor opção em todos os graus de ensino, exceto em CTeSP.

Os preços praticados nos serviços são vistos como adequados para docentes, mas com valores difíceis de comportar pelos alunos, especialmente se os mesmos forem carenciados. Indicam que os valores praticados no bar são exagerados.

Na dimensão de “comunicação”, não sabem quantificar se é eficaz, mas internamente destacam que os professores das áreas de informática são atendidos e que a comunicação funciona. Para os elementos auscultados torna-se difícil medir a eficácia da comunicação, pois não conhecem a estratégia de comunicação do IPVC. Quanto à comunicação da oferta formativa indicam que é pouco fundamentada, pois deveriam contactar mais os professores dos cursos para conhecerem as suas vantagens. Face aos inquéritos de satisfação/avaliação arrogam que os mesmos não cumprem a sua função, pois os alunos não conseguem ver a eficácia dos mesmos na prática. Relativamente às plataformas digitais, referem que o e-mail tem tido bastantes melhorias, enquanto o portal não é satisfatório e, inclusive, foi referido que piorou face ao portal anterior. No que concerne à identidade visual, os elementos indicaram que a imagem nova do instituto veio melhorar e ficou mais simples e contemporânea (ainda que exista, tal como referiu a UO anteriormente analisada, alguma confusão face à sua utilização). Especificamente na comunicação interna, os elementos sugerem que o instituto seja muito seletivo no que quer comunicar, pois neste momento a comunicação interna não está a funcionar.

Relativamente à dimensão de “processos, pessoas e evidências físicas”, os elementos referem que não existe um bom acolhimento aos docentes. Os pontos fortes dos docentes são a experiência dos mesmos, a ligação estável à instituição e o espírito jovem. Quanto aos pontos fracos apontam-no como envelhecido e maioritariamente composto por docentes convidados. Relativamente ao corpo não docente, sublinharam a sua insuficiência, muitas vezes geradora de conflitos e que incompatibiliza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Na vertente das instalações físicas é indicado que as mesmas não estão adequadas e bem aproveitadas para prestar os serviços necessários, apesar de a localização da ESTG ser ótima.

Por fim, os elementos da ESTG descrevem as suas perspetivas futuras para o IPVC. Dizem ser importante a auscultação dos docentes e não docentes para a definição da estratégia do instituto. Ou seja a gestão de topo deveria ouvir mais as bases. Isto porque acreditam que é necessário otimizar a distribuição do serviço docente; melhorar as condições das salas de aula, principalmente dos laboratórios de informática; delinear uma estratégia para que o IPVC trabalhe diariamente para a seguir; atuar efetivamente como IES politécnico, em vez de como universidade; assumir uma visão realmente global e não só para Viana do Castelo.

3.3 – Estudo 3 – Inquérito por questionário

3.3.1 – Inquérito por Questionário como abordagem

metodológica

O inquérito por questionário é abordagem metodológica que objetiva a recolha de informação primária, visando a sua quantificação. Segundo Canastra et al. (2015, pág. 9), “a meta do enfoque quantitativo visa a medição numérica em busca de quantidades ou em busca de diferenças e associações entre fenómenos (variáveis)”, ou seja, visa realizar um estudo que dará resultados numéricos para a “quantificação das ocorrências de um fenómeno” (Santos & Henriques, 2021, pág. 9).

A abordagem metodológica quantitativa tem ganho valor na área educativa, não só porque é uma análise relevante na vertente política e de eleição, como, também, ajudará a perceber possíveis problemas que não são equacionados de uma outra forma (Santos & Henriques, 2021).

3.3.2 – Objetivos

A implementação de inquérito por questionário tem por objetivo conhecer a perspetiva dos alunos das 6 escolas do IPVC face às dimensões de satisfação e qualidade dos serviços constantes nas escalas SERVPERF, SERVQUAL e HERDPERF (devidamente adaptadas como se detalha infra), visando aproveitar o seu contributo como informação que consubstancia as opções estratégicas e táticas de marketing. Pelo facto de o IPVC ser constituído por 6 escolas com diferentes direções, poderá levar as que as mesmas reajam de forma distinta em diferentes contextos. Estas diferenças são importantes de serem conhecidas No contexto da elaboração de um plano de marketing.

3.3.3 – Instrumentos de recolha de dados e procedimentos

A recolha de dados foi operacionalizada através da estruturação de um inquérito por questionário online. Este inquérito foi elaborado através da plataforma Google Forms. No quadro abaixo é possível encontrar a estrutura do inquérito por questionário.

Secção	Nome da Secção	Elementos que constituem secção
RGPD	Aceitação dos termos de utilização e política de privacidade	
Parte I	Dados Pessoais	<p>Questão se é estudante IPVC;</p> <p>Idade;</p> <p>Sexo;</p> <p>Distrito onde mora;</p> <p>Cidade onde mora;</p> <p>Escola Superior que frequenta;</p> <p>Curso que frequenta;</p> <p>Ano do curso que frequenta;</p> <p>Questão de se durante o período letivo a morada é diferente da habitual;</p> <p>Cidade onde reside durante o período letivo;</p> <p>Ocupação;</p> <p>Forma de ingresso no IPVC;</p> <p>Estatuto Especial.</p>
Parte II	IPVC	<p>Escala de Likert de satisfação;</p> <p>Escala Modelo ServPerf:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de resposta; - Segurança; - Tangíveis; - Fiabilidade; - Empatia. <p>Escala Modelo HedPerf:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspetos Académicos; - Acessibilidade; - Conteúdos Programáticos; - Aspetos Não Académicos; - Reputação.

		Qualidade Global do Serviço.
Parte III	IPVC	Questão das características associadas ao IPVC; Questão das características que gostava que o IPVC tivesse.

Tabela 5 - Estrutura do inquérito por questionário. Fonte: Elaboração própria.

Tal como é possível verificar na tabela 5, existiram 3 escalas usadas para a elaboração do inquérito. Nesse sentido, foi elaborada uma pesquisa, para encontrar escalas que permitissem cumprir o objetivo referido anteriormente. Após algumas pesquisas e, principalmente, com base em Wander (2023), foi possível perceber as escalas indicadas para a avaliação da satisfação e qualidade do serviço.

O modelo de SERVPERF é baseado nas perceções da qualidade de um serviço de uma empresa. Esta escala é uma melhoria da escala SERVQUAL, pois verificou-se, segundo um estudo de Cronin & Taylor, em 1992, que a SERVPERF apresenta “uma melhor performance e um poder preditivo superior ao da escala SERVQUAL” (Wander, 2023, pág. 3). Este modelo é composto por 5 dimensões: capacidade de resposta, segurança, tangíveis, fiabilidade e empatia. Em cada dimensão são analisados diferentes itens, como é possível verificar na figura 4.

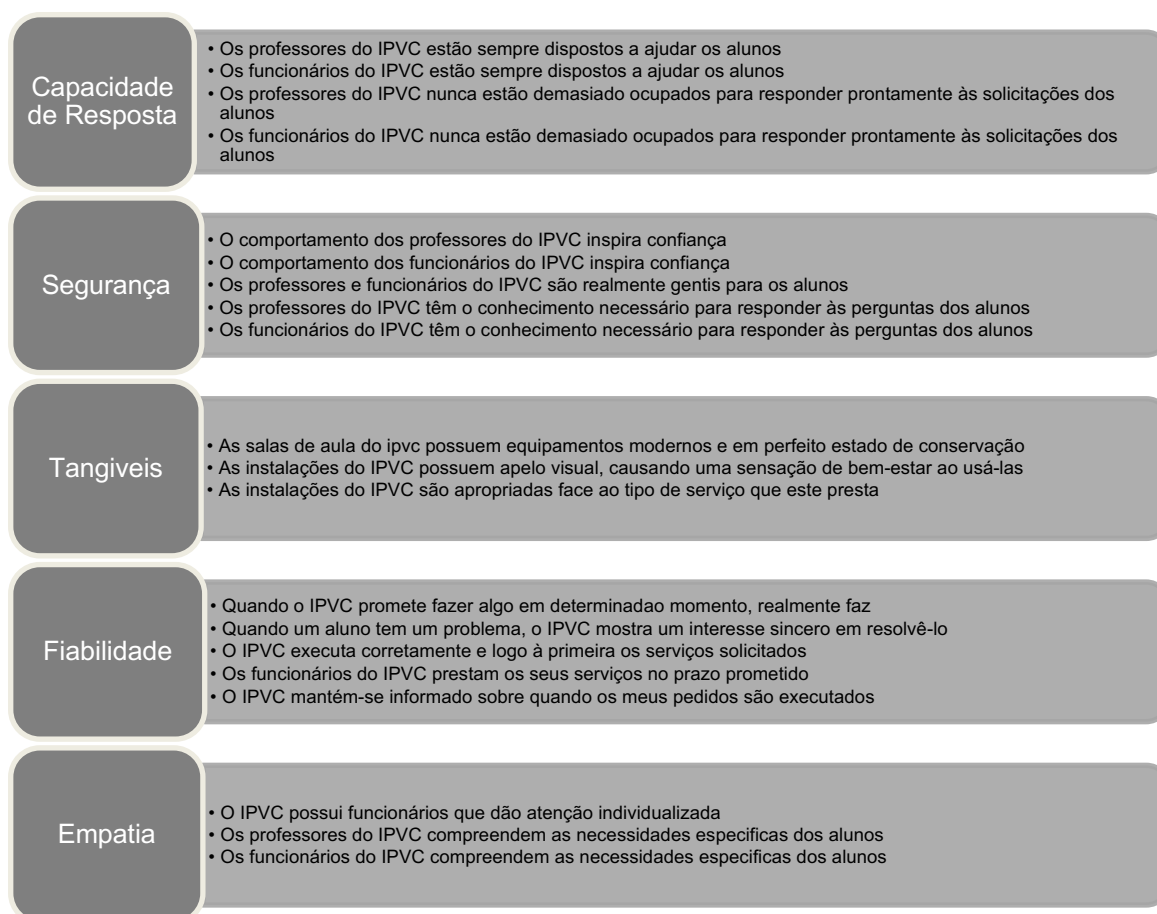


Figura 4 - Afirmações que constituem a escala de SERVPERF. Fonte: Elaboração própria

A outra escala utilizada neste inquérito por questionário foi criada por Firdaus, em 2006, e é a escala HERDPERF. Esta escala, mais recente, permite medir a qualidade do serviço, mas especificamente no contexto do ensino. Na sua criação, o autor identificou 5 dimensões para a implementação da escala, que são aspetos académicos, acessibilidade, conteúdos programáticos, aspetos não académicos e reputação. Assim como na escala SERVPERF, também a escala HEDPERF tem diferentes itens de avaliação dentro de cada uma das suas dimensões (figura 5).

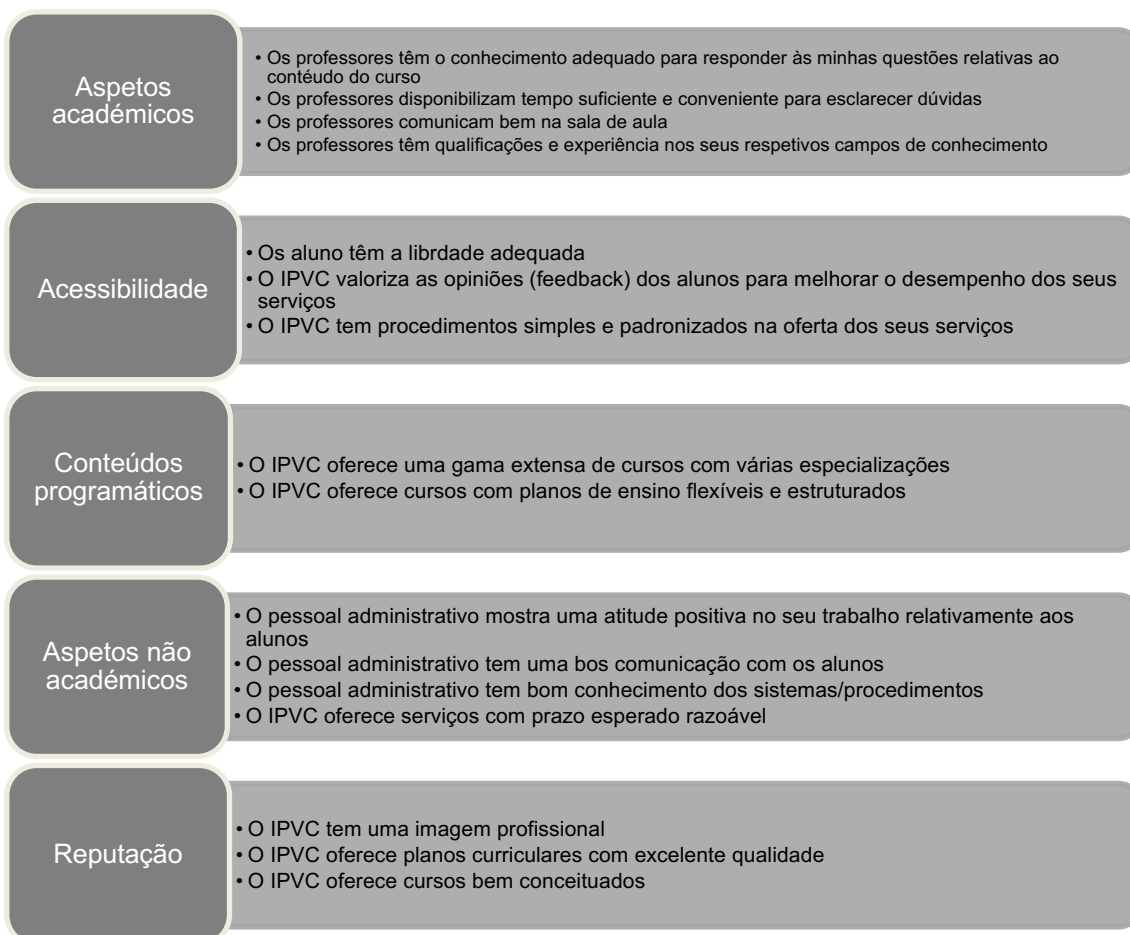


Figura 5 - Afirmações que constituem a escala de HEDPERF. Fonte: Elaboração própria

Após as duas escalas foi ainda analisada a dimensão de qualidade global dos serviços que se aplica nas duas escalas. Para esta última dimensão foram também analisados diferentes itens, que são possíveis encontrar na figura 6.

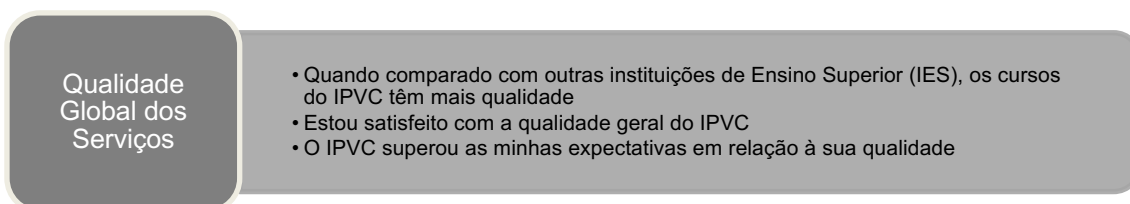


Figura 6 - Afirmações sobre a qualidade global dos serviços. Fonte: Elaboração própria

A seleção das escalas a utilizar foi feita com base no estudo realizado por Brochado (2009) para perceber as melhores escalas. Segundo esse mesmo estudo, foram comparadas 4 modelos (o SERVQUAL, o SERVQUAL ponderado, o SERVPERF, o SERVPERF ponderado e o HEDPERF). A conclusão permitiu perceber que o modelo SERVPERF e HEDPERF são os mais indicados e completos para a aplicação de escalas neste contexto.

Depois de um préteste aplicado a 20 alunos (para verificar se havia necessidade de otimização), os inquéritos por questionário foram administrados online, mas com acompanhamento presencial. Ou seja, a solicitação de preenchimento ocorreu durante visitas presenciais a todas as turmas de CTeSP, Licenciatura e Mestrado do IPVC, no sentido de tentar abordar o máximo de alunos possível.

Para a organização da ida a todas as turmas do IPVC foram consultados os horários publicados na ONIPVC (2023) e estabelecido um plano de contato.. O mesmo foi enviado para as diferentes direções da UO, no sentido de solicitar autorização e pedir que a informação fosse transmitida aos docentes.

Durante a aplicação do inquérito por questionário foi explicado qual o objetivo do mesmo e esclarecidas eventuais dúvidas no decorrer do preenchimento. Para os alunos poderem aceder ao formulário foi projetado um QRCode.

Não obstante os esforços encetados, houve um número significativo de alunos que não responderam devido a constrangimentos de natureza diversa (aulas não lecionadas, aulas não assistidas, opções pessoais, entre outras). Ainda assim, a dimensão da amostra foi de 1759 respostas.

3.3.4 – Análise da amostra

Na vertente quantitativa procedeu-se à administração de um inquérito por questionário a uma amostra não probabilística de alunos de todas as unidades orgânicas do IPVC.

Com esta abordagem foi possível totalizar um número de 1763 respostas, tendo sido validadas 1759. Quatro das respostas são inválidas, pois 3 inquiridos não colocaram “Aceito” nos termos de RGPD e 1 inquirido indicou que não é aluno do IPVC. De acordo com o IPVC (2023), o número de alunos inscritos no ano letivo 2022/2023 foi de 5953, distribuídos pelas 6 escolas. Tendo em conta que foram obtidas 1759 respostas válidas, a amostra representa 29,5% do universo de alunos do IPVC. Esta percentagem é um bom valor para se poder elaborar o estudo pretendido (Carmo & Ferreira, 2008). Quando

feita a comparação por escolas é possível verificar as percentagens explanadas na tabela 6.

Escola	Total de alunos	Número de inquiridos	%
ESE	774	349	45,09%
ESA	721	223	30,93%
ESTG	2771	541	19,52%
ESS	504	232	46,03%
ESCE	695	270	38,85%
ESDL	488	144	29,51%

Tabela 6 - Percentagem de alunos inquiridos face ao número de alunos inscritos. Fonte: Elaboração própria.

Para Carmo e Ferreira (2008), a dimensão de uma amostra, quando se trata de uma análise descritiva, deverá de ser no mínimo 10% da população de estudo. No caso de a população ser pequena, então será necessária uma amostra com, pelo menos, 20%. Mediante a tabela 6, é possível perceber que todas as escolas têm, pelo menos, amostras com cerca de 20%, existindo escolas acima dos 45%.

Para a análise dos inquiridos, segue, na tabela 7, o resumo dos dados relativos ao sexo, idade, cidade de proveniência e escola do IPVC que frequentam.

Escola	Idade	Sexo	Distrito em que mora	Nº inquiridos
ESE	17-20	Feminino	Aveiro	3
			Braga	86
			Coimbra	1
			Guarda	1
			Porto	36
			Santarém	1
		Viana do Castelo	55	
		Masculino	Aveiro	2
			Braga	9
			Lisboa	1
	Porto		5	
	Prefiro Não Responder	Viana do Castelo	8	
		Braga	1	
		Coimbra	1	
Viana do Castelo		1		
21-25	Feminino	Viseu	1	
		Aveiro	1	
		Braga	31	
		Lisboa	1	
		Porto	13	
Santarém	1			

Plano de Marketing Estratégico para o Instituto Politécnico de Viana do Castelo

			Viana do Castelo	39
			Vila Real	1
		Masculino	Braga	4
			Lisboa	1
			Porto	2
			Viana do Castelo	8
		Prefiro Não responder	Braga	1
	Viana do Castelo		1	
	26-30	Feminino	Braga	1
			Porto	2
			Viana do Castelo	3
		Masculino	Braga	1
	Viana do Castelo		1	
	31-35	Feminino	Viana do Castelo	1
		Masculino	Viana do Castelo	1
	+ de 35	Feminino	Aveiro	1
			Braga	3
			Porto	1
			Viana do Castelo	13
Masculino		Porto	1	
		Viana do Castelo	4	
ESA	17-20	Feminino	Aveiro	4
			Braga	32
			Lisboa	3
			Porto	22
			Viana do Castelo	28
			Vila Real	1
		Masculino	Aveiro	1
			Braga	11
			Lisboa	2
			Porto	10
			Região Autónoma da Madeira	1
			Viana do Castelo	17
	Prefiro Não Responder	Porto	1	
	21-25	Feminino	Braga	10
			Bragança	2
			Porto	8
			Viana do Castelo	10
			Viseu	1
		Masculino	Braga	10
Bragança			1	
Porto			7	
26-30	Feminino	Viana do Castelo	11	
		Braga	3	
		Viana do Castelo	1	

Plano de Marketing Estratégico para o Instituto Politécnico de Viana do Castelo

		Masculino	Braga	1	
			Viana do Castelo	4	
	31-35	Feminino	Viana do Castelo	1	
			Masculino	Braga	1
				Viana do Castelo	1
	+ de 35	Feminina	Braga	3	
			Viana do Castelo	6	
		Masculino	Braga	3	
			Viana do Castelo	6	
	ESTG	17-20	Feminino	Aveiro	6
				Braga	40
				Castelo Branco	1
Coimbra				1	
Guarda				1	
Lisboa				1	
Porto				15	
Região Autónoma da Madeira				1	
Santarém				1	
Viana do Castelo				65	
Vila Real				1	
Masculino				Aveiro	1
				Braga	43
				Bragança	2
		Porto	9		
		Setúbal	1		
		Viana do Castelo	84		
		Vila Real	2		
Viseu		1			
Prefiro Não Responder		Viana do Castelo	3		
21-25		Feminino	Braga	29	
			Porto	5	
			Região Autónoma da Madeira	1	
			Santarém	1	
			Setúbal	1	
		Viana do Castelo	47		
		Masculino	Braga	42	
			Leiria	1	
			Porto	7	
			Viana do Castelo	53	
Viseu			2		
26-30		Feminino	Braga	1	
	Viana do Castelo		7		
	Masculino	Porto	1		
		Viana do Castelo	17		

Plano de Marketing Estratégico para o Instituto Politécnico de Viana do Castelo

	31-35	Feminino	Braga	1	
			Viana do Castelo	5	
		Masculino	Viana do Castelo		9
			+ de 35	Feminino	Braga
	Porto	1			
	Viana do Castelo	13			
	Masculino	Braga		1	
		Viana do Castelo	15		
ESS	17-20	Feminino	Aveiro	1	
			Braga	73	
			Porto	15	
			Região Autónoma da Madeira	2	
			Viana do Castelo	35	
			Viseu	1	
		Masculino	Braga	9	
			Porto	4	
	Região Autónoma da Madeira		1		
	Viana do Castelo		8		
	21-25	Feminino	Braga	12	
			Porto	4	
			Viana do Castelo	24	
		Masculino	Braga	3	
			Viana do Castelo	5	
	26-30	Feminino	Braga	3	
			Viana do Castelo	9	
		Masculino	Braga	1	
			Viana do Castelo	1	
	31-35	Feminino	Braga	1	
			Porto	1	
			Viana do Castelo	1	
		Masculino	Braga	2	
			Viana do Castelo	2	
			+ de 35	Feminino	Braga
	Porto	3			
	Viana do Castelo	5			
	Masculino	Braga		2	
Castelo Branco		1			
ESCE	17-20	Feminino	Aveiro	1	
			Braga	59	
			Leiria	1	
			Porto	9	
			Região Autónoma da Madeira	1	
			Setúbal	1	

Plano de Marketing Estratégico para o Instituto Politécnico de Viana do Castelo

		Masculino	Viana do Castelo	48
			Braga	20
			Guarda	1
			Lisboa	2
			Porto	1
			Viana do Castelo	22
			Vila Real	1
	21-25	Feminino	Beja	1
			Braga	16
			Leiria	1
			Porto	1
			Viana do Castelo	28
		Masculino	Braga	11
			Porto	2
			Região Autónoma de Açores	1
	Viana do Castelo		14	
	26-30	Feminino	Viana do Castelo	3
			Braga	1
		Masculino	Viana do Castelo	6
	31-35	Feminino	Viana do Castelo	1
+ de 35	Feminino	Braga	1	
		Viana do Castelo	8	
	Masculino	Viana do Castelo	7	
ESDL	17-20	Feminino	Braga	9
			Porto	2
			Viana do Castelo	7
		Masculino	Aveiro	2
			Braga	25
			Coimbra	2
	Leiria		1	
	Porto	2		
	Viana do Castelo	44		
	21-25	Feminino	Porto	1
			Viana do Castelo	6
		Masculino	Braga	12
			Coimbra	2
			Porto	1
			Região Autónoma dos Açores	2
Viana do Castelo			17	
Viseu	1			
26-30	Feminino	Viana do Castelo	2	
	Masculino	Braga	1	
			Viana do Castelo	1
31-35	Feminino	Viana do Castelo	1	

		Masculino	Viana do Castelo	2
	+ de 35	Feminino	Viana do Castelo	1

Tabela 7 - Caracterização sociodemográfica da amostra do inquérito por questionário. Fonte: Elaboração própria.

Além dos dados apresentados na tabela 7, é importante também indicar a origem dos alunos do instituto. Braga, Porto e Viana do Castelo são os distritos de onde são oriundos a maior parte dos alunos do IPVC. O distrito de onde vem a maioria dos alunos é o de Viana do Castelo (849 alunos), seguido de Braga (635 alunos) e Porto (191 alunos). Seguidamente, os distritos com mais alunos do IPVC são Aveiro (23 alunos), Lisboa (11 alunos), Viseu (8 alunos), Coimbra (7 alunos), Região Autónoma da Madeira (7 alunos), Vila Real (6 alunos), Bragança (5 alunos), Leiria (4 alunos), Santarém (4 alunos), Guarda (3 alunos), Região Autónoma dos Açores (3 alunos), Setúbal (3 alunos), Castelo Branco (2 alunos) e Beja (1 aluno).

3.3.5 – Conclusões Preliminares

As conclusões preliminares estão organizadas por pergunta. Numa fase inicial do inquérito por questionário foram solicitadas respostas questões de natureza sociodemográfica, respostas essas que já foram resumidas na análise de amostra.

Seguidamente, uma das primeiras questões sobre o IPVC corresponde a uma escala de satisfação face a diferentes locais (cantina, bar, salas de estudo, salas de aula, salas de computadores, biblioteca, estacionamento, áreas exteriores, associação de estudantes, auditório(s), acesso às salas dos docentes, casas de banho e secretaria), horários dos locais (horário cantina, horário bar, horário biblioteca e horário secretaria), condições (temperatura ambiente da escola), plataformas e aplicações do IPVC (e-mail da escola, plataforma moodle, plataforma académicos, plataforma on ipvc, plataforma sasocial, app sasocial, app my ipvc e app moodle). O grau de satisfação era indicado através da escala de Likert de 1 (Muito insatisfeito) a 5 (Muito satisfeito).

Em geral, os alunos encontram-se bastante satisfeitos com estes diferentes locais e serviços. Na análise das respostas a esta questão é possível perceber que todos os itens tiveram a maioria das respostas no nível 4 – Satisfeito, à exceção dos itens associação de estudantes, horário da secretaria, app associial e app moodle, que tiveram avaliação 3 – Indiferente (tabela 8).

Escola	Tópico da escala	Número	%
ESE	Horário da secretaria	109	31,23%
	Associação de Estudantes	157	44,99%
	App sasocial	143	40,97%
	App Moodle	126	36,10%
ESA	Horário da Secretaria	69	30,94%
	Associação de Estudantes	69	30,94%
	App sasocial	83	37,22%
	App Moodle	77	34,53%
ESTG	Horário da Secretaria	174	32,16%
	Associação de Estudantes	265	48,98%
	App sasocial	215	39,74%
	App Moodle	194	35,86%
ESS	Horário da Secretaria	60	25,86%
	Associação de Estudantes	83	35,78%
	App sasocial	76	32,76%
	App Moodle	84	36,21%
ESCE	Horário da Secretaria	71	26,30%
	Associação de Estudantes	85	31,48%
	App sasocial	75	27,78%
	App Moodle	68	25,19%
ESDL	Horário da Secretaria	30	20,83%
	Associação de Estudantes	50	34,72%
	App sasocial	40	27,78%
	App Moodle	39	27,08%

Tabela 8 - Número de respostas nível 3 - Indiferente. Fonte: Elaboração própria

O ponto indiferente poderá derivar de diferentes razões, sendo que poderá ser devido a desconhecimento da sua existência, ou porque simplesmente não tem ligação, ou não frequenta. No entanto é relevante que estes pontos, que obtiveram avaliação indiferente, sejam mais divulgados junto dos alunos. Face aos restantes pontos, obtiveram mais respostas nas avaliações de 4 (Satisfeito) ou 5 (Muito satisfeito), o que mostra que os os pontos questionados correspondem às expectativas dos alunos. Se verificado mais detalhadamente, concluí-se que 20 itens, dos 26 itens solicitados na avaliação, têm 50% ou mais das respostas nos níveis 4 (satisfeito) ou 5 (muito satisfeito), que são os níveis

positivos da escala. Calculando a Média, Desvio Padrão, Mediana e Moda, é possível perceber os valores mais detalhadamente.

	Média	Desvio-padrão	Mediana	Moda
Cantina	3,59	1,03	4	4
Horário Cantina	3,66	1,01	4	4
Bar	3,83	1,03	4	4
Horário Bar	3,95	0,98	4	4
Salas de estudo	3,43	1,09	4	4
Salas de aula	3,41	1,08	4	4
Salas de computadores	3,40	1,04	3	4
Biblioteca	3,82	0,96	4	4
Horário da Biblioteca	3,57	1,05	4	4
Estacionamento	3,30	1,31	3	4
Áreas exteriores	3,47	1,11	4	4
Associação de Estudantes	3,37	1,03	3	3
Auditório(s)	3,70	0,96	4	4
Acesso às salas dos docentes	3,56	0,92	4	4
Casas de Banho	3,50	1,13	4	4
Temperatura Ambiente da Escola	3,13	1,23	3	4
Secretaria	3,39	1,09	4	4
Horário da Secretaria	2,90	1,16	3	3
E-mail da escola	3,66	0,99	4	4
Plataforma Moodle	3,77	1,03	4	4
Plataforma Académicos	3,73	1,00	4	4
Plataforma ON IPVC	3,86	0,95	4	4
Plataforma SASocial	3,78	0,96	4	4
App SASocial	3,51	1,01	4	3
App my ipvc	3,77	1,01	4	4
App moodle	3,38	1,11	3	3

Tabela 9 - Cálculo da Média, Desvio Padrão, Mediana e Moda de todos os locais e serviços constantes no inquérito por questionário. Fonte: Elaboração própria.

Segundo FM2S (2023), o desvio padrão indica o quão dispersos os valores poderão estar da média daquele conjunto. Por isso, quanto mais perto de 0 forem os valores,

significa que estão mais concentrados à volta da média, não variando tanto, logo os dados são mais precisos.

Nesta primeira pergunta do inquérito podemos então concluir que os pontos críticos a considerar no plano de marketing serão:

- ✓ Salas de computadores;
- ✓ Estacionamentos;
- ✓ Associação de estudantes;
- ✓ Temperatura ambiente das escolas;
- ✓ Horário da secretaria;
- ✓ App SASocial;
- ✓ App Moodle.

Estes pontos podem ser trabalhados, no sentido de serem mais divulgados, para criar mais ligação dos alunos com os mesmos (associação de estudantes, app moodle, app SASocial). Ou serem melhorados, no sentido de oferecer aos alunos mais qualidade de serviço e mais adaptado às suas necessidades (salas de computadores, estacionamentos, temperatura ambiente das escolas e horário de secretaria). Informalmente, com base nos comentários ouvidos, também, durante o preenchimento dos inquéritos, os alunos procuram o seguinte:

- ✓ Salas de computadores com mais computadores ou, simplesmente, com equipamentos mais atualizados;
- ✓ Mais estacionamentos nos parques das escolas. Foi possível ouvir este comentário maioritariamente na Escola Superior de Educação e na Escola Superior de Enfermagem;
- ✓ As Associação de estudantes são pouco divulgados, havendo alunos das escolas que desconhecem os seus elementos. Indicam ainda que estas têm pouco interação com os alunos;
- ✓ Os alunos queixam-se da temperatura ambiente das escolas, maioritariamente na Escola Superior Agrária, Escola Superior de Educação e na Escola Superior de Tecnologia e Gestão;
- ✓ Os alunos informam que o horário da secretaria é muito reduzindo sendo, por vezes, difícil para eles irem à secretaria sem ter de chegar atrasados à aula, ou mesmo faltarem;
- ✓ App SASocial é desconhecida por grande parte dos alunos;
- ✓ App Moodle é desconhecida por grande parte dos alunos.

Após a questão sobre a satisfação dos alunos face a distintos locais e serviços, foram apresentadas afirmações que implicavam grau de concordância. Nesta fase são apresentadas 39 afirmações para que os inquiridos indiquem o seu grau de concordância entre 1 (Discordo Totalmente) e 7 (Concordo Totalmente).

A escolha das afirmações foi feita com base nas escalas de avaliação de qualidade do serviço SERVPERF e HEDPERF.

Começando por avaliar os resultados alusivos à discordância, destacam-se 3 afirmações com respostas mais negativamente expressivas (correspondentes, em termos de marketing-mix, às dimensões “Produto” e “Evidências físicas”).

Na tabela 10 é possível perceber o número de respostas e a respetiva percentagem, no que diz respeito às 3 afirmações com mais discordância.

		As salas de aula do IPVC possuem equipamentos modernos e em perfeito estado de conservação		As instalações do IPVC possuem apelo visual, causando uma sensação de bem-estar ao usá-las		As instalações do IPVC são apropriadas face ao tipo de serviço que este presta	
		Respostas	%	Respostas	%	Respostas	%
1	ESE	32	9,17	28	8,02	29	8,31
	ESA	38	17,04	26	11,66	26	11,66
	ESTG	50	9,24	59	10,91	32	5,91
	ESS	12	5,17	10	4,31	4	1,72
	ESCE	1	0,37	1	0,37	1	0,37
	ESDL	2	1,39	0	0	1	0,69
2	ESE	46	13,18	47	13,47	38	10,89
	ESA	39	17,49	31	13,90	29	13,00
	ESTG	85	15,71	80	14,79	68	12,57
	ESS	26	11,21	15	6,47	14	6,03
	ESCE	10	3,70	6	2,22	3	1,11
	ESDL	3	2,08	3	2,08	6	4,17
3	ESE	76	21,78	63	18,05	57	16,33
	ESA	59	26,46	46	20,63	45	20,18
	ESTG	122	22,55	121	22,37	94	17,38
	ESS	47	20,26	41	17,67	31	13,36

	ESCE	19	7,04	17	6,23	15	5,56
	ESDL	7	4,86	9	6,25	6	4,17
4	ESE	48	13,75	59	16,91	61	17,48
	ESA	31	13,90	39	17,49	40	17,94
	ESTG	87	16,08	99	18,30	110	20,33
	ESS	36	15,52	35	15,09	49	21,12
	ESCE	33	12,22	29	10,74	25	9,26
	ESDL	24	16,67	10	6,94	12	8,33
5	ESE	61	17,48	59	16,91	48	13,75
	ESA	31	13,90	36	16,14	36	16,14
	ESTG	106	19,59	91	16,82	110	20,33
	ESS	48	20,69	50	21,55	42	18,10
	ESCE	49	18,15	46	17,04	40	14,81
	ESDL	36	25,00	33	22,92	34	23,61
6	ESE	58	16,62	65	18,62	79	22,64
	ESA	22	9,87	33	14,80	37	16,59
	ESTG	66	12,20	63	11,65	92	17,01
	ESS	45	19,40	66	28,45	70	30,17
	ESCE	86	31,85	100	37,04	97	35,93
	ESDL	40	27,78	48	33,33	42	29,17
7	ESE	28	8,02	28	8,02	37	10,60
	ESA	3	1,35	9	4,04	10	4,48
	ESTG	25	4,62	28	5,18	35	6,47
	ESS	18	5,57	15	6,47	22	9,48
	ESCE	72	26,67	71	26,30	89	32,96
	ESDL	32	22,22	41	28,47	43	29,86

Tabela 10 - Número de respostas e a respetiva percentagem, no que diz respeito às 3 afirmações com mais discordância. Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados da tabela 10, as 3 escolas com valores mais negativos nestes itens são a ESA, a ESTG e a ESE. Esta análise permite perceber que nestas 3 escolas os alunos não estão satisfeitos com as instalações, nem com os equipamentos de trabalho que tem à disposição. Desta forma, as escolas deverão apostar numa melhoria nestes dois pontos.

Em sentido inverso, os alunos da ESDL, ESCE e ESS estão bastante satisfeitos com as instalações das suas escolas, bem como com o equipamento à disposição.

É, ainda, possível verificar que algumas das afirmações tiveram concordância mais elevada no nível 4 (neutro). A opção por este nível poderá indicar que os alunos nunca presenciaram a situação da afirmação para poderem avaliar, ou porque já presenciaram, mas não têm opinião formada. Os itens que apresentaram valor neutro foram os seguintes (tabela 11):

Plano de Marketing Estratégico para o Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Afirmação/Item	Total	%	ESE	ESA	ESTG	ESS	ESCE	ESDL
(1) Os funcionários do IPVC nunca estão demasiado ocupados para responder prontamente às solicitações dos alunos	390	22,17	73	49	130	56	62	20
(2) Quando o IPVC promete fazer algo em determinado momento, realmente faz	590	33,54	123	71	212	78	73	33
(3) Quando um aluno tem um problema, o IPVC mostra um interesse sincero em resolvê-lo	504	28,65	93	61	188	67	62	33
(4) O IPVC executa corretamente e logo à primeira os serviços solicitados	488	27,74	87	58	172	69	53	39
(5) Os funcionários do IPVC prestam os seus serviços no prazo prometido	452	25,70	89	51	167	56	55	34
(6) O IPVC mantém-me informado sobre quando os meus pedidos são executados	457	25,98	90	49	159	66	58	35
(7) O IPVC possui funcionários que dão atenção individualizada	540	30,70	117	77	187	53	72	34
(8) Os funcionários do IPVC compreendem as necessidades específicas dos alunos	453	25,75	86	55	176	50	64	22
(9) O IPVC valoriza as opiniões (feedback) dos alunos para melhorar o desempenho dos seus serviços	423	24,05	79	46	173	55	54	16
(10) O IPVC tem procedimentos simples e padronizados na oferta dos seus serviços	449	25,53	91	66	166	61	46	19
(11) O pessoal administrativo mostra uma atitude positiva no seu trabalho relativamente aos alunos	437	24,84	98	59	177	38	46	19
(12) O pessoal administrativo tem uma boa comunicação com os alunos	417	23,71	90	52	166	35	52	22
(13) O pessoal administrativo tem bom conhecimento dos sistemas/procedimentos	429	24,39	91	54	178	34	53	19
(14) O IPVC oferece serviços com prazo esperado razoável	454	25,81	95	59	181	45	49	25
(15) Quando comparado com outras Instituições de Ensino Superior (IES), os cursos do IPVC têm mais qualidade	622	35,36	133	84	210	86	70	39
(16) O IPVC superou as minhas expectativas em relação à sua qualidade	448	25,47	84	59	145	53	51	56

Tabela 11 - Afirmações/itens que tiveram maior número de respostas no nível neutro (4). Fonte: Elaboração própria

Na tabela 11 apresentam-se itens alusivos aos serviços do, bem como à capacidade de resolução dos problemas dos alunos. Ou seja, estas afirmações tendo maior pontuação no nível 4 (neutro) acabam por ter menos respostas nos pontos positivos, sendo isso indicativo de que os alunos não estão tão satisfeitos com estes itens, relativamente aos demais. Analisando mais detalhadamente é notável que, proporcionalmente, a Escola Superior de Educação (ESE) é a escola com mais respostas no nível 4 (neutro) nas itens da tabela anterior. Seguidamente, a Escola Superior de Saúde também apresenta valores mais altos de inquiridos que não tem opinião face aos diferentes itens. As restantes escolas apresentam percentagens mais baixas de respostas neutras.

Na tabela 12 é possível ver a percentagem de inquiridos, face à totalidade dos mesmos, que votou nas afirmações no valor 4 (neutro).

Afirmações	ESE	ESA	ESTG	ESS	ESCE	ESDL
(1)	20,92	21,97	24,03	24,14	22,96	13,89
(2)	35,24	31,84	39,19	33,62	27,04	22,92
(3)	26,65	27,35	34,75	28,88	22,96	22,92
(4)	24,93	26,01	31,79	29,74	22,84	27,08
(5)	25,50	22,87	30,87	24,14	20,37	23,61
(6)	25,79	21,97	29,39	28,45	21,48	24,31
(7)	33,52	34,53	34,57	22,84	26,67	23,61
(8)	24,64	24,66	32,53	21,55	23,70	15,28
(9)	22,64	20,63	31,98	23,71	20,00	11,11
(10)	26,07	29,60	30,68	26,29	17,04	13,19
(11)	28,08	26,46	32,72	16,38	17,04	13,19
(12)	25,79	23,32	30,68	15,09	19,26	15,28
(13)	26,07	24,22	32,90	14,66	19,63	13,19
(14)	27,22	26,46	33,46	19,40	18,15	17,36
(15)	38,11	37,67	38,82	37,07	25,93	27,08
(16)	24,07	26,46	26,80	24,14	18,89	38,89

Tabela 12 - Percentagem de votação de cada escola no ponto 4 - neutro nas afirmações das escalas. Fonte: Elaboração própria

Assim, face à ESE e à ESA é necessário melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, bem como melhorar a resposta/solução dada aos problemas dos alunos.

Relativamente aos itens com mais respostas positivas, é possível verificar que em 34 dos 39 têm mais de 50% nos níveis 5 (concordo parcialmente), 6 (concordo) e 7 (concordo totalmente). Os itens que apresentam mais respostas nos níveis positivos da escala (5, 6 e 7) são afirmações relativas ao comportamento dos professores e funcionários, mais especificamente na parte em que ambos se mostram dispostos a ajudar o aluno sempre que possível. Desta forma percebe-se que os alunos se encontram satisfeitos com os docentes e funcionários do IPVC, sentindo apenas necessidade de melhorias nos serviços oferecidos pelo instituto, bem como as respostas obtidas para solucionar os seus problemas.

Com as duas últimas questões do inquérito pretendia-se perceber a relação entre a expectativa e a realidade das características associadas ao IPVC. Desta forma, questionaram-se os alunos quanto às características que associam ao instituto e quanto às características que gostariam de associar ao IPVC.

Na questão de quais as características que associam ao IPVC, foram obtidos valores acima de 50% nas características “*jovem*” (53,7%), “*acolhedor*” (53,3%) e “*acessível*” (52,8%). Assim, estas são as características com mais respostas.

Na questão de quais as características que gostavam de associar ao IPVC, obtiveram-se valores acima de 30% nas características “*jovem*” (33%), “*ativo*” (32,8%) e “*acolhedor*” (30,6%). Estas foram as 3 características mais respondidas pelos inquiridos.

Cruzando as 3 características mais respondidas nas duas questões é possível perceber que duas delas são as mesmas e que a palavra “*acessível*”, apesar de não ser a mais respondida na segunda questão, obteve uma percentagem de 23,6%, não ficando muito atrás. Estes resultados demonstram que o IPVC vai ao encontro do que os inquiridos gostariam o instituto fosse.

4 – PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO

4.1 – Diagnóstico da Situação

Uma das componentes mais importantes a ter em conta na elaboração de um Plano de Marketing, é precisamente saber qual o estado atual da organização em questão. Neste caso específico, pelo facto do IPVC se tratar de uma instituição de ensino superior pública, perceber e analisar a situação atual da organização assume uma importância ainda maior, uma vez que lhe está associado uma legislação específica que o regula e

no qual poderá ser mais impactado pelas decisões da tutela que regem a sua atividade e o contexto em que está inserido.

A análise da situação onde o IPVC se encontra tem por base as vertentes interna e externa da organização. Assim, é extremamente necessário e relevante ter em conta todo o contexto externo que envolve o Instituto, e é de igual pertinência perceber qual o ponto da situação do IPVC em termos internos.

Após analisadas as componentes da situação externa e interna do IPVC, será apresentada uma análise SWOT aprofundada como sumula das principais ideias que foram apresentadas nas duas vertentes supramencionadas.

4.1.1 - Diagnóstico Externo

Para analisar o contexto no qual o IPVC se insere, considerou-se pertinente efetuar uma análise externa através de uma análise PESTAL com vista a compreender toda a envolvência geral.

Análise PESTAL

A análise PESTAL, no caso específico do presente Plano de Marketing para o IPVC, assume uma relevância elevada, pelo facto de se estar a abordar uma instituição com uma dimensão bastante alargada e que tem vindo a crescer cada vez mais desde a sua formação até ao momento atual. Nomeadamente, nos últimos anos, onde o aumento em termos de recursos humanos nas diferentes áreas da organização, tem sido considerável. Esta análise visa abordar as componentes Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal em que o IPVC se encontra.

Fatores Políticos

Oportunidades	Ameaças
Estabilidade governamental nacional	Subfinanciamento geral das IES
Estabilidade governamental nas CIM	
Estabilidade e apoio das autarquias dos municípios onde o IPVC se insere	
Forte aposta europeia no setor da educação dos estados-membro	
Iniciativas de uniformização do ensino superior nos países da CPLP	
Politécnicos poderem atribuir grau de doutor e adotar designação de <i>Polytechnic University</i>	

Tabela 13 - Oportunidades e ameaças relativas aos fatores políticos. Fonte: Elaboração própria

Sendo o IPVC uma instituição de ensino superior localizada em Portugal, nomeadamente na zona norte do país, com uma localização geográfica a norte da região Minho, os órgãos políticos que poderão influenciar mais a atividade do Instituto são: os nacionais, nomeadamente em termos do Governo e Presidência da República de Portugal; os regionais e locais a nível de câmaras municipais e órgãos de decisão regionais; e, em órgãos internacionais europeus e dos países nos quais o IPVC vai captar muitos dos seus alunos internacionais, nomeadamente os que integram a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP)

Em termos nacionais, é importante mencionar que, tanto a Presidência da República como os órgãos do Governo foram eleitos em 2021 e em 2022, respetivamente, pelo que, caso não existam contratempos em nenhum dos mandatos dos órgãos, ambos perdurarão até 2026. Ou seja, ambos os órgãos máximos de direção nacional se encontram estáveis e eleitos com maioria absoluta. No caso do governo, poderá representar, à partida, uma estabilidade relativamente elevada em termos de legislação e de aprovação de orçamentos de estado anuais decorrentes do referido governo eleito. Estando Portugal a ser governado por um governo eleito com maioria absoluta para constituição do parlamento da república, consequentemente, o próprio Ministério da

Educação possui uma estabilidade elevada, que poderá minimizar os impactos e consequências para as instituições de ensino superior como o IPVC. No entanto, é referido a falta de financiamento existente para o ensino superior (Ferreira, 2023).

Em termos regionais e locais, as entidades que mais poderão influenciar a atividade do IPVC são as Comunidades Intermunicipais (CIM), nomeadamente as que atuam no território em que o Instituto se insere e nos territórios de onde a grande maioria dos alunos são oriundos. Assim, as Comunidades Intermunicipais que mais poderão ter impacto junto do IPVC são, obviamente a CIM do Alto-Minho e as CIM do Cávado, do Ave e a própria Área Metropolitana do Porto, sendo estes os principais pontos geográficos de origem dos alunos do IPVC e onde possui uma maior influência.

Assim, analisando especificamente a CIM do Alto-Minho, esta “foi constituída a 15 de outubro de 2008 como pessoa coletiva de direito público, ao abrigo da Lei n.º 45/2008 de 27 de agosto, que estabelece o regime jurídico do associativismo municipal, englobando os municípios que correspondem à Unidade Territorial Estatística de Nível III (NUT III) do Alto Minho: Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte do Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira” (Minho, 2023). A CIM dispõe de uma assembleia intermunicipal eleita em 2021 e que irá vigorar até ao ano de 2025. Nesse sentido a sua gestão estará estável durante os anos de aplicação do Plano de Marketing.

Ainda dentro do domínio político regional, é de extrema relevância considerar as autarquias que regem cada um dos municípios, nomeadamente os que constituem o distrito de Viana do Castelo. As últimas eleições autárquicas realizaram-se em 2021, sendo que as próximas eleições serão no ano de 2025, pelo que este é também um fator que apresenta relativa estabilidade durante os anos de 2024 e 2025 em que o este Plano de Marketing será aplicado. É também importante mencionar que, nomeadamente as câmaras municipais de Viana do Castelo, Ponte de Lima, Valença, Melgaço, Monção e Arcos de Valdevez, têm vindo a aumentar o apoio financeiro ao IPVC e no suporte que lhes prestam para que exerça a sua atividade de forma a dinamizar os próprios concelhos em termos económicos e demográficos. Esta observação foi confirmada na recolha de dados previamente apresentada e demonstra que os municípios vêm cada vez mais o IPVC como um parceiro para o desenvolvimento regional, algo que não acontecia anteriormente e que cada vez mais se comprova nos concelhos onde o IPVC está presente com as suas UO.

Em termos europeus tem-se verificado também um forte investimento na educação, nomeadamente na uniformização do acesso ao ensino em todas as suas vertentes e graus académicos. Esta aposta europeia na educação tem vindo a revelar-se bastante importante, em particular com as questões de igualdade social. Um exemplo desta aposta na educação por parte da União Europeia é a aposta e o trabalho que vem sendo feito para alcançar um espaço europeu de educação até 2025. Nesta iniciativa, a Comissão Europeia tem vindo a propor objetivos que podem afetar diretamente o funcionamento internacional das Instituições de Ensino Superior (IES) em Portugal. Destes objetivos tiram-se, por exemplo: o de tornar a mobilidade uma realidade para todos; o de “iniciar um novo processo, baseado no processo de Bolonha, para preparar o terreno para um reconhecimento mútuo dos diplomas do ensino superior e do ensino secundário”; e o de “investir na educação, aproveitando o Semestre Europeu para apoiar reformas estruturais destinadas a melhorar os resultados da política de educação através de instrumentos de financiamento da UE e estabelecendo um valor de referência de investimento na educação de 5% do PIB” (Eur-Lex, 2022).

Este tipo de apoios e iniciativas são apenas um exemplo de todo um conjunto de medidas que vêm sendo tomadas, no espaço europeu, para que se consiga atingir uma maior equidade no acesso ao ensino e para que se consiga uniformizar a formação superior a nível europeu. As ações que têm vindo a ser tomadas estão intrinsecamente ligadas à afirmação e execução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU), nomeadamente o ODS4, denominado de Educação de Qualidade. Estes tipos de medidas influenciam, evidentemente, as IES portuguesas e, conseqüentemente, o próprio IPVC, com uma intensidade ainda mais expressiva, por se encontrar numa localização geográfica que só por si já possui uma posição transfronteiriça acentuada.

Um dos principais fatores políticos, que se revela como uma das principais ameaças a toda a conjuntura do ensino superior nacional, é o subfinanciamento das IES.. De acordo com os dirigentes das instituições de ensino superior, o subfinanciamento é uma problemática real, fruto também da não aplicação da fórmula de financiamento indexada ao número de estudantes de cada instituição desde 2009. Com a não aplicação desta fórmula de financiamento legislada, um número alargado de instituições, especialmente periféricas dos grandes centros urbanos, necessitam de fazer um esforço redobrado para se manterem ativas e a prestar o serviço letivo aos seus estudantes.

Consciente desta realidade, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) assegurou, em agosto de 2022, que a partir do Orçamento de Estado de 2023 seria retomada a aplicação sistemática da fórmula de cálculo do financiamento por número de alunos. O ministério pretende incrementar o financiamento para o ensino superior em 44 milhões de euros no mesmo ano, representando assim um aumento de 3,7% face ao ano anterior de 2022. Com o elevado aumento da taxa de inflação e o aumento dos custos associados ao ensino superior, este reforço demonstra-se ainda insuficiente, a curto prazo, para que as instituições universitárias e politécnicas consigam desenvolver as suas atividades da forma mais eficaz, pelo que o subfinanciamento se pode revelar uma ameaça extremamente elevada, especialmente para as IES periféricas.

É igualmente importante analisar quais os impactos das políticas tomadas no âmbito da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) que podem afetar a educação nos países que por ela são abrangidos. Desta forma, ao analisar os Planos Estratégicos de Cooperação Multilateral no domínio da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior para os anos de 2014-2020 e para 2020-2024, é possível verificar que este conjunto de países têm vindo a tomar sérias considerações face ao ensino multilateral entre os países da CPLP, promovendo medidas e estabelecendo metas para que, nomeadamente no ensino superior, se consiga uma maior equidade no acesso e um maior grau de sucesso na obtenção de resultados.

O objetivo geral dos Planos Estratégicos previamente mencionados é “implementar ações de cooperação multilateral concentradas, harmonizadas e orientadas para resultados concretos nos domínios da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, com base nos eixos estratégicos e linhas de ação prioritárias identificadas pelos Estados Membros da CPLP” (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, 2023). Analisando mais especificamente os objetivos específicos relacionados com a área do “Ensino Superior”, que mais podem impactar o IPVC, é possível verificar que revelam alguma preocupação da comunidade para com esta matéria. Assim sendo, alguns exemplos destes objetivos mais específicos são:

- “Promover a cooperação multilateral através do desenvolvimento de redes que envolvam atividades de ensino e de investigação e de partilha de boas práticas entre as Instituições de Ensino Superior e de Investigação dos Estados Membros da CPLP;

- Identificar e promover ações conjuntas para a qualificação académica, científica e tecnológica de recursos humanos dos Estados Membros da CPLP, com base no levantamento de informação e de dados sobre Instituições de Ensino Superior e de Investigação, investigadores e instrumentos de financiamento (por domínio, área e tópico científico) e através da facilitação do acesso livre aos repositórios científicos dos Estados Membros;
- Propiciar o intercâmbio de conhecimento científico, através da criação de condições que garantam a mobilidade de estudantes, docentes, investigadores e quadros técnicos e superiores das Instituições de Ensino Superior e de Investigação dos Estados Membros da CPLP;
- Dinamizar a internacionalização da CPLP no domínio do ensino superior, da ciência e da tecnologia, tendo em vista a integração e afirmação em organizações e redes regionais e internacionais de que a CPLP faz parte” (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, 2023)

É possível verificar que a CPLP tem apostado fortemente na tentativa de uniformizar oportunidades no acesso ao ensino superior, nomeadamente com uma forte preocupação na multilateralidade de todos os estados membro, pelo que este pode ser um fator indicador de que, politicamente, existe a preocupação de ligar todo o ensino superior português aos restantes países de língua oficial portuguesa. Esta pretensão vem sendo demonstrada já desde 2014 e que perdurará, pelo menos, até ao ano de 2024 nos Planos Estratégicos da CPLP, pelo que este é um fator que representa já alguma consolidação em termos conceptuais e que deverá ser tomado em conta pelo IPVC aquando da implementação do presente Plano de Marketing.

Por fim, um dos mais recentes fatores políticos que irá ter um forte impacto na atividade de todo o ensino superior é a aprovação, por parte do parlamento português, da outorgação do grau de Doutor pelos institutos politécnicos portugueses, através da lecionação de cursos de doutoramento, bem como a possibilidade da utilização da designação *Polytechnic University* (Universidade Politécnica). Estas evoluções, há muito esperadas por todo o ensino superior politécnico, possibilitam a este tipo de instituições obter inúmeras vantagens que antes não eram possíveis de alcançar, nomeadamente em termos de acesso a financiamento, reputação no mercado do ensino superior e aumento da visibilidade para o exterior, algo que até agora não era conseguido de forma tão eficaz, devido aos problemas causados pela designação utilizada.

Fatores Económicos

Oportunidades	Ameaças
Aumento da dotação total na ação social direta no ensino superior	Diminuição do poder aquisitivo dos portugueses
Crescimento do rendimento médio das famílias portuguesas	Elevadas taxas de inflação
	Crescimento da taxa de desemprego jovem
	Perspetiva sobre a situação do agregado familiar nos próximos 12 meses em forte declínio
	Educação é, sistematicamente, o tipo de bens/serviços que menos investimento tem por parte dos agregados familiares

Tabela 14 - Oportunidades e ameaças relativas aos fatores económicos. Fonte: Elaboração Própria

Uma vez que o IPVC se trata de uma IES pública, esta componente da análise PESTAL pode impactar de diferentes formas o Instituto uma vez que se pode analisar a vertente económica que o afeta diretamente em termos organizacionais, como se pode observar economia das pessoas que nele estudam e que, conseqüentemente, também se irá refletir na economia do próprio instituto. Nesse sentido, o IPVC beneficia de diversos apoios e financiamentos do Estado, bem como de outros financiamentos provenientes de diferentes projetos a que o IPVC se associa.

Relativamente às condições financeiras que condicionam o agregado familiar onde os alunos se inserem e, conseqüentemente, o próprio Instituto Politécnico de Viana do Castelo, é importante verificar uma série de fatores que podem afetar positivamente ou negativamente a própria sociedade onde o IPVC está inserido e, aos quais o Instituto terá de prestar uma atenção redobrada para as aproveitar ou mitigar o seu impacto.

São várias as evidências que, nos últimos anos, se têm apresentado como razões para a diminuição de poder económico e aquisitivo dos agregados familiares. Quando

Portugal apresentava indícios de recuperação da crise económica e da estagnação vivida em Portugal entre 2010 e 2014, consequência também da crise financeira global de 2007 e 2008, surgiu, em 2020 no território nacional, a pandemia Covid-19 associada à propagação massificada do vírus SARS-CoV-2. Esta epidemia voltou a estagnar substancialmente a economia e, adicionalmente num período de recuperação económica dos efeitos da pandemia, deu-se uma intensificação do conflito armado entre a Rússia e a Ucrânia, que provocou que a conjuntura socioeconómica global se ressentisse.

É também possível verificar que o poder aquisitivo de grande parte da sociedade portuguesa tem vindo a enfrentar fortes constrangimentos, nomeadamente, da educação. Desta forma, o próprio IPVC é também afetado, direta e indiretamente, por este tipo de constrangimentos conjunturais, pelo que, para assumir a sua presença como uma opção viável de investimento, deve trabalhar na ótica dos agregados familiares e dos seus alunos, acompanhando assim a evolução do seu poder económico ao longo dos anos.

Para além dos fatores supramencionados, é relevante analisar outro tipo de dados de forma a obter uma visão mais holística e analítica de algumas das causas da estagnação do poder económico português. Assim sendo, uma das causas que compromete diretamente a capacidade económica da sociedade portuguesa atualmente é a inflação que tem vindo a crescer progressivamente ao longo dos últimos meses. Conforme é possível verificar no Portal da Pordata¹ e no Portal do Instituto Nacional de Estatística (INE), a evolução da inflação ao longo dos últimos anos tem sido relativamente estável ao longo dos últimos 20 anos, com a exceção do último ano.

1

[https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+inflacao+\(taxa+de+variacao+do+indice+de+precos+no+consumidor\)+total+e+por+consumo+individual+por+objetivo-2315](https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+inflacao+(taxa+de+variacao+do+indice+de+precos+no+consumidor)+total+e+por+consumo+individual+por+objetivo-2315)

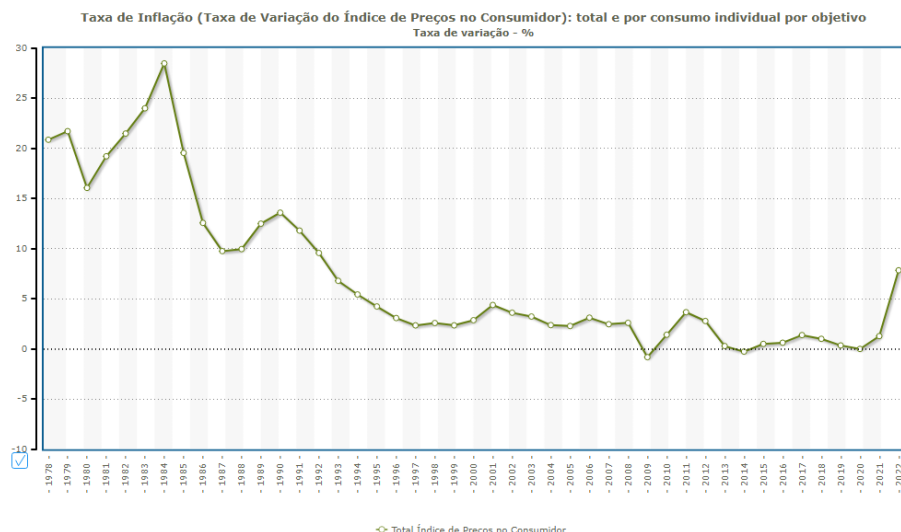


Gráfico 1 - Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objetivo. Fonte: PorData

Conforme pode ser observado no Gráfico 1, nos anos de 2021 e 2022, deu-se um aumento exponencial da taxa de inflação, alcançando uma variação média em 2022 na ordem dos 7,8%, significativamente superior à que havia sido registada no ano de 2021 de 1,3%. Esta taxa, sendo a mais elevada desde 1992, fez com que o poder económico dos portugueses no ano de 2022 diminuisse significativamente. No entanto, se se analisar mais detalhadamente as taxas de crescimento homologas do Índice de Preços no Consumidor (IPC) ao longo desse mesmo ano, verificou-se um aumento mais acentuado na primeira metade do ano sendo que, mesmo continuando a crescer na segunda metade de 2022, este já foi um crescimento em desaceleração muito devido às políticas de contenção da inflação colocadas em prática pelos governos (INE, 2023b).

Olhando numa perspetiva futura de curto prazo para a taxa de inflação é possível concluir que, segundo dados do INE à entrada para o ano de 2023 e segundo os dados já apurados, a taxa de variação homóloga do IPC terá diminuído, pelo terceiro mês consecutivo, para 8.3%, inferior em 1.3 pontos percentuais à que havia sido observada no mês anterior (INE, 2023a). Estes indicadores, embora não necessariamente significativos do que acontecerá ao longo do resto do ano e dos anos de aplicação do presente Plano de Marketing (2024 e 2025), indicam um possível abrandamento da subida da taxa de inflação, que, conseqüentemente, poderá indicar uma gradual estabilização do poder aquisitivo dos portugueses e uniformização na aposta na educação.

Um outro indicador interessante de ser analisado e que poderá impactar, nomeadamente, a procura pela oferta formativa pós-graduada no IPVC é a taxa de

desemprego jovem. Segundo dados do Gráfico 2 houve uma evolução da taxa de desemprego jovem desde 2002 até 2021 em Portugal.

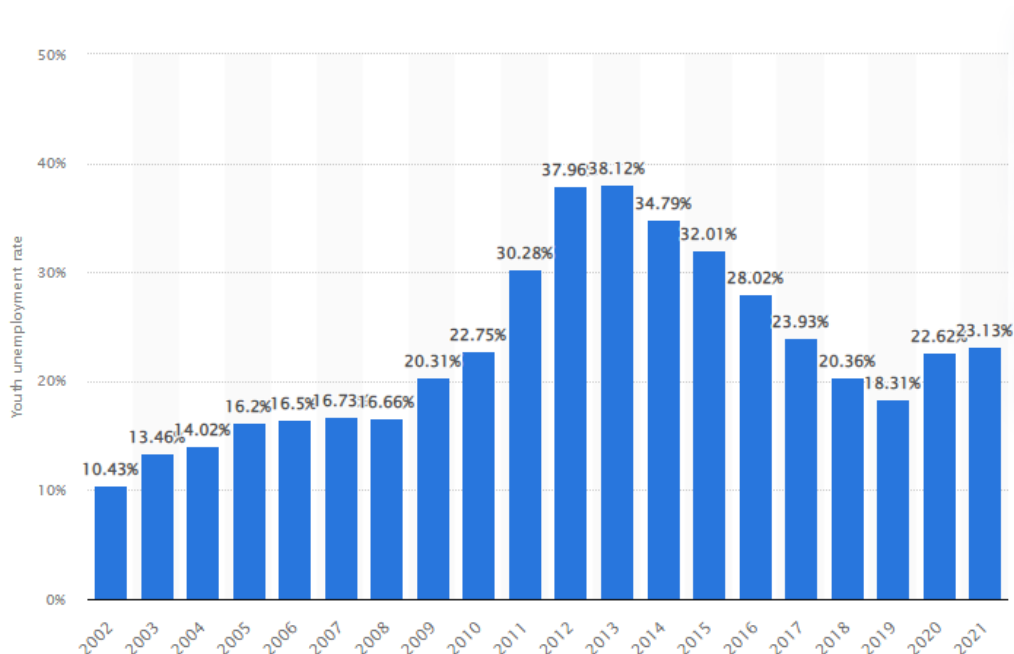


Gráfico 2 - Evolução da taxa de desemprego jovem em Portugal. Fonte: Statista

É possível verificar que, ao fim de vários anos em queda, nos anos de 2020 e 2021, a taxa de desemprego nos jovens com idades compreendidas entre os 15 e os 24 que estão ativamente à procura de emprego, aumentou substancialmente alcançando um valor de 23.13% no ano de 2021 (Statista, 2023a).

Este dado é importante de ter em consideração no presente plano, uma vez que, ao existir uma elevada taxa de desemprego nesta faixa etária, este pode ser um fator que signifique uma diminuição do poder económico dos jovens algo que, em conjunto com outras variáveis, rapidamente se pode tornar num motivo para não ingressar numa formação pós-graduada de nível superior por não conseguirem comportar em termos de custos. Nesse sentido, este fator deve ser tido em consideração pelo IPVC quando da elaboração da estratégia a adotar para a sua oferta formativa, nomeadamente a nível de mestrados e pós-graduações.

O ensino superior tem vindo a ser mais valorizado ao longo dos últimos anos, em termos legislativos, e uma das principais preocupações que tem sido considerada nessas alterações é a de uniformizar o acesso à educação a nível superior. Neste sentido, têm sido criados apoios para os alunos mais carenciados financeiramente para que

consigam ter o mesmo nível de acesso à educação e aos restantes serviços que a englobam. Desta forma, são inúmeras as bolsas e apoios a que os alunos do ensino superior podem atualmente recorrer de forma a receberem apoio financeiro durante o seu curso superior, como pode ser observado no Gráfico 3 pelos dados facultados pela Pordata, relativamente à evolução da dotação da ação social direta no ensino superior ao longo dos anos.

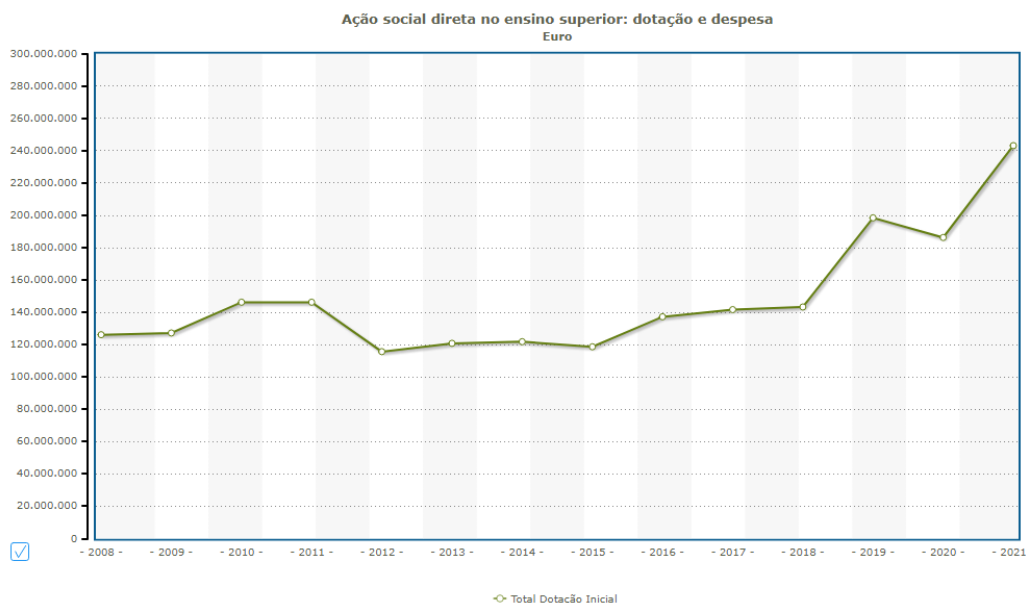


Gráfico 3 - Evolução da dotação da ação social direta no ensino superior ao longo dos anos. Fonte: Pordata.

Conforme é possível verificar, a dotação total na ação social direta no ensino superior tem vindo a aumentar significativamente ao longo dos últimos anos, alcançando um número máximo de 243.212.082€ em 2021 (Pordata, 2023a). Este crescimento significativo pode ser alvo de dupla interpretação. Isto é, tanto pode ter ocorrido devido a uma maior preocupação das entidades legisladoras para com esta matéria e, conseqüentemente, haja um reforço no financiamento para o apoio do ensino superior e aos estudantes mais necessitados; como pode indicar a necessidade e carência monetária de um maior e crescente número de alunos que frequentam o ensino superior.

Um outro fator económico de extrema relevância é o rendimento médio disponível das famílias, desta forma, é apresentado o Gráfico 4 que ilustra a evolução deste fator desde 1995 até 2021, retirado do Portal da Pordata.

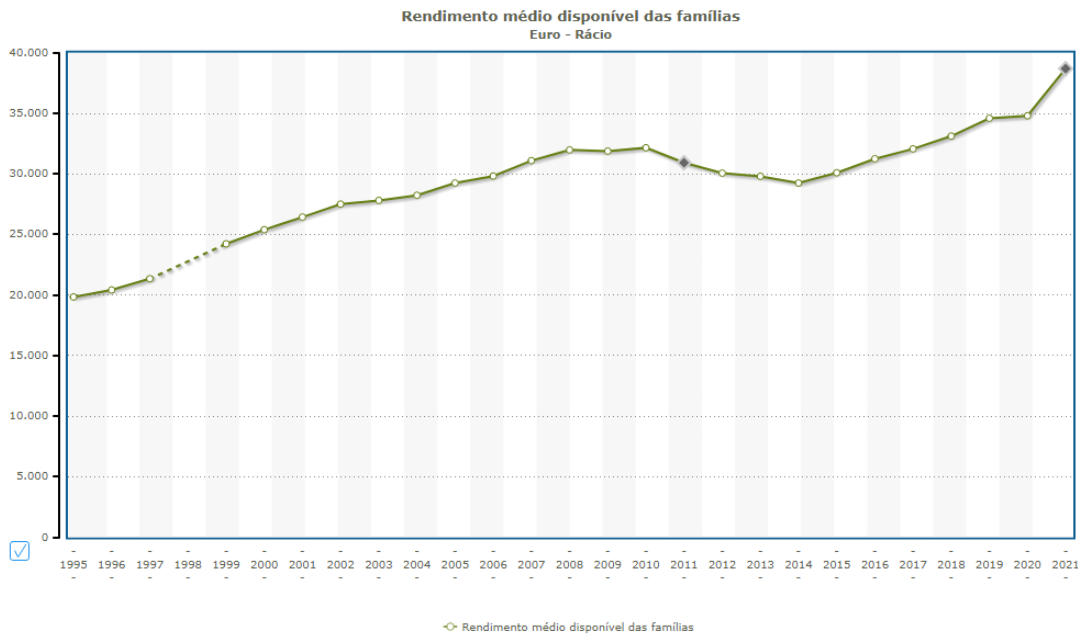


Gráfico 4 - Rendimento médio disponível das famílias. Fonte: Pordata

Como é possível verificar pelo Gráfico 4, o rendimento médio disponível das famílias portuguesas estava, em 2021, aproximadamente na ordem dos 38.698,8€ (Pordata, 2023c), evidenciando ainda um crescimento notável e relativamente constante ao longo dos mais recentes anos. Através da análise deste indicador, é possível concluir que o poder económico das famílias portuguesas, em termos de rendimento médio disponível, tem vindo a crescer gradualmente. Consequentemente, pode em última instância influenciar positivamente a procura pelo ensino superior e pelo próprio IPVC, caso seja esse o caso. No entanto, apesar deste indicador positivo em termos de rendimento médio disponível, analisando o indicador da “Perspetiva sobre a situação financeira do agregado familiar nos próximos 12 meses” do INE à entrada para o ano de 2023, é possível verificar que os agregados familiares que os portugueses integram vêem-se, daqui a 12 meses, numa situação financeira 23,7% pior do que a que têm atualmente (INE, 2023a).

A combinação destes dois fatores é de extrema relevância uma vez que vão em sentido contrário um do outro. Isto é, apesar do rendimento médio vir a ascender ao longo do tempo, a perceção dos portugueses é de que a situação do seu agregado familiar regrida nos próximos 12 meses. E, quer isso efetivamente aconteça quer não, irá implicar na atitude aquisitiva dos agregados familiares, nomeadamente na área da Educação, algo que pode afetar negativamente a procura pelo IPVC e pelos seus serviços/ofertas formativas.

Detalhando a análise a fatores mais específicos relativamente à Educação, é apresentado o Gráfico 5, que representa as despesas médias de consumo final das famílias por tipo de bens/serviços.):

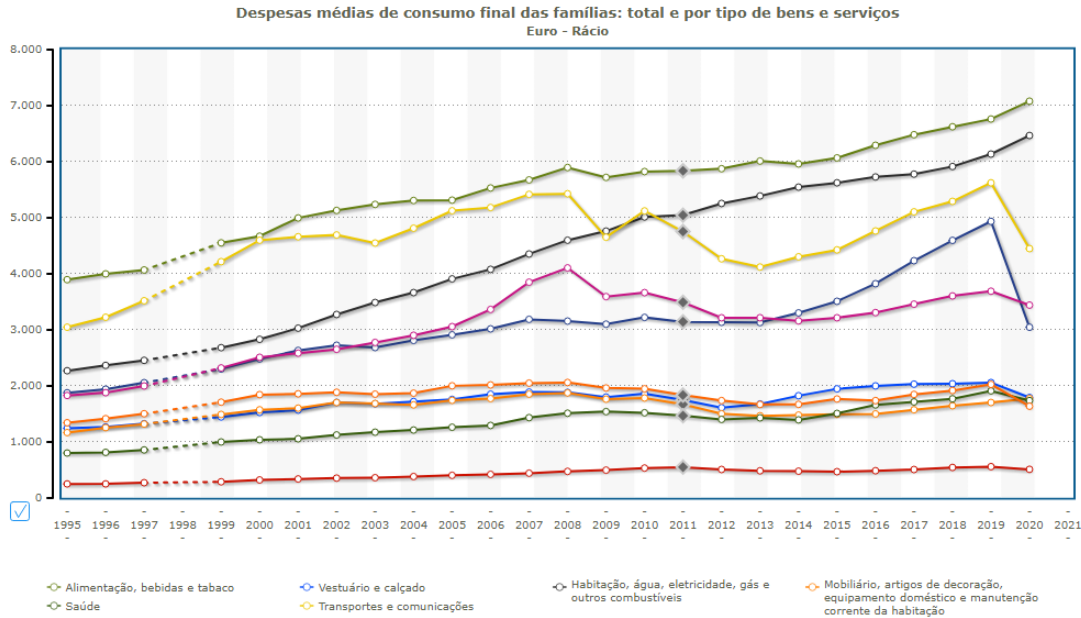


Gráfico 5 - Despesas médias de consumo final das famílias por tipo de bens/serviços. Fonte: Pordata

Como é possível verificar, a educação é, sistematicamente, o tipo de bens/serviços que representa a menor despesa média para as famílias portuguesas, representando, em 2020 um valor de 502,6€ (Pordata, 2023b). Estes dados podem ter também uma dupla interpretação. Ou seja, podem significar que a educação não é um alvo de investimento minimamente prioritário para os portugueses, como podem também demonstrar que os preços associados à área da educação e a todos os serviços que a envolvem, estão ajustados e adequados face às despesas que todos os restantes serviços e produtos encargam aos agregados familiares portugueses. Contudo, este é um fator que deverá ser considerado pelo IPVC, pois deve tornar-se atrativo o suficiente para que a sociedade a nível regional, nacional e internacional, veja a sua oferta formativa como algo em que é benéfico investir.

Fatores Socioculturais

Oportunidades	Ameaças
Crescimento gradual do número de estudantes inscritos no ensino superior	Maior taxa de crescimento do número de alunos no ensino superior privado face ao público
Elevada percentagem de estudantes inscritos no ensino superior politécnico do Norte	
Relativa estabilidade entre alunos inscritos e diplomados em função do sexo	
Região Norte é a que possui o maior número de trabalhadores-estudantes do país	

Tabela 15 - Oportunidades e ameaças relativas aos fatores socioculturais. Fonte: Elaboração própria

Os fatores socioculturais que influenciam o IPVC e a sua atividade podem ter diferentes impactos no instituto, pelo que devem ser tidos em conta com o maior dos cuidados para que a sua análise potencie o bom desempenho da atividade do IPVC. Estes fatores consistem, por exemplo, nas orientações atuais da sociedade; na visão da mesma acerca de determinados assuntos/temas; nas crenças culturais que têm face a alguns assuntos; entre outras convicções que se possam apresentar social ou culturalmente.

Primeiramente, ao analisar quais os fatores sociais, inerentes à sociedade portuguesa, que têm vindo a influenciar o ensino superior português, é fundamental analisar a evolução do número de alunos matriculados em todo o ensino superior público e privado, pelo que é apresentado no Gráfico 6, o número de alunos inscritos em todo o ensino superior, desde 1991 e 2022.

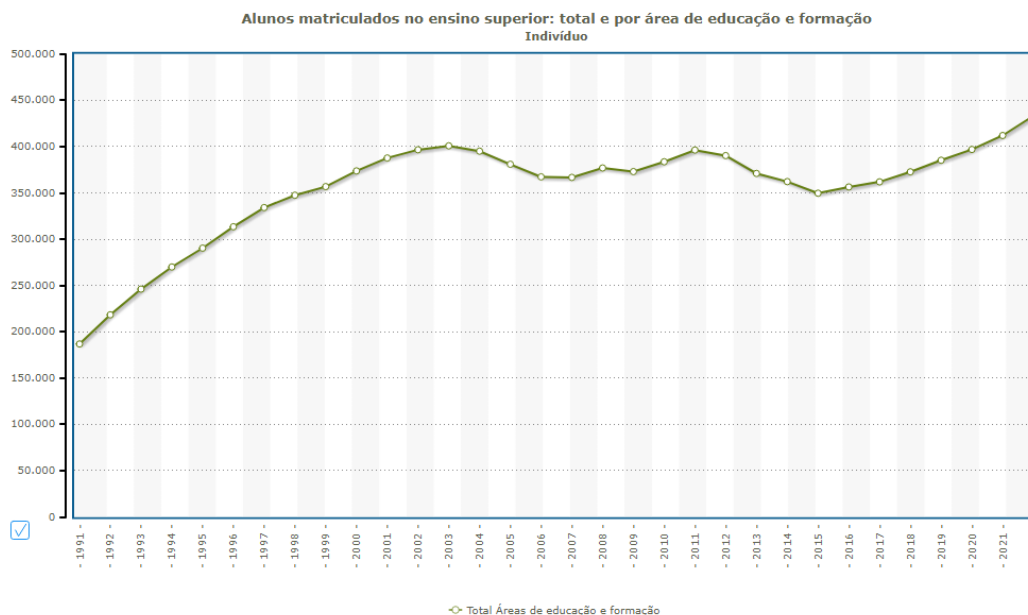


Gráfico 6 - Número de alunos inscritos em todo o ensino superior, desde 1991 e 2022.
Fonte: Pordata

Conforme é possível verificar no Gráfico 6, o número de alunos inscritos no ensino superior tem vindo a aumentar gradualmente ao longo dos últimos 7 anos. Ou seja, enquanto em 2015 o número de alunos inscritos era de 349.658, este mesmo número cresceu sempre ao longo dos anos alcançando um valor de 433.217 alunos no ano de 2022, representando assim um aumento de quase 24% ao longo dos últimos 7 anos (Pordata, 2022a). Este aumento e tendência crescente demonstram que a sociedade portuguesa tem visto cada vez mais o ensino superior como algo benéfico e em que vale a pena apostar. É possível também identificar que, com um maior número de alunos interessados em ingressar no ensino superior, o próprio IPVC pode, conseqüentemente, ter um maior número de alunos interessado na sua oferta formativa, pelo que este é um aspeto benéfico para o instituto e um fator que o IPVC deverá explorar na medida do possível.

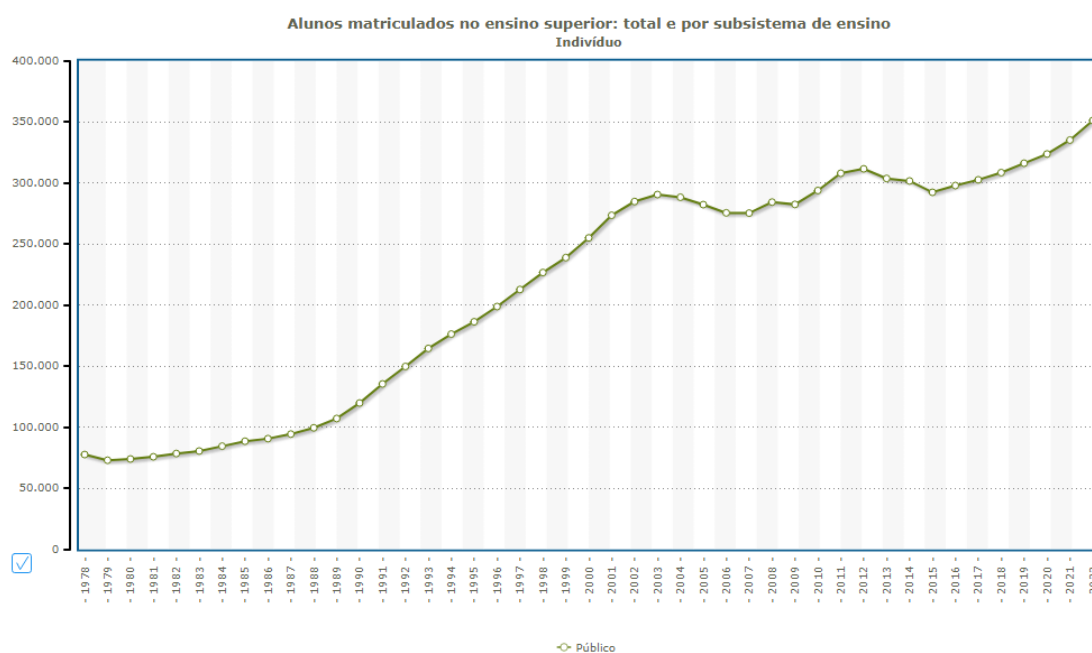


Gráfico 7 - Alunos inscritos no ensino superior público. Fonte: Pordata

Considerando as instituições de ensino superior público, nas quais o IPVC se insere, é apresentado o Gráfico 7, representativo dos alunos inscritos no ensino superior público, para o mesmo horizonte temporal.

Conforme é possível verificar, o número de alunos inscritos no ensino superior público acompanha uma tendência semelhante à que foi previamente apresentada para o ensino superior global. Nesse sentido, no mesmo horizonte temporal em que se deu o mais recente crescimento do número de alunos entre 2015 e 2022, no ensino superior público existiu um aumento de 292.359 para 351.195, respetivamente, equivalendo assim a um aumento de sensivelmente 20%, substancialmente inferior ao verificado em todo o ensino (Pordata, 2022b).

Uma vez que o aumento no número de alunos matriculados no ensino superior público foi inferior ao aumento em todo o ensino superior, isto representa um menor crescimento das IES públicas face às IES privadas, o que poderá ser um constrangimento para o IPVC e que deverá ser tomado em consideração. É de realçar ainda que, embora a taxa de crescimento do ensino superior pública seja substancialmente menor à do privado, o número de alunos matriculados neste modelo de ensino público representava, no final de 2022, uma percentagem de sensivelmente 81% de todo o ensino superior português, pelo que a taxa de crescimento pode não ser representativa, neste caso específico, daquilo que é observado no contexto geral das IES portuguesas.

Adicionalmente, é importante analisar a percentagem de alunos que estão matriculados no ensino superior por cada uma das regiões do país, nomeadamente nas IES politécnicas. Assim sendo, é apresentado no Gráfico 8 com a percentagem de alunos inscritos no ensino superior português, nomeadamente no ensino politécnico em que o IPVC se insere, por áreas do país no ano de 2020/2021.

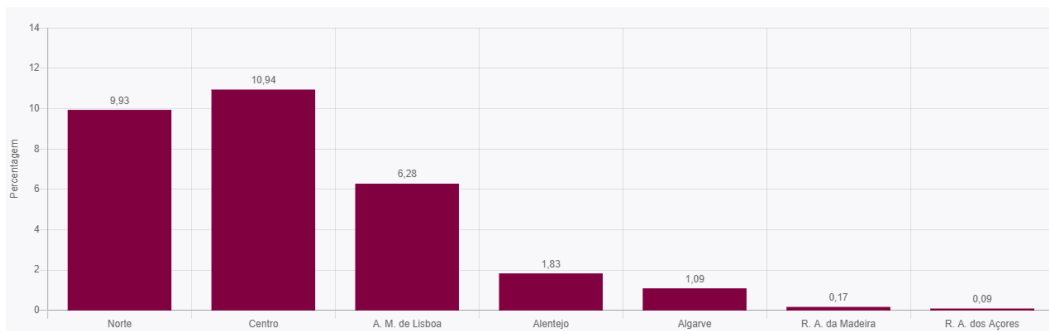


Gráfico 8 - Percentagem de alunos inscritos no ensino superior português, nomeadamente no ensino politécnico. Fonte: Edustat

Conforme é possível verificar, os institutos politécnicos inseridos na região norte de Portugal, representam 9.93% de todos os alunos matriculados no ensino superior (Edustat, 2023a). Estes dados demonstram igualmente que a região norte é a segunda região do país que mais alunos tem matriculados no ensino superior politécnico, ficando apenas atrás da região centro que tem uma percentagem de 10.94%. Assim, estes resultados podem ter uma dupla interpretação, ou seja, tanto podem indicar que é no Norte que se encontra o maior número de IES politécnicas, como nos podem também demonstrar que é no Norte que os alunos têm mais interesse na oferta formativa em termos de IES politécnicas. No entanto, em qualquer um dos casos, este é um indicador benéfico e que deverá ser aproveitado pelo IPVC.

Em termos socioculturais é também importante perceber qual a percentagem, a nível nacional, de estudantes do género masculino e feminino.

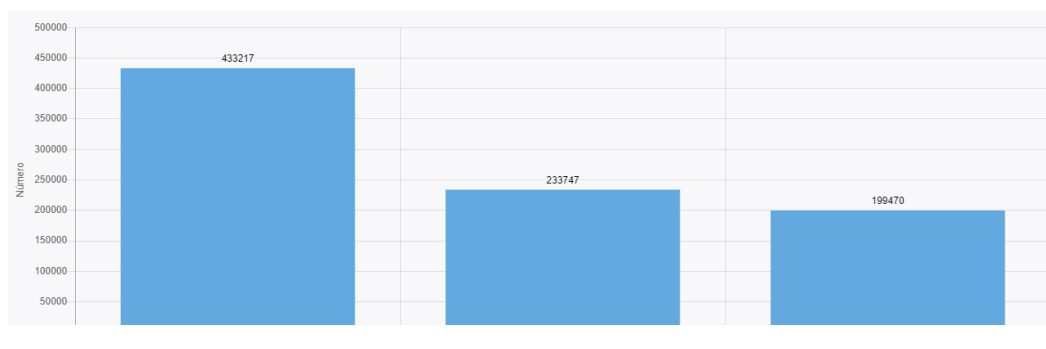


Gráfico 9 - Número, a nível nacional, de estudantes do género masculino e feminino. Fonte: Edustat

Como é possível observar no Gráfico 9, dos 433.217 alunos inscritos no ensino superior português em 2022, 233.747 são do género feminino, enquanto 199.470 são do género masculino, equivalendo assim a percentagens de 53,96% e de 46,04%, respetivamente (Edustat, 2023c). Estes dados permitem-nos concluir que, num contexto geral da própria sociedade, existe um número substancialmente maior de pessoas do género feminino matriculadas no ensino superior do que do género masculino, algo que também se verifica no IPVC, que segue esta mesma tendência nacional e para a qual deverá estar atento de forma a agir em conformidade com este mesmo fator sociocultural.

O número superior de pessoas do género feminino inscritas no ensino superior é substancialmente mais elevado que o número de pessoas do género masculino, o que acaba também por se refletir no número de diplomados por género. No Gráfico 10, com informação retirada do Portal da Pordata, é apresentada a proporção de diplomados por género ao longo dos anos, nomeadamente até ao ano de 2021.

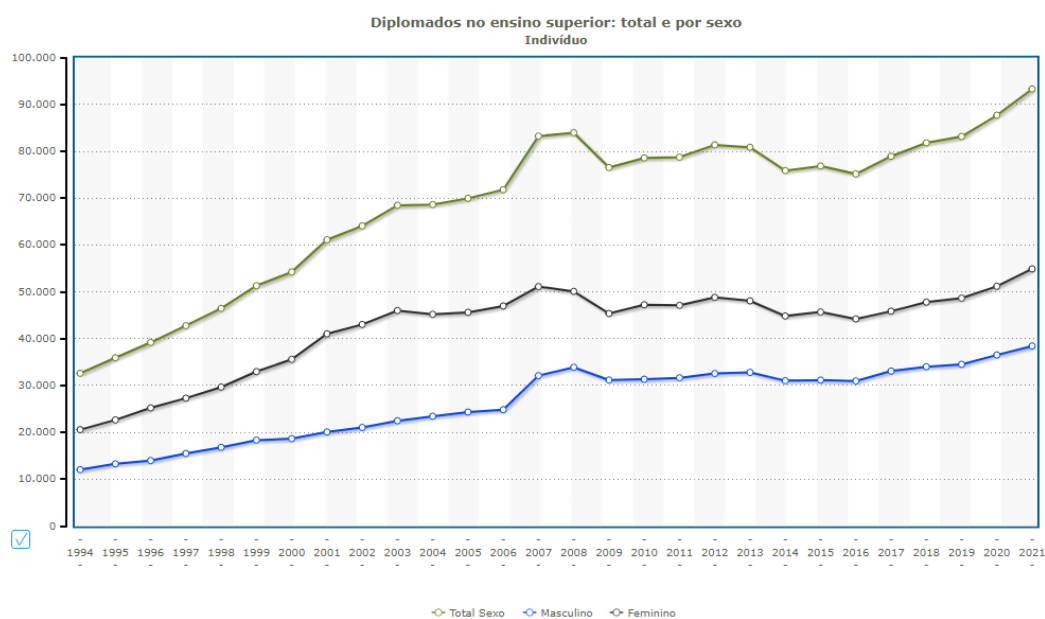


Gráfico 10 - Proporção de diplomados por género ao longo dos anos. Fonte: Pordata

Conforme é possível verificar, o número de diplomados tem vindo a crescer substancialmente ao longo dos últimos anos, no entanto, a principal ilação a retirar destes dados é que, dos 93.349 diplomados em Portugal em 2021, 54.910 correspondem ao género feminino enquanto apenas 38.439 correspondem ao género masculino, o que equivale a percentagens de 58,82% e de 41,18%, respetivamente (Pordata, 2023d). Comparando estes dados com a percentagem de pessoas por género inscritas no ensino superior, previamente apresentada, é possível verificar que a percentagem de pessoas do género feminino que se diploma é proporcionalmente

superior à do género masculino, pelo que se pode concluir que, à partida, o género feminino apresenta um maior grau de aproveitamento escolar no ensino superior face ao género masculino, algo que deve também ser um fator socio demográfico tido em consideração pelo próprio IPVC nos serviços que faculta à comunidade.

Um outro aspeto sociocultural de elevada relevância é o da percentagem de estudantes trabalhadores que se encontram inscritos no ensino superior por região, assim sendo, ao efetuar uma seleção deste fator, na plataforma da Edustat, relativamente ao ensino superior público politécnico no ano de 2020/2021.

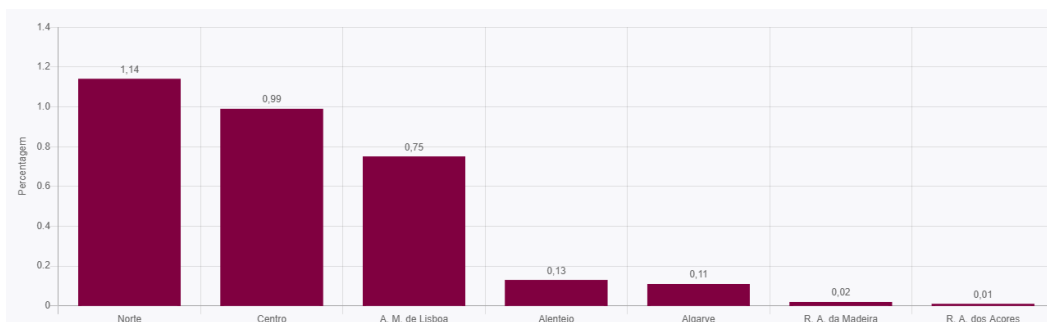


Gráfico 11 - Percentagem de estudantes trabalhadores que se encontram inscritos no ensino superior por região. Fonte: Edustat

Conforme é possível verificar no Gráfico 11 a região do país que apresenta uma maior percentagem de trabalhadores-estudantes no ensino superior politécnico em Portugal é precisamente a zona norte com um valor percentual de 1,14% (Edustat, 2023d). Assim sendo, e estando o IPVC inserido nesta mesma região, este é um fator de extrema relevância, uma vez que pode potenciar uma maior necessidade de adaptação da oferta formativa do instituto para este tipo de alunos.

Fatores Tecnológicos

Oportunidades	Ameaças
Maior número de diplomados nas TIC e maior procura pela oferta formativa na área	Sociedade pouco preparada para o contexto de e-learning
Alta taxa de utilização de internet por parte de pessoas com nível de formação superior	Fraca percentagem de agregados familiares com acesso à internet, comparando com a média da UE
	Reduzida taxa de utilização diária de internet por parte da sociedade geral
	Exigência, por parte da A3ES, de uma forte componente tecnológica ligada aos cursos

Tabela 16 - Oportunidades e ameaças relativas aos fatores tecnológicos. Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos fatores tecnológicos (Tabela 16), e estando a sociedade cada vez mais sensível e familiarizada para com estas temáticas, estes apresentam uma relevância supra importante a ter em conta no presente Plano de Marketing pois podem determinar quais os principais pontos a explorar pelo IPVC ao aplicar as suas ofertas formativas e demais serviços aos estudantes e à sociedade em geral.

Portugal, assim como todos os restantes países do mundo, foi assolado pela pandemia da Covid-19. Os efeitos pandémicos foram diversos, no entanto, um dos que mais impactou a forma de viver da sociedade foi a necessidade de isolamento físico entre as pessoas, assim sendo, o próprio ensino teve de se reinventar de forma a prosseguir a sua atividade e a transmissão de conhecimento num formato remoto. O contexto de e-learning, forçado e de forma tão repentina, fez com que viessem ao de cima dificuldades e limitações dos estudantes com alguns dos instrumentos necessários para o bom decorrer da atividade letiva em contexto de e-learning.

Um dos principais instrumentos, essencial neste contexto de e-learning e no próprio decorrer da sociedade tal como a conhecemos atualmente, é a Internet. Assim sendo, é de extrema relevância analisar qual a percentagem de agregados familiares que

possui acesso à Internet em Portugal e de que forma este dado tem evoluído face às evoluções de uma sociedade cada vez mais digital. Desta forma, no Gráfico 12 é apresentada a evolução dos lares com acesso à internet em Portugal desde o ano de 2009 até 2022-

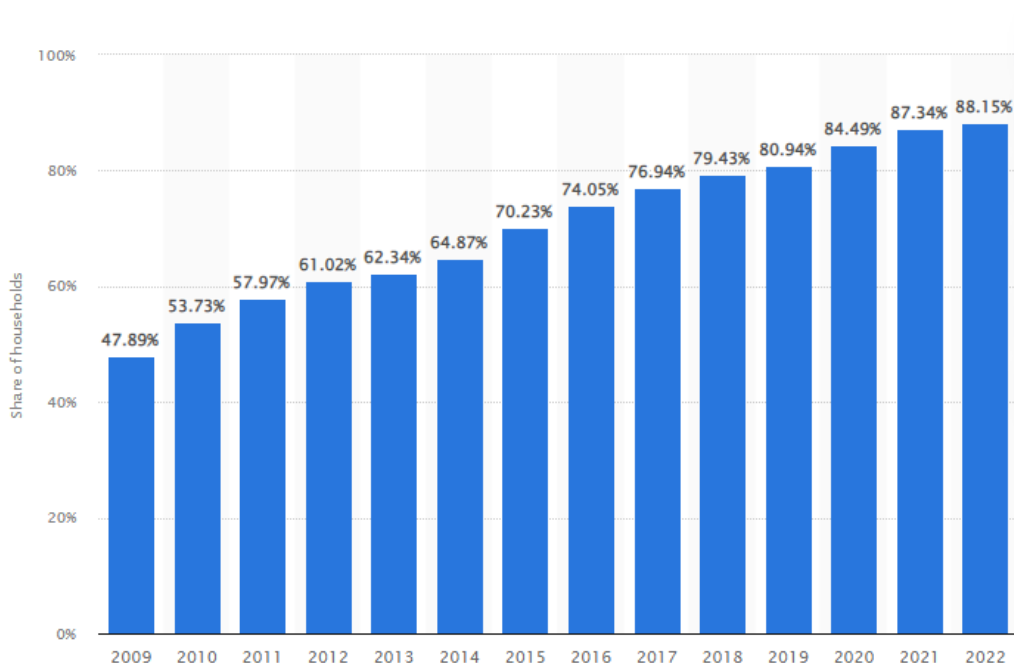


Gráfico 12 - Evolução dos lares com acesso à internet em Portugal. Fonte: Pordata

Ao longo dos últimos 14 anos, a percentagem de lares com acesso à Internet teve um aumento total na ordem dos 84,07% alcançando inclusive, no ano de 2022, uma percentagem de 88,15% de toda a população (Statista, 2023c). Para uma melhor compreensão destes dados, apresenta-se o Gráfico 13, ilustrativo desta mesma dimensão, no entanto, em termos de União Europeia como um todo.

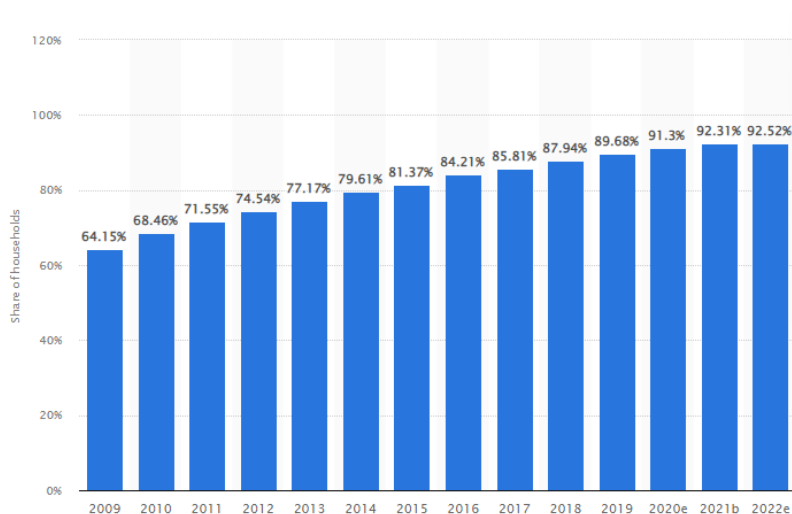


Gráfico 13 - A percentagem de lares com acesso à internet na Europa. Fonte: Statista

Como é possível verificar, a percentagem de lares com acesso à Internet em Portugal tem vindo a acompanhar a tendência de crescimento igualmente verificada na União Europeia (UE). No entanto, é possível verificar que existe ainda uma diferença substancial no acesso das famílias à Internet sendo que, no ano de 2022, esta diferença entre a média da UE e a média portuguesa foi de 4,37% (Statista, 2023d). Estes dados devem ser tomados em conta pelo IPVC porque, estando a acompanhar a tendência global de digitalização, deverá ter em atenção que ainda existem bastantes agregados familiares que não possuem acesso à Internet, algo que se poderá revelar um constrangimento, nomeadamente na criação e adaptação de oferta formativa ao contexto de educação à distância (E-Learning) ou ao regime misto de educação (B-Learning).

Para além da percentagem de população portuguesa que tem acesso à Internet nos seus agregados familiares, é efetivamente importante perceber qual a percentagem da população que a utiliza diariamente. No Gráfico 14 é apresentada a evolução deste dado ao longo dos anos.

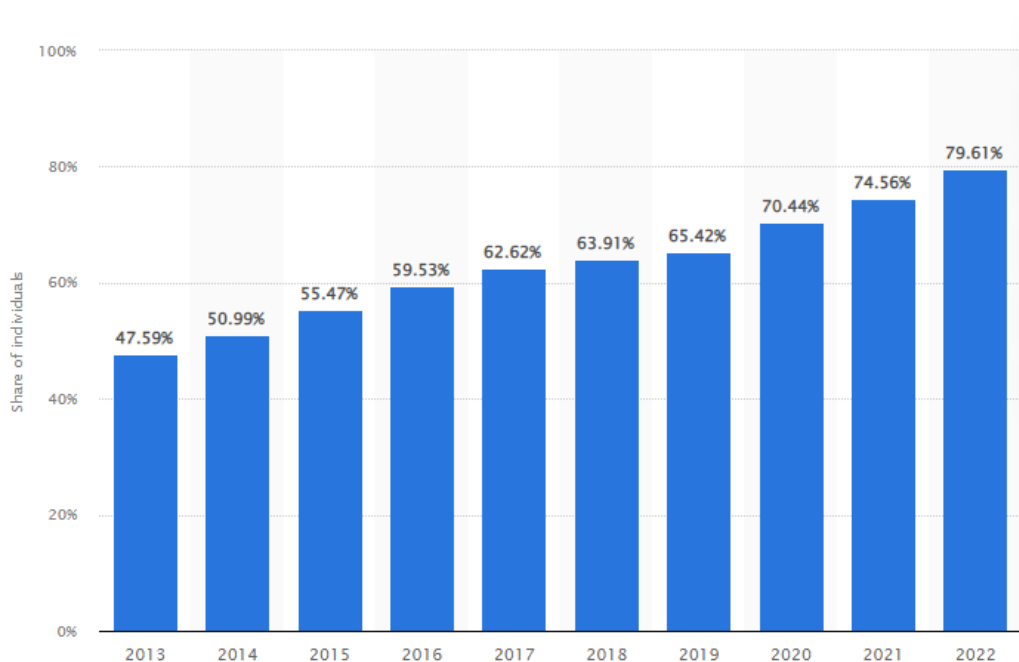


Gráfico 14 - A percentagem da população que a utiliza diariamente. Fonte: Statista

É possível verificar que a percentagem de utilizadores diários de Internet em Portugal tem vindo a crescer acentuadamente ao longo dos últimos anos. Entre o ano de 2021 e o ano de 2022 cresceu 5,1% alcançando assim um nível máximo registado, na ordem

dos 79,61% (Statista, 2023b). Esta percentagem, substancialmente abaixo da que caracteriza o acesso à Internet por parte dos agregados familiares, pode também representar uma ameaça para o IPVC uma vez que a adoção destes públicos às ferramentas associadas à digitalização da educação pode ser um fator impeditivo da transmissão do conhecimento, pelo que este tem de ser um fator tomado em atenção para que o seu impacto seja o menor possível no sucesso da atividade docente do instituto.

A componente tecnológica, cada vez mais em crescimento na sociedade tem feito com que a própria oferta formativa se venha adaptando à procura pelas áreas científicas que se debruçam sobre esta matéria. Nesse sentido, é apresentado o Gráfico 15, ilustrativo do número de diplomados no ensino superior em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) até ao ano de 2021.

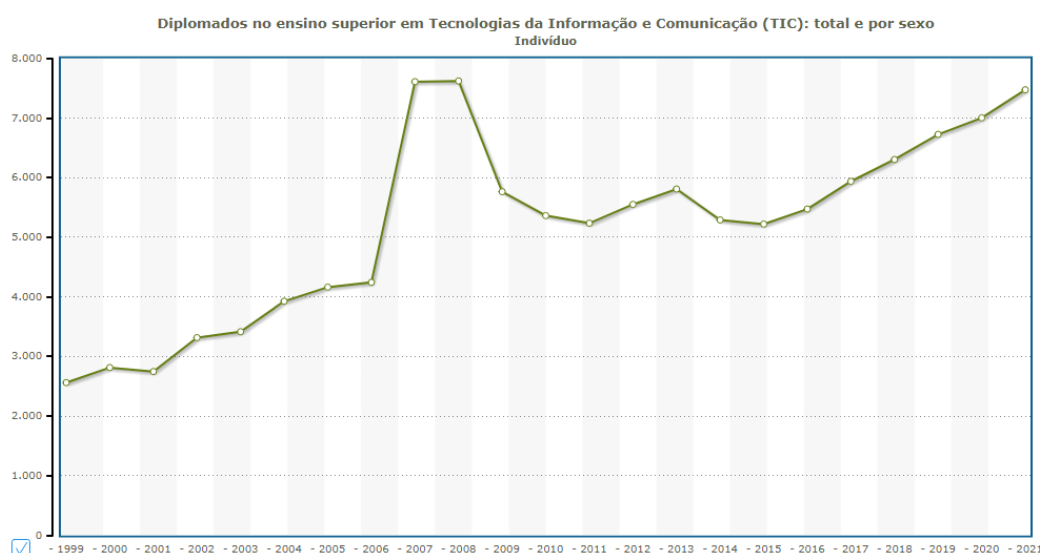


Gráfico 15 - Número de diplomados no ensino superior em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) até ao ano de 2021. Fonte: Pordata

O número de diplomados nas áreas TIC tem vindo a crescer significativamente ao longo dos últimos sete anos, ultrapassando assim um período de menor relevância da área entre 2008 e 2015. No ano de 2021, este número ascendeu aos 7.474 diplomados, um dos mais elevados até à data (Pordata, 2023c). Este crescimento tem sido também verificado no próprio IPVC e é uma tendência extremamente relevante a ter em conta, nomeadamente na adaptação da oferta formativa para estas áreas específicas e na criação de novas ofertas nestas matérias que são cada vez mais procuradas não só pelo mercado de trabalho e pelo tecido empresarial como também pelos próprios alunos que vêm nas formações nas áreas das TIC uma saída mais viável para o seu futuro.

Por último, é de extrema importância analisar a de forma a perceber a percentagem de pessoas, com 16 ou mais anos, que utilizam Internet com formação de nível superior (Gráfico 16).

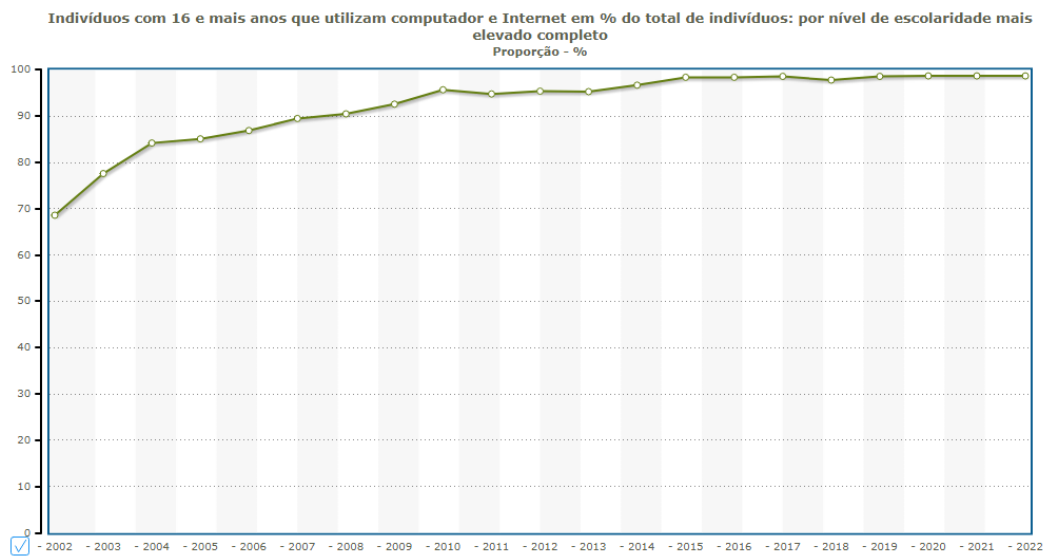


Gráfico 16 - A percentagem de pessoas, com 16 ou mais anos, que utilizam internet com formação de nível superior. Fonte: Pordata

É possível verificar que na população com formação a nível superior que utiliza Internet, esta percentagem sempre foi bastante elevada ao longo das últimas duas décadas. No entanto, vem crescendo substancialmente, atingindo um máximo de 98,7% que se manteve em 2021 e em 2022 (Pordata, 2022c). Estes dados refletem que tanto o público do IPVC apresenta valências a nível de utilização da Internet. Este fator poderá revelar-se como se tratando de uma oportunidade, na perspetiva em que poderá o IPVC melhorar a sua visibilidade perante os públicos, nomeadamente daqueles que procuram oferta formativa pós-graduada em contexto de e-learning.

Um último fator tecnológico que deverá ser apresentado na realização desta análise é a componente tecnológica associada aos cursos que agora é exigida pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) para acreditação dos mesmos. A digitalização da atividade letiva e de todos os serviços que lhe estão subjacentes, imprime às IES um desafio redobrado na prestação do serviço docente, fazendo assim com que a digitalização tenha de ser adotada em todos os cursos e por grande parte dos docentes, algo que aumenta significativamente o grau de exigência incutido às instituições de ensino em todos os aspetos de capacitação de pessoal docente e não docente no sentido desta mesma matéria, sob pena de não obter a acreditação

necessária dos cursos lecionados na instituição, algo que condicionaria obviamente a sobrevivência da própria instituição.

Fatores Ambientais

Oportunidades	Ameaças
Programa de Eficiência de Recursos na Administração Pública	Novo Regime Geral da Gestão de Resíduos
Recolha de óleos usados	Portugal muito abaixo das metas europeias para recolha e tratamento de lixo eletrónico
Redução do número de beatas que são atiradas para o chão	

Tabela 17 - Oportunidades e ameaças relativas ao fatores ambientais. Fonte: Elaboração própria

Em termos ambientais (Tabela 17), existem diversos fatores a ter em consideração. Esta é uma temática que se encontra cada vez mais na ordem do dia da sociedade e que, conseqüentemente, pode facilmente impactar toda a atividade de uma empresa e/ou organização. No caso específico do IPVC, existem alguns fatores que podem ter repercussões na atividade do Instituto ou que podem alterar a forma como o público o percebe, uma vez que esta área ambiental está cada vez mais a tornar-se numa área igualmente afetiva, emocional e um fator de decisão para os públicos, pelo que esta é uma tendência à qual o IPVC deverá estar atento no desenrolar da sua atividade.

Primeiramente, sendo o IPVC uma instituição de ensino superior (IES) pública, esta possui, inerentemente, um número de procedimentos mais elevado que as IES privadas, ou seja, para que não existam perdas de informação ao longo destes mesmos procedimentos é necessário que esta mesma informação se encontre documentada. Enquanto há uns anos esta documentação era toda efetuada em papel, com a evolução do desenvolvimento tecnológico estes tipos de métodos foram sendo digitalizados, acrescentando, conseqüentemente, uma praticidade mais elevada aos procedimentos previamente abordados.

Embora os procedimentos na administração pública em Portugal sejam cada vez mais digitais, existe ainda recurso ao papel neste setor de atividade. Assim sendo, os próprios governos vigentes têm vindo a traçar medidas no tempo para conseguirem alcançar os

objetivos a que se propõem com o fim último de diminuir o consumo de recursos no desenrolar da atividade da administração pública. Neste sentido, foi criado o Programa de Eficiência de Recursos na Administração Pública², este programa traça como principal objetivo uma redução do uso de papel nas funções da administração pública na ordem dos 20%, até 2024, e uma redução do plástico de uso único na ordem dos 30% durante o mesmo limite temporal (Agência Lusa, 2022).

Para além dos objetivos para a diminuição do uso de papel e plástico até 2024, são também traçados objetivos claros no médio-longo prazo onde, segundo o mesmo programa, pretende-se que exista uma diminuição na utilização de plástico de 80% até 2026 e de 90% até 2030 (Agência Lusa, 2022). O diploma do Programa de Eficiência de Recursos na Administração Pública prevê ainda determinar objetivos na eficiência hídrica e numa redução da utilização da água em instalações ao dispor da própria administração pública.

A redução da utilização de papel, plástico e água pode ter diversas implicações para o IPVC e pode efetivamente ser uma oportunidade. Ao cumprir e superar as metas definidas pelo programa supracitado, o IPVC consegue fazer com que a preocupação ambiental se revele um fator crítico para o seu sucesso, alcançando assim um ponto na mente dos estudantes onde estes prezam o instituto pelas suas preocupações ambientais mesmo acima das que lhe são exigidas.

É também importante abordar a questão dos desperdícios alimentares que se verificam nos estabelecimentos que dispõe de bar e cantina. A questão dos desperdícios alimentares representa, nos dias de hoje, uma fração significativa dos resíduos urbanos produzidos e esta é uma matéria que exige um alto nível de cuidado no tratamento e prevenção de todos estes resíduos, tanto no seu desperdício final como ao longo de toda a cadeia de abastecimento. No âmbito do Novo Regime Geral da Gestão de Resíduos³ (NRGGR), foram introduzidas novas medidas para a diminuição da “quantidade de resíduos alimentares nos estabelecimentos de restauração coletiva e comercial e nas cadeias de produção e de abastecimento, incluindo as indústrias agroalimentares, as empresas de *catering* os supermercados e os hipermercados” em 25% no ano de 2025 face ao ano de 2020 e em 50% no ano de 2030 face ao ano de 2020 (Ambiente, 2023).

² <https://www.ecoap.pt/ecoap-2030/>

³ <https://www.ccdr->

[n.pt/storage/app/media/NOVO%20REGIME%20GERAL%20DA%20GESTÃO%20DE%20RESÍDUOS.pdf](https://www.ccdr-n.pt/storage/app/media/NOVO%20REGIME%20GERAL%20DA%20GESTÃO%20DE%20RESÍDUOS.pdf)

Estas metas estabelecidas no âmbito do desperdício alimentar assumem uma relevância elevada na medida em que sendo o IPVC um “estabelecimento de restauração coletiva” em cada uma das suas seis escolas, esta matéria pode ser sensível a cada uma das Unidades Orgânicas, uma vez que em todas as escolas o IPVC tem de adotar medidas homogêneas para conseguir atingir as metas previamente mencionadas. Esta procura pelo cumprimento das metas pode revelar-se uma ameaça por exigir uma maior articulação entre todos os participantes, uma vez que o IPVC se apresenta com escolas dispersas no território do distrito de Viana do Castelo. Este fator pode exigir uma maior articulação no controlo e prevenção dos desperdícios alimentares das cantinas e na própria cadeia de abastecimento das mesmas, algo que deve ser tido em conta pelo IPVC, nomeadamente pelos seus Serviços de Ação Social (SAS).

Com o crescimento da preocupação para com a diminuição do uso do papel na administração pública, verifica-se uma crescente digitalização de todos os processos. No entanto, esta transformação é também alvo de uma forte preocupação ambiental, nomeadamente pelo problema do lixo eletrónico, vulgarmente designado como Resíduos de Equipamentos Elétricos e Eletrónicos (REEE).

Conforme afirmado em 2021 por Ricardo Vidal, vogal da direção da Smart Waste Portugal (associação sem fins lucrativos criada em 2015 para potenciar a utilização dos resíduos como um recurso) (Peralta, 2021), *“Portugal tem, em média, um consumo de 220 mil toneladas de novos equipamentos elétricos e eletrónicos ao ano. Segundo a diretiva que obriga à recolha de 65% da média dos equipamentos vendidos nos últimos três anos, teríamos de recolher perto de 130 mil toneladas. E não estamos nem sequer próximo disso”* .

Esta problemática assume-se como um fator a ter em conta aquando do desenvolvimento tecnológico europeu e, nomeadamente, no português. Enquanto na Europa os passos para abrandar os REEE são muito pequenos face à aceleração tecnológica, em Portugal estes são ainda mais reduzidos, não fazendo frente àquilo que são as necessidades e preocupações ambientais. No IPVC esta deve ser uma preocupação a ter em consideração internamente e sobre a qual deverá ser uma voz ativa nos próprios costumes da sociedade para com o tratamento dos REEE, pelo que deverá prezar pela divulgação de sensibilização nesta matéria e assumir-se como um exemplo para a população, nomeadamente a da região onde se insere.

Para além destas questões do foro ambiental, existem outras preocupações nacionais e internacionais que o IPVC já vem tomando medidas para as combater alinhadas com

a legislação em vigor, como por exemplo a recolha de óleos usados (Ambiente, 2023a) e a redução do número de beatas que são atiradas para o chão das UO do instituto, no âmbito do projeto Eco-Escolas. Assim sendo, o IPVC deverá continuar a realizar o trabalho que vem sendo feito e apostar ainda mais na redução e tratamento destes resíduos para que consiga obter um ecossistema mais limpo e agradável tanto para os seus alunos como para o próprio ambiente que o rodeia.

Fatores Legais

Oportunidades	Ameaças
Iniciativas de uniformização da legislação aplicável a todo o ensino superior português	Elevada quantidade de legislação à qual as IES estão sujeitas

Tabela 18 - Oportunidades e ameaças relativas aos fatores legais. Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos fatores legais (Tabela 18), e como forma de os adequar mais ao presente documento, estes serão apresentados em função dos objetivos aos quais o plano de Marketing procura, integralmente, dar resposta.

Sendo o IPVC uma instituição de ensino superior público, este apresenta-se, evidentemente, sob a alçada de diversos organismos públicos do governo nacional algo que, conseqüentemente, incute um alto nível de legislação para a qual o instituto deverá estar atento de forma a otimizar os seus impactos da melhor forma nas questões que pretende aprofundar em cada uma das suas ações. Desta forma, para uma melhor compreensão, a legislação que impacta o IPVC está segmentada por diferentes processos no sistema de gestão interno e, igualmente para uma otimização da compreensão no caso específico do Plano de Marketing do instituto, a mais relevante será apresentadas sob o mesmo formato.

Tendo por base os objetivos esperados de um Plano de Marketing aplicado a uma instituição de ensino superior como o IPVC, definiu-se como especialmente relevante e a ter em conta, no presente contexto, a legislação agrupada nos seguintes processos do sistema de gestão: gestão da investigação (GIN); gestão estratégica (GES); ação social (ASO); mobilidade sustentável (MSU); formação (FOR); promoção e imagem (PIM).

Através da supramencionada categorização dos principais processos do sistema de gestão relevantes para a execução do Plano de Marketing do instituto, obtém-se uma mais fácil compreensão da legislação primordial que deve ser acautelada na execução e estabelecimento de objetivos e ações inerentes ao mesmo de forma a alcançar um desenvolvimento sustentado e responsável do próprio IPVC.

Como forma de conclusão da análise PESTAL, verificou-se que o IPVC é afetado por cada um dos diferentes pontos explorados, sendo que: politicamente verificou-se a existência de algumas oportunidades maioritariamente derivadas da estabilidade governamental nacional e das iniciativas políticas de incentivo a uma maior uniformização do ensino superior português; economicamente constatou-se que a situação financeiramente conturbada pela qual os portugueses atravessam atualmente e ao longo dos mais recentes anos, possui implicações e ameaças claras no investimento dos mesmos na área do ensino; socioculturalmente averiguou-se a existência de algumas oportunidades decorrentes da proporção cada vez mais elevada de estudantes a procurar o ensino superior; tecnologicamente apuraram-se algumas ameaças associadas à falta de cultura digital que ainda se verifica em Portugal, nomeadamente face aos índices registados nos restantes países da união europeia; ambientalmente percebeu-se que existem algumas oportunidades para IES como o IPVC, nomeadamente nas matérias associadas à eficiência de utilização de recursos da administração pública; legalmente entendeu-se que existem algumas ameaças generalizadas, sendo muito originadas pela quantidade bastante elevada de legislações que impactam as atividades das IES portuguesas.

4.1.2. Diagnóstico Interno

Compreendido o mercado onde o IPVC se insere, é importante perceber qual o contexto atual interno do próprio instituto, ou seja, qual a realidade atual e o que caracteriza o instituto na sua génese. Assim sendo, será levada a cabo uma análise dividida em 4 fases, ou seja, serão tomados em atenção os seguintes fatores: a missão visão e valores; clientes; fornecedores; e, por fim, parceiros do instituto.

MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão

“O IPVC tem como missão o desenvolvimento harmonioso da pessoa humana, a criação e a gestão do conhecimento e da cultura, da investigação, da ciência, da tecnologia e

da arte. Dispõe de uma estrutura organizativa integrada por escolas unidas numa mesma missão, cuja dispersão geográfica facilita o compromisso com o desenvolvimento sustentável da região e cuja dimensão permite a proximidade de professores e estudantes numa relação estimulante à formação pessoal e profissional.”

Visão

“O IPVC deverá ser uma instituição reconhecida, nacional e internacionalmente, pela qualidade da sua formação. Qualidade assente num corpo docente técnica e pedagogicamente qualificado, em processos formativos inovadores, suportada por atividades de I&D e inovação desenvolvidas numa parceria simbiótica com os atores da comunidade, que se traduzirá numa maior notoriedade e contributo para o desenvolvimento da região.

Uma instituição onde se queira e goste de trabalhar.”

Valores

Relativos ao comportamento:

- Ética;
- Honestidade;
- Pensamento crítico.

Relativos às relações:

- Mérito;
- Respeito;
- Lealdade.

Relativos à organização e ao seu funcionamento:

- Transparência;
- Trabalho de equipa;
- Comunicação.

Relativos ao direito:

- Equidade;
- Justiça;
- Liberdade.

CLIENTES

Conforme é exposto na própria missão do IPVC, o instituto possui um assumido compromisso para com o desenvolvimento sustentável da região em que se insere, desta forma, apesar de serem os estudantes o cliente principal, não são o único do IPVC. O instituto procura responder às necessidades reais da sociedade geral, trabalhando em prol do desenvolvimento de todos os intervenientes que compõem a região e, assim, possui um leque muito diversificado e alargado de clientes.

O cliente mais significativo e que, sem ele, se torna impossível de desenvolver a atividade letiva de transmissão de conhecimento é o próprio aluno sendo que este, ao contrário do que se verificava há uns anos, encontra-se cada vez mais fragmentado em diferentes tipos de segmentos, desta forma, a caracterização deste cliente assume uma relevância primordial, sob pena de não responder às necessidades de nenhum desses segmentos.

Assim sendo, o cliente estudante do IPVC é na sua maioria jovem, oriundo de famílias com reduzido poder económico justificado pela alta taxa de alunos bolseiros, oriundo de famílias com baixo nível de formação, residente nos distritos de Viana do Castelo, Braga e pontualmente Porto e, por fim, com resultados relativamente baixos em termos de formação a nível secundário. Os estudantes do IPVC são também altamente digitais, voláteis face às tendências da sociedade e extremamente atualizados e exigentes face àquilo que os rodeia social e academicamente.

Para além da maioria do público caracterizado acima de forma genérica, o estudante do IPVC é dividido em vários segmentos psicográficos que correspondem aos diversos tipos de tendências sociais que atualmente se verificam. Ao longo dos últimos anos, têm-se também verificado um crescente número de estudantes a entrarem no ensino superior por diferentes formas de ingresso, nomeadamente, através do concurso para candidatos com idade superior a 23 anos, sendo este um fator que, em conjunto com o crescimento do número de estudantes nas formações pós-graduadas, nomeadamente pós-graduações e mestrados, reflete o crescimento do público com uma idade que não está em torno dos 18 anos e que na grande maioria dos casos já se encontra no mercado de trabalho e vê no IPVC uma opção de especialização.

Conforme foi dito na introdução a este ponto, os clientes do IPVC vão muito para além dos estudantes, assim sendo, um dos que possui uma relevância extremamente elevada é a própria comunidade científica. Esta categoria de cliente, embora seja de uma

abrangência elevada, representa um enorme público para o IPVC, especialmente com a crescente aposta que vem sendo feita nas unidades de investigação e na produção científica no seu todo. A comunidade científica que os investigadores do instituto procuram servir é toda aquela que se insere nas áreas lecionadas no mesmo e pelas suas respetivas escolas, desta forma, a comunidade que é alvo de aposta por parte do instituto em termos científicos é bastante alargada, por inerência à abrangência pedagógica do próprio IPVC.

Por último, para além dos estudantes e da comunidade científica, um cliente que assume também uma relevância alargada são as famílias dos atuais e/ou futuros estudantes. Este público é relevante por, em contexto de relativa instabilidade e incerteza financeira como a que a sociedade atravessa, ponderar ainda mais a estrutura de custos associada ao ensino superior dos seus descendentes. Assim, as famílias devem ser tomadas em conta por parte do IPVC para que, na hora de selecionar a IES, a escolha das mesmas recaia sobre o próprio instituto, nomeadamente no que concerne ao público do distrito de Viana do Castelo onde o IPVC se apresenta, para os agregados familiares, como uma escolha mais viável economicamente face a outras IES mais afastadas geograficamente.

FORNECEDORES

Conforme foi apresentado na análise das 5 forças de Porter, o IPVC, por se tratar de uma instituição pública, procede às suas aquisições através de compras públicas, estabelecendo assim contratos de fornecimento de determinado tipo de bens ou serviços fulcrais à sua atividade. Na aquisição pública, a opção primordial do Instituto foca-se no reduzido custo do serviço adquirido tendo este a qualidade pretendida, ou seja, de entre as diferentes opções de fornecedores do mesmo serviço, o IPVC opta pelo que, na maioria das vezes, apresenta um custo inferior para a qualidade pretendida.

Os fornecedores do instituto constituem, aos dias de hoje, um leque enorme de organizações, ou seja, para que o IPVC desenrole e promova a sua atividade necessita de uma série de recursos, tanto materiais como imateriais, imprescindíveis para o seu sucesso da transmissão do conhecimento e do desenvolvimento da ciência. As organizações que fornecem o IPVC são empresas que trabalham sobre os bens ou serviços de manutenção diária do instituto, ou seja, tudo aquilo que é necessário à prestação do serviço docente.

Este tipo de bens e serviços possuem uma abrangência muito elevada, indo desde: material de escritório de natureza perecível; todo o equipamento administrativo que é utilizado; serviços de manutenção das instalações e dos softwares; serviços inerentes à visão estratégica do instituto; materiais necessários para auxiliar a comunicação do instituto junto dos seus mais diversos *stakeholders*; todo o tipo de equipamento informático, uma vez que o IPVC vem a apostar de forma cada vez mais forte na digitalização de todos os processos; entre diversos outros fornecimentos necessários para a prestação do serviço docente nos moldes que o conhecemos atualmente e na forma que os estudantes o exigem.

Assim sendo, os fornecedores do instituto são oriundos de diversas áreas de negócio, pelo que a sua categorização, e conseqüente tratamento, deverá também divergir consoante o tipo de fornecimento. Apesar disto, e de se tratar de uma instituição que contrai bens e serviços através de concursos públicos, o IPVC mantém uma estreita relação com os seus fornecedores, priorizando aqueles que, à partida, melhor servirão o instituto em termos de relação preço-qualidade.

Outros fornecedores de elevada relevância e que deverão também ser tomados em consideração na elaboração do presente plano de marketing, apesar da sua natureza diferenciada dos referidos anteriormente, são as organizações promotoras de ligação entre o ensino de nível secundário e o ensino superior. Estas associações, embora sem fins lucrativos em muitos dos casos, assentam o seu modelo de atividade numa perspetiva de dinamização de feiras e amostras do ensino superior com contrapartidas monetárias para participação por parte das respetivas IES, justificando o facto deste tipo de instituições serem abordadas como fornecedores, apesar do seu intuito não lucrativo.

O fornecimento das associações mencionadas acima centra-se maioritariamente na dinamização e promoção de amostras de curso, bem como na facilitação de feiras/palestras explicativas de tudo o que envolve as IES participantes, agindo com o fim último de proporcionar às mesmas uma visibilidade mais próxima e elucidativa dos públicos de ensino secundário, no sentido das suas respetivas ofertas formativas tanto a nível graduado, como pós-graduado.

PARCEIROS

Para uma melhor compreensão do enquadramento das parcerias priorizadas pelo IPVC, é importante perceber que o instituto se assume, na visão que determinou para guiar a sua atividade, como uma instituição que prima pela “qualidade assente num corpo

docente técnico e pedagogicamente qualificado, em processos formativos inovadores, suportados por atividades de I&D e inovação desenvolvidas numa parceria simbiótica com os atores da comunidade, que se traduzirá numa maior notoriedade e contributo para o desenvolvimento da região”.

A relação simbiótica com os atores da comunidade, com objetivo último de aumentar a notoriedade e contributo para o desenvolvimento da região, visa o estabelecimento de protocolos e relações de cooperação entre o IPVC e os demais *players* que constituem a região.

Um dos principais agentes que atua como parceiro do instituto é o próprio tecido empresarial no seu todo, ou seja, sendo o IPVC uma IES politécnica, possui uma inerência prática mais acentuada que em outras opções de ensino superior, algo que é reconhecido e deve ser cada vez mais valorizado pelas organizações. Para alcançar este objetivo, o IPVC tem vindo a promover uma ligação muito mais próxima entre os seus alunos/professores e os profissionais que integram as organizações. Esta ligação vem sendo feita de diversas formas, ou seja, tanto por meio de feiras de emprego, como pela promoção de estágios curriculares passando também pelo estabelecimento de protocolos que visam a inserção dos recém-diplomados no mercado de trabalho.

Esta relação mais estreita entre a academia e as organizações tem vindo a desenvolver a imagem do instituto junto da região do Alto-Minho onde, cada vez mais, se verificam ex-alunos do IPVC nas empresas cujas funções exigem profissionais qualificados. Esta transmissão de conhecimento dos alunos para as organizações aumenta também a credibilidade do próprio instituto, uma vez que, ao formar profissionais de áreas tão distintas, consegue fazer com que os diplomados do IPVC abranjam profissionalmente as empresas dos mais diversos setores de atividade, algo que marca a presença regional do instituto e que, conseqüentemente, promove o desenvolvimento da mesma através do estimular da economia empresarial.

As empresas parceiras do IPVC são categorizadas como organizações das mais diversas áreas enquadradas na oferta formativa do instituto, preocupadas com o estado da ciência, com as novas perspectivas dos colaboradores e com um forte objetivo de integrar, nos seus quadros, profissionais qualificados. Assim sendo, é cada vez maior o leque de empresas com as quais o IPVC tem trabalhado tanto em termos externos, nomeadamente na área da consultoria ou prestação de serviços especializados, como em colaboração com os próprios profissionais, o que representa um desenvolvimento sustentado da região, através de uma maior capacitação das organizações que integram

ex-alunos do IPVC, fazendo com que estes sejam a imagem do IPVC e da sua respetiva qualidade junto do mercado de trabalho.

Para além do tecido empresarial, o instituto tem também procurado estabelecer protocolos de parceria, cooperação e compreensão mútua com os órgãos institucionais municipais e intermunicipais, ou seja, para além das empresas, com o mesmo objetivo de ser um motor de desenvolvimento da região, o IPVC procura trabalhar em parceria com as diversas câmaras municipais que integram do distrito de Viana do Castelo, com maior foco na de Viana do Castelo, Ponte de Lima, Valença, Melgaço, Monção e, mais recentemente, Arcos de Valdevez. Para além das câmaras municipais, o IPVC trabalha em estreita parceria com a própria Comunidade Intermunicipal (CIM) do Alto Minho em diversos projetos de cooperação de benefício mútuo.

Através desta forte ligação às câmaras municipais, o instituto consegue promover as suas ofertas e o seu valor de forma mais acentuada junto dos seus públicos e da região, cumprindo assim a sua missão e visão de forma mais eficaz e contribuindo para um maior desenvolvimento local. Através destes protocolos, o IPVC consegue demonstrar o seu valor aos agentes municipais e tornar-se um motor de desenvolvimento regional de forma integrada e vertical.

Como forma de conclusão da análise e categorização dos principais parceiros do instituto, para além do tecido empresarial e das autarquias, o IPVC tem procurado manter e potenciar uma estreita ligação com o tecido escolar em duas grandes vertentes: tanto ao nível secundário em termos de angariação de novos alunos e como forma de mostrar a sua oferta formativa; como ao nível de ensino superior, onde estabelece, desde há uns anos para cá, fortes relações com diversas IES portuguesas e internacionais, nomeadamente espanholas.

Ao nível do ensino secundário, o instituto procura estar presente em diversas feiras de amostra de cursos, tanto promovidas pelos próprios agrupamentos de escolas como promovidas pelo próprio Instituto, sempre com o intuito de divulgar tanto o instituto como a sua oferta formativa junto dos estudantes do ensino secundário. Desta forma, para além de auxiliar na formação e criação de valor junto dos agrupamentos de escolas secundárias, consegue também demonstrar o seu potencial para os possíveis alunos, revelando assim um desenvolvimento sustentável em termos cognitivos juntos dos próprios estudantes ao elucidá-los e tornar-se uma IES próxima aos mesmos, não apenas em termos geográficos.

Relativamente ao ensino superior, o instituto procura manter relações de parceria, em determinados aspetos, com IES que, à partida, seriam suas concorrentes. Estas parcerias surgem no âmbito de diversos projetos que produzem benefícios conjuntos para as instituições envolvidas, nomeadamente em termos de investigação, partilha de informação, formação e acesso documentação, intercâmbio de docentes e discentes e desenvolvimento de projetos de empreendedorismo conjuntos.

Para além do estabelecimento de parcerias e protocolos maioritariamente com IES politécnico de universitário da zona norte, o instituto procura também cumprir o seu objetivo de internacionalização ao estabelecer diversos protocolos com instituições dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), Espanha, Brasil, Macau e, em alguns casos mais pontuais, outros países relevantes para o processo de internacionalização. Estas parcerias visam a estimulação da partilha de conhecimento e a cocriação, nomeadamente em termos de mobilidade de pessoal docente, estudantes e valorização do conhecimento científico de ambas as partes.

É maioritariamente através destas três parcerias estratégica que o IPVC desenvolve a sua atividade global e procura cumprir os objetivos a que se propõe, sendo também de realçar que todos estes *players* possuem um papel chave não só para o desenvolvimento do conhecimento e do instituto, mas também para o desenvolvimento da própria região, sendo este um dos desígnios primordiais do IPVC.

Análise da Concorrência

Em qualquer tipo de organização a concorrência deve ser tomada em consideração e é um aspeto que pode determinar o sucesso ou insucesso da mesma. A análise da concorrência deverá sempre ter em conta os mesmos parâmetros para os diferentes *players* do mercado, desta forma, no caso do IPVC será possível verificar o que é feito noutras IES do país e aquilo que é comparável.

Para cada uma das IES concorrentes do IPVC, foi determinada a natureza da concorrência, ou seja, se representam uma concorrência direta ou indireta ao instituto e são analisados os seguintes parâmetros em cada uma delas: proximidade geográfica ao IPVC (reduzida, moderada ou elevada); natureza da instituição (universitária ou politécnica); e o número total de estudantes (com base em dados da Edustat, para o ano letivo de 2021/22 (Edustat, 2023b).

Nome da Instituição	Proximidade Geográfica	Natureza da Instituição	Número de Estudantes	Natureza da Concorrência
Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC)	-	Politécnica	5.177	-
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD)	Moderada	Universitária e Politécnica	7.910	Indireta
Universidade do Minho (UM)	Elevada	Universitária	20.418	Direta
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA)	Elevada	Politécnica	5.942	Direta
Instituto Politécnico de Bragança (IPB)	Reduzida	Politécnica	9.724	Direta
Universidade do Porto (UP)	Moderada	Universitária	34.879	Indireta
Escola Superior de Enfermagem do Porto (ESEP)	Moderada	Politécnica	1.612	Indireta
Instituto Politécnico do Porto (IPP)	Moderada	Politécnica	20.919	Direta
Restantes IES Portuguesas	Reduzida	Universitária e Politécnica	331.813	Indireta

Tabela 19 - Análise da concorrência do IPVC. Fonte: Elaboração própria

Conforme apresentado na Tabela 19, é possível verificar que todas as IES portuguesas se apresentam, direta ou indiretamente, como concorrentes ao IPVC. No entanto, tendo em conta as variáveis definidas para efetuar a determinação da natureza da concorrência aferiu-se algumas instituições como concorrendo diretamente com o IPVC representando, desta forma, um possível impacto maior para o próprio instituto.

A realidade é que, embora o número de alunos no IPVC tenha vindo a crescer significativamente ao longo dos anos, a maior parte das IES que se encontram instaladas na região norte do país ainda apresentam um maior número de estudantes que o IPVC. Esta é uma questão que deverá continuar a ser alvo da atenção do Instituto, pois são os alunos que constituem as instituições e, no seguimento deste raciocínio, a tendência de crescimento deve continuar a ser potenciada para o desenvolvimento sustentável do IPVC e, acima de tudo, do próprio distrito de Viana do Castelo em todos os seus âmbitos.

A determinação da natureza da concorrência teve por base duas grandes variáveis: a distância geográfica que a instituição alheia apresenta ao distrito de Viana do Castelo e a natureza dessa mesma instituição, assim sendo, caso a caso, as naturezas da concorrência foram determinadas das seguintes formas:

- Considerou-se a UTAD como concorrente indireta devido à distância geográfica ser relativamente elevada e por apresentar uma natureza de instituição marcadamente universitária;
- Considerou-se a UM como concorrente direta porque, apesar de ser de natureza universitária, apresenta-se bastante próxima geograficamente e porque se verifica uma elevada taxa de estudantes que saem do IPVC para a UM, nomeadamente nas formações pós-graduadas;
- Considerou-se o IPCA como concorrente direto porque, para além de se apresentar bem próximo do IPVC geograficamente, é também de natureza politécnica e tem vindo a apresentar uma oferta formativa extremamente competitiva para com a do IPVC;
- Considerou-se o IPB como concorrente direto pois, embora se apresente significativamente distante geograficamente, é de natureza politécnica e é atrativo, em termos de dimensão, para os estudantes do distrito de Viana do Castelo;
- Considerou-se a UP como concorrente indireta porque, para além de ser de natureza fortemente universitária, apresenta-se também relativamente afastada do distrito de Viana do Castelo;
- Considerou-se a ESEP como concorrente indireta pois, apesar de ser forte concorrente na área da saúde aos cursos do IPVC, não apresenta oferta formativa nas restantes áreas oferecidas pelo instituto, pelo que, apesar de ser

de natureza politécnica e apresentar-se relativamente afastada do distrito, considera-se um tipo de concorrência indireta;

- Considerou-se o IPP como concorrente direto por possuir uma natureza politécnica e uma oferta formativa bastante concorrencial com a do IPVC;
- Consideraram-se as restantes IES portuguesas como concorrentes indiretas, maioritariamente devido à distância geográfica elevada que apresentam face ao distrito de Viana do Castelo.

A concorrência do IPVC tem vindo a crescer de forma gradual e tem-se revelado cada vez mais um fator de atenção por parte do instituto. Esta concorrência tem-se alargado em duas grandes vertentes, isto é, à medida com que se tem aproximado cada vez mais do distrito onde o IPVC atua, com a criação de novas escolas e institutos na fronteira do distrito de Viana do Castelo, tem também diversificado a sua oferta formativa para fazer face à que é facultada pelo IPVC. Estes dois fatores emergentes na fronteira do distrito, tanto em termos geográficos como em termos formativos, deverão ser uma forte preocupação do Instituto para que não perca os seus alunos para as restantes IES instaladas nas regiões limítrofes.

Análise SWOT

Após efetuado o diagnóstico externo e interno do instituto, é possível retirar uma série de ilações sob as quais se devem efetuar algumas considerações e compreender de que forma as mesmas se interligam entre si e afetam a própria instituição. A realização da análise SWOT permite precisamente que esse fim seja alcançado de forma mais eficaz, dividindo assim as referidas ilações em pontos fracos e fortes no que concerne ao diagnóstico interno e em ameaças e oportunidades no que diz respeito ao diagnóstico externo.

Para a realização da análise SWOT que se segue, primou-se por apresentar ideias retiradas da auscultação primária dos intervenientes do instituto sendo que a esmagadora maioria dos aspetos listados remetem à realidade que é sentida por aqueles que fazem a sua vida diariamente no próprio IPVC e que conhecem as suas reais debilidades e realidades.

Após a realização desta análise, dever-se-á estar numa posição que permitirá concluir quais os eixos sobre os quais deve o presente plano de Marketing debruçar-se, ou seja, será possível ter uma compreensão mais holística acerca do instituto que permitirá compreender aquilo que deverá ser melhorado com a incidência do presente plano.

Pontos fracos:

- Fraca política de incentivo ao ensino à distância;
- Número escasso de equipamentos e apoios à atividade letiva;
- Custos acrescidos devido a dispersão geográfica das escolas;
- Dificuldade de captação heterogénea de estudantes;
- Corpo docente instável devido ao alto número de docentes convidados e a tempo parcial;
- Fraca capacidade de recrutamento e retenção de talento;
- IPVC ser um dos institutos politécnicos mais pequenos do país;
- Sistema administrativo que não consegue dar resposta às solicitações;
- Número de estudantes desproporcionalmente maior que o de docentes;
- Fraca ligação entre docentes e investigadores das diferentes escolas do instituto;
- Falta de uma ligação bidirecional entre os Serviços Centrais e as Unidades Orgânicas;
- Empreendedorismo no IPVC ainda é muito mal trabalhado e ensinado;
- Falta de aposta no empreendedorismo social e de base de economia social;
- Altos custos de deslocação colocados sobre os docentes das escolas não localizadas em Viana do Castelo;
- Falta de apoio, por parte das direções das Unidades Orgânicas, à investigação científica dos docentes;
- Centralização dos serviços, pela entropia que causa em certos procedimentos;
- Comunicação interna que ainda é demasiadamente difusa;
- Falta de ligação e apoio reforçado às escolas não localizadas em Viana do Castelo;
- Divulgação da oferta formativa é tardia e não é eficaz;
- Fraca capacidade de acolhimento dos alunos estrangeiros;
- Comunicação do instituto que não é proativa, é ainda demasiadamente reativa;
- Visão estratégica do instituto mal definida em algumas áreas, tanto na presidência, como nas próprias direções das UO;
- Número de vagas excessivo em alguns cursos lecionados no instituto;
- Fraca oferta formativa em regime noturno/pós-laboral, nomeadamente ao nível dos CTeSP;
- Falta de ligação e articulação do Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI) às escolas e ao que estas necessitam comunicar;

- Inexistência de uma definição clara de pontos de contacto em cada uma das escolas para cada uma das matérias;
- Incumprimento de prazos de resposta;
- Fraca política de valorização dos RH não docentes;
- Falta de aposta no ensino em língua inglesa;
- Inexistência de um sentimento de união entre as diferentes escolas do IPVC.

Pontos fortes:

- Comunicação cada vez mais consolidada;
- Surgimento de unidades de investigação sólidas;
- Ligação forte ao território, à comunidade e ao tecido empresarial;
- Património de luxo;
- Qualidade e alto nível de qualificação do pessoal docente;
- Proximidade entre docentes, discentes e não docentes;
- Elevada vontade de mudança por parte dos intervenientes do instituto;
- IPVC estar integrado numa rede de instituições responsáveis pelo desenvolvimento regional do Alto-Minho;
- Oferta formativa transversal e com uma componente prática elevada;
- Desenvolvimento regional que é promovido devido à dispersão geográfica;
- Gestão democrática do instituto;
- Alta taxa de empregabilidade dos cursos;
- Localização da ESCE numa Eurocidade;
- Bom ambiente de trabalho e juventude que são sentidos em algumas das escolas;
- Existência de equipas que se coordenam internamente a nível disciplinar;
- Algumas escolas promoverem a componente prática dos cursos através de projetos práticos que lhes estão integrados;
- Centralização dos serviços, pela uniformização que se encarrega aos mesmos;
- Forte sistema de gestão da qualidade;
- Distribuição do serviço docente;
- Existir uma forte rede de investigação interligada com docentes de outras Instituições de Ensino Superior (IES);
- Sistema informático forte e consolidado;
- Criação de cursos em conformidade com as necessidades reais das entidades empresariais locais;

- Ligação aos *Alumni* que vem sendo cada vez mais trabalhada;
- Não possuir nenhuma Unidade de Investigação própria classificada com grau de Muito Bom ou Excelente, condicionando a outorga de doutoramentos independentes;
- Preocupação crescente com a melhoria e desenvolvimento contínuos do instituto.

Ameaças:

- Instalação numa região que é cada vez mais pobre, deserta e envelhecida;
- Concorrência elevada e altamente agressiva;
- Proximidade geográfica a dois grandes centros urbanos;
- Esvaziamento de talento qualificado;
- Pirâmide geográfica nacional desfavorável e especialmente deprimida no distrito de Viana do Castelo;
- Dificuldades da orçamentação pública;
- Instabilidade na estrutura do tecido empresarial da região;
- Índice salarial do Alto-Minho ser muito baixo;
- Tendência social de desvalorização do ensino superior politécnico face ao ensino superior universitário;
- Distrito de Viana do Castelo não possuir ofertas que sejam atrativas para a retenção da comunidade estudantil;
- Escassez de serviços ao redor das Unidades Orgânicas;
- Desarticulação geral no ensino superior em Portugal;
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) exigir tanto, em termos de resultados de investigação, das instituições politécnicas como das universitárias, uma vez que os recursos e incentivos das segundas são incomparavelmente superiores;
- Alunos oriundos dos PALOP que ocupam as vagas dos cursos nacionais, mas que não vêm para o país com o intuito de estudar;
- Inexistência de centros de decisão na região;
- Fraca rede de transportes na região do Alto-Minho, nomeadamente nos seis concelhos onde se inserem as Unidades Orgânicas;
- Crescente exigência, por parte do público, por imediatismo no marketing praticado pelas organizações;
- Falta de soluções de alojamento na região do Alto-Minho e no distrito;

- Alunos oriundos da região onde o instituto se insere têm conhecimentos muito reduzidos de língua inglesa;
- Possibilidade de vir a definhar em conjunto com a região, caso não se torne um motor de progresso da mesma;
- Alterações legislativas que possam surgir e que o instituto não consiga mitigar o seu impacto negativo;
- Alterações nas regras de acesso ao ensino superior a entrar em vigor a partir do ano letivo de 2025/2026;
- Ainda ser utilizada a designação de “Instituto Politécnico”;
- Falta de financiamento, nomeadamente para os CTeSP;
- Diminuição do poder aquisitivo dos portugueses;
- Elevadas taxas de inflação;
- Crescimento da taxa de desemprego jovem;
- Perspetiva sobre a situação do agregado familiar nos próximos 12 meses em forte declínio;
- Educação ser, sistematicamente, o tipo de bens/serviços que menos investimento possui por parte dos agregados familiares;
- Maior taxa de crescimento do número de alunos no ensino superior privado face ao público;
- Sociedade pouco preparada para o contexto de *e-Learning*;
- Fraca percentagem de agregados familiares com acesso à internet, comparando com a média da UE;
- Reduzida taxa de utilização diária de internet por parte da sociedade geral;
- Exigência crescente, por parte da A3ES, de uma forte componente tecnológica associada aos cursos;
- Novo Regime Geral da Gestão de Resíduos;
- Subfinanciamento geral das IES;
- Portugal encontrar-se muito abaixo das metas europeias para recolha e tratamento de lixo eletrónico;
- Elevada quantidade de legislação à qual as IES estão sujeitas.

Oportunidades:

- Procura crescente pela formação ao longo da vida;
- Proximidade com a Galiza a todos os níveis;

- IPVC ocupar o Alto-Minho de forma praticamente exclusiva no que concerne a instituições de ensino superior;
- Crescente tendência de digitalização de tudo aquilo que envolve o ensino superior em Portugal;
- Ser parte importante na luta contra as alterações climáticas;
- Nova geração que se prepara para a realização de doutoramentos;
- Possibilidade de acolher doutoramentos num futuro próximo;
- Impacto e procura crescentes de unidades de investigação consolidadas;
- Tendência crescente em internacionalizar a investigação e formação ao nível europeu;
- Público-alvo cada vez mais disperso. Cada vez menos típico, como era há pouco tempo;
- Procura da sociedade pela agricultura biológica e sustentável;
- Crescimento da valorização que deve ser dada ao desporto que existe dentro das organizações e nas regiões onde as mesmas se inserem;
- Aumento do protagonismo do empreendedorismo ao longo dos últimos anos;
- Eurocidade Valença-Tui;
- Crise socioeconómica que faz com que os alunos fiquem mais facilmente em Instituições de Ensino Superior próximas às suas residências;
- Instituições de Ensino Superior serem cada vez mais vistas como motor de desenvolvimento regional e até mesmo nacional;
- Procura crescente pelo ensino superior, nomeadamente pelo ensino superior politécnico;
- Aumento da procura e da utilização de *e-Learning* e *b-Learning*;
- Crescente tendência de colaboração entre Instituições de Ensino Superior próximas geograficamente, nomeadamente na área tecnológica;
- Valorização do público brasileiro para com as ligações que se estabelecem entre as IES portuguesas e as brasileiras;
- Estabilidade governamental nacional;
- Estabilidade governamental das CIM;
- Estabilidade e apoio autárquico dos municípios onde o IPVC se insere;
- Forte aposta europeia no setor da educação dos estados-membro;
- Iniciativas de uniformização do ensino superior nos CPLP;
- Politécnicos poderem atribuir grau de doutor e adotar designação de *Polytechnic University*;

- Aumento da dotação total na ação social direta no ensino superior;
- Crescimento do rendimento médio das famílias portuguesas;
- Crescimento gradual do número de estudantes inscritos no ensino superior;
- Elevada percentagem de estudantes inscritos no ensino superior politécnico do Norte;
- Relativa estabilidade entre alunos inscritos e diplomados em função do sexo;
- Região Norte ser a que possui o maior número de trabalhadores-estudantes do país;
- Crescente número de diplomados nas áreas TIC e maior procura pela oferta formativa nesta mesma área;
- Alta taxa de utilização de internet por parte de pessoas com nível de formação superior completo;
- Programa de Eficiência de Recursos na Administração Pública;
- Crescente preocupação com a recolha de óleos usados;
- Aumento da prática de redução do número de beatas que são atiradas para o chão;
- Iniciativas de uniformização da legislação aplicável a todo o ensino superior português.

Análise das 5 Forças de Porter

O modelo das 5 forças de Porter, criado por Michael Porter em 1979, visa determinar o índice de atratividade do mercado com base no seu nível de risco e no grau de rivalidade que nele se verifica, ou seja, após aplicada esta análise, será possível determinar o nível de atratividade do mercado onde o IPVC se insere, bem como o nível de risco ao qual está sujeito por se encontrar neste mesmo meio, revelando assim possíveis debilidades como forma de as antever e trabalhar para prevenir o seu impacto.

Para que se consiga concluir o nível de atratividade do mercado no qual o IPVC se insere, com base no seu índice de rivalidade, serão analisadas 5 grandes variáveis: poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos concorrentes; e, por fim, a rivalidade entre os concorrentes.

Para cada uma das cinco variáveis previamente apresentadas será atribuído um dos seguintes níveis de risco: reduzido, moderado ou elevado. Esta atribuição de níveis de risco por cada uma das forças em estudo permitirá uma melhor compreensão e

justificação do índice de atratividade do mercado onde o IPVC se insere que será atribuído no final da análise, pois é esse o objetivo primordial da aplicação deste mesmo modelo.

Poder de negociação dos clientes

Relativamente ao poder de negociação dos clientes, esta variável visa determinar qual o impacto que os clientes podem ter na organização com base na sua capacidade negocial para com a organização em estudo. Neste caso em específico, será compreendida a capacidade de os clientes do IPVC negociarem as ofertas e preços facultados pelo instituto e de que forma isso afeta o modelo de operação do mesmo em função das exigências do mercado.

No caso do IPVC, o grande público e que apresenta uma representatividade maior para o instituto são os próprios alunos, pois são estes que o influenciam diretamente e é destes que o IPVC necessita para conseguir exercer a sua atividade primordial, que é contribuir para a transmissão do conhecimento através do ensino superior.

Por se tratar de uma IES pública, o IPVC tem um limite máximo regulamentado para o valor das propinas de CTeSP e licenciaturas. Desta forma, o IPVC pratica, à data, o preço máximo fixado na ordem dos 697€, sendo este preço o também praticado pela generalidade das restantes IES públicas em Portugal, pelo que o poder de negociação dos estudantes neste caso é relativamente reduzido por ser o preço praticado na globalidade nos cursos supramencionados.

Relativamente à formação pós-graduada (mestrados e pós-graduações, no caso), o público do IPVC consegue ter um poder de negociação mais elevado porque não existe um limite máximo estabelecido governamentalmente, ficando cada IES responsável pelo estabelecimento destes mesmos limites. Assim sendo, pela oferta formativa nestes graus permitir que existem opções com uma maior heterogeneidade de preços, este fator aumenta significativamente o poder de negociação dos estudantes podendo, inclusive, ser um fator decisivo na opção de formação pós-graduada que acabem por tomar.

Apesar do poder de negociação dos clientes do IPVC estar mais concentrado nas opções de oferta formativa pós-graduada, este poder negocial poderá ser acentuado pela condição socioeconómica das famílias no contexto atual que, conforme apresentado anteriormente no presente plano, a perspetiva financeira dos agregados para os próximos tempos não se encontra numa ótica de crescimento. Esta condição

económica cada vez mais deprimida, com especial destaque no distrito de Viana do Castelo, poderá causar uma maior necessidade de ponderação e negociação no que concerne ao acesso ao ensino superior, pelo que isto se apresenta como um fator de relativo risco para os mestrados e pós-graduações do IPVC.

O IPVC, embora apresente uma oferta formativa bastante diversificada e dispersa no território, possui forte concorrência de toda a oferta formativa que existe a nível de ensino superior em Portugal. Esta quantidade avultada de IES públicas no país faz com que os clientes, no caso, os estudantes, possuam um maior leque de opções ao seu dispor em termos de ensino superior, pelo que este é, certamente, um dos fatores de risco fulcrais a ter em conta neste ponto da análise. Apesar deste aspeto, ainda existe alguma oferta formativa no IPVC que possui um certo grau de exclusividade e que vai canalizando muita da procura dos clientes para a mesma. No entanto, com o crescimento das instituições em territórios limítrofes, este aspeto deve ser potenciado para que não culmine num nível de risco superior.

Conforme apresentado, o principal cliente do IPVC são os estudantes e, nesse sentido, são estes que de certa forma influenciam e moldam as necessidades de oferta formativa que os institutos lhes devem facultar. Assim, para além de possuírem um poder negocial em termos monetários, apresentam também um alto nível de poder de negociação em termos de oferta formativa, canalizando o fluxo de informação da sociedade para as IES, algo a que o IPVC deverá estar atento para que consiga dar resposta às necessidades dos estudantes.

Consolidadas estas linhas de raciocínio, conclui-se que o poder de negociação dos clientes constitui um nível de risco **elevado**. Este nível de risco é, acima de tudo, sustentado pela quantidade e variedade de opções de ensino superior em Portugal e, especialmente, pelas alternativas emergentes em regiões circundantes ao distrito de Viana do Castelo onde o IPVC se insere e em áreas nas quais o Instituto era tradicionalmente mais consolidado, assim sendo, existe uma maior heterogeneidade crescente de oferta formativa que pode comprometer a que é fornecida pelo IPVC, pelo que este é um fator de risco que deverá ser tomado em atenção para que os seus impactos na atividade do instituto sejam diminuídos ao máximo.

Poder de negociação dos fornecedores

A análise do poder de negociação dos fornecedores permite-nos retirar ilações acerca do impacto que os mesmos podem ter na organização e, em certa medida, permitem

também antecipar as ações necessárias para que este seja minimizado ou potenciado, dependendo da natureza do referido impacto. Neste caso específico, serão apresentados e explicados os possíveis impactos dos fornecedores na atividade do IPVC e de que forma o instituto pode contrariar estes aspetos para que a sua competitividade seja incrementada face aos concorrentes.

Para que se prossiga à realização desta análise, é importante compreender quem são, neste caso, os fornecedores considerados relevantes para a realização da mesma. Na situação do IPVC, são diversos os intervenientes que atuam como fornecedores do instituto, ou seja, por se tratar de uma IES pública, necessita de diversos tipos de fornecimento para assegurar o funcionamento corrente da instituição. O fornecimento tomado em conta na realização desta análise é o de material administrativo e de escritório que auxilia e, em muitos casos, permite a prestação do principal serviço que é a transmissão do conhecimento.

Passando os fornecedores do IPVC por empresas, na sua maioria, com relativa consolidação no mercado do material administrativo ou de escritório, o seu poder de negociação com o instituto é, à partida, elevado por conseguir um leque alargado de clientes que querem os seus produtos. No entanto, em termos de preço efetivo, devido ao facto do IPVC se tratar de uma IES pública, este atua contrata serviços e fornecimentos através de concursos públicos em elevada quantidade, pelo que o preço, caso não seja previamente estipulado, faz com que os fornecedores necessitem de efetuar uma maior articulação monetária para conseguirem um preço mais competitivo face às restantes ofertas.

Desta forma, os fornecedores do instituto encontram-se num ambiente bastante competitivo por necessitarem de apresentar as propostas mais viáveis de forma que a escolha do instituto recaia sobre os mesmos. No entanto, apesar do ambiente ser relativamente competitivo, tendo em conta a quantidade de instituições públicas e privadas a quem podem fornecer, estas entidades de material administrativo e de escritório acabam por possuir uma panóplia muito grande de opções a quem fornecer, o que dilui o ambiente de competitividade pelas várias instituições que necessitam este tipo de fornecimentos.

Para concluir, ao poder de negociação dos fornecedores foi atribuído um nível de risco **moderado**. Este nível de risco para o IPVC é justificado pelo peso contrário dos dois fatores explicados acima, ou seja, embora os fornecedores IPVC se vejam obrigados a recorrer, na maioria dos casos, a concursos públicos de fornecimento, estes possuem

também uma panóplia muito alargada de instituições públicas/privadas com funções administrativas e que, conseqüentemente, procuram também este tipo de fornecimentos

Posto isto, embora o ambiente competitivo seja restritivo em termos de negociação monetária com o IPVC, seria redutor afirmar que o poder de negociação dos fornecedores é reduzido uma vez que estes dispõem de uma panóplia muito alargada de empresas alternativas para as quais podem fornecer, o que exige também uma adequação lógica por parte do IPVC em termos de facilidade de fornecimento e pela procura do mesmo.

Ameaça de produtos substitutos

Na força de Porter relativa à ameaça de surgimento de produtos substitutos procura-se compreender de que forma o mercado é capaz de oferecer alternativas aos clientes da marca em causa, no caso, o próprio IPVC. Os produtos substitutos tanto podem passar por bens ou materiais físicos como podem também consistir em comportamentos desviantes e/ou alternativos que são passíveis de serem tomados pelos públicos.

No caso específico do IPVC, por se tratar de uma instituição prestadora de serviços na área do ensino, ou seja, sem qualquer tipo de resultado palpável e/ou material do desenrolar da sua atividade, os produtos substitutos que podem surgir no mercado e desviar o comportamento dos possíveis estudantes passa por todas as opções que estes tenham disponíveis para além do ensino facultado pelo instituto, ou seja, tudo aquilo que os motive a não seguir uma opção de ensino superior como a que é oferecida pelo IPVC e nesta análise será demonstrado o nível de risco que estas opções apresentam.

O principal serviço substituto que representa a constituição de uma ameaça à atividade do instituto é a concorrência, ou seja, as restantes IES. Conforme visto anteriormente, a concorrência do instituto desenvolve-se a passos largos ao redor do instituto, tanto em termos de oferta formativa como geograficamente onde cada vez mais esta concorrência se aproxima das regiões limítrofes de Viana do Castelo. Esta aproximação, em todos os sentidos, incrementa a diversidade de opções à disposição dos futuros estudantes do ensino superior, algo que, conseqüentemente, poderá ser considerado como um fator de preocupação do IPVC pela quantidade e qualidade das opções substitutas que existem e que tendem a crescer.

Além da concorrência, existem outros comportamentos desviantes que devem ser considerados como substitutos, ou seja, apesar de não se tratar de ofertas de serviços

concretos, podem afetar negativamente o número de alunos do instituto e estes passam, por exemplo, por uma diminuição do número de estudantes a pretenderem ingressar no ensino superior, algo que, conseqüentemente, incrementa a entrada no mercado de trabalho antecipada como um fator de preocupação para o IPVC. Esta é uma realidade que tem surgido cada vez mais como uma preocupação pois, com o acelerar do ritmo de vida da sociedade, uma parte crescente dos jovens não vê utilidade em investir tantos anos a estudar sem que disso obtenha resultados imediatos e notórios, assim, uma parte cada vez maior da juventude adulta procura ingressar no mercado de trabalho logo que lhes seja possível no final da escolaridade obrigatória, o que se apresenta como um enorme fator de preocupação não só para o IPVC, mas para todas as IES.

Tendo por base os serviços e comportamentos substitutos que foram explicados acima e a sua representatividade para o IPVC, atribui-se à força de Porter que estuda a ameaça de produtos substitutos um nível de risco **elevado**. Este nível de risco é explicado, maioritariamente, pela abundância de oferta formativa que existe nas IES concorrentes ao IPVC em zonas circundantes ao distrito de Viana do Castelo. Para além deste fator, foi também atribuído um nível de risco elevado pois, conforme foi visto, existe cada vez mais o risco dos estudantes, especialmente os do IPVC, não pretenderem ingressar no ensino superior, algo que se poderá refletir no número de alunos do instituto.

Ameaça de entrada de novos concorrentes

Relativamente à força de Porter que retrata a ameaça de entrada de novos concorrentes, esta análise visa compreender de que forma o mercado onde uma organização se insere permite a entrada de novos concorrentes no mesmo, ou seja, até que ponto este é um mercado com barreiras relativamente elevadas à entrada ou se as mesmas são atenuadas e subtis para o surgimento de novos *players*, permitindo assim um maior número de instituições concorrentes ao IPVC.

Por se tratar de um setor de atividade bastante legislado e sob a tutela de diversos órgãos públicos, este é um mercado em que, à partida, existem algumas barreiras burocráticas e legislativas para que uma instituição se insira, ou seja, sendo um caso de uma instituição pública que queira entrar no mercado, esta deverá cumprir uma série de requisitos e estar sujeita a uma série de obrigações que podem dificultar este processo de inserção no mercado onde o IPVC atua.

Para além das questões burocráticas, existem também regulamentos que tratam os limites geográficos e de oferta formativa que uma instituição pode oferecer face às restantes, isto é, as instituições não podem replicar oferta formativa nem se podem inserir em zona territoriais que já se encontram abrangidas por outra instituição de ensino, assim sendo, torna-se complicado, para uma nova IES, instalar-se numa zona próxima à do IPVC, algo que se revela uma barreira à entrada de novos concorrentes relativamente alta, segundo esta linha de raciocínio.

Por se tratar também de um setor de atividade que exige um alto nível de recursos, tanto monetários para o forte investimento inicial, como de pessoal qualificado (docente e não docente), como de materiais e recursos físicos necessários à prestação do serviço e também em termos de divulgação inicial da própria instituição, esta nova concorrência que se pretendesse instalar de raiz no mercado do ensino, necessitaria de investimentos e recursos elevadíssimos para contrariar a solidez de mercado que as já existentes possuem e, sendo um setor de atividade ligado ao conhecimento, a realidade é que grande parte da sociedade associa as instituições mais antigas a um maior nível de capacitação, reputação e de conhecimentos na prestação do serviço docente, algo muito difícil de contrariar na mente do público para que uma nova instituição de ensino ganhe a reputação necessária.

Este é um setor de atividade onde a sociedade civil precisa de “provas dadas” por parte das IES para que lhes associe credibilidade. Tendo em conta este fator, é muito difícil para uma nova IES cimentar-se no mercado com a relevância necessária, algo que se apresenta como uma barreira muito relevante para a entrada neste mercado.

Para além da concorrência criada de raiz, existe também outro tipo de concorrência do IPVC que deve ser analisada, ou seja, para além da concorrência das novas instituições que possam ser criadas, deverá também ser tida em conta a concorrência que deriva da nova oferta formativa promovida pelas instituições já existentes.

Sendo este um mercado com necessidade de acompanhar, cada vez mais, as novas tendências da sociedade, as ofertas formativas que as IES facultam à comunidade deverão ir de encontro às exigências da mesma e isto requer um grande nível de atualização constante, fazendo com que este fator resulte num alto grau de concorrência em termos de oferta formativa no mercado do ensino. A criação de oferta formativa concorrente é substancialmente mais recorrente do que a criação de novas IES de raiz, resultando assim num tipo de concorrência que representa uma ameaça significativa ao

IPVC que, para acompanhar as tendências da sociedade e contrapor as ofertas da concorrência, deverá também reinventar-se em termos de oferta formativa inovadora.

Posto isto, tendo por base a informação supramencionada, conclui-se a análise da força de Porter que retrata a ameaça de entrada de novos concorrentes com a atribuição de um nível de risco **moderado**. Este índice de risco tem como justificação o balanceamento entre a dificuldade de criar novas instituições de ensino superior concorrentes de raiz, e a relativa facilidade em criar e inovar a oferta formativa que se apresente como potencial concorrente àquela que é apresentada pelo IPVC. Desta forma, a principal ilação a retirar desta análise é a preocupação a tomar para com a criação e adaptação da oferta formativa como forma de dar resposta aquilo que são as exigências da sociedade.

Rivalidade entre os concorrentes

Neste último ponto do modelo das 5 forças de Porter pretende-se analisar qual o nível de risco que se retira da rivalidade existente entre os concorrentes que estão inseridos no mesmo mercado que o IPVC. Assim sendo, este ponto é dos que se assume com uma maior relevância nesta análise por recair a sua atenção no estado atual do mercado e na competitividade que nele se verifica.

Na realidade atual da sociedade, os estudantes que pretendem ingressar no ensino superior demonstram-se cada vez mais informados e consciencializados para com as temáticas do mundo atual e do seu estado da ciência. Como forma de responder a esta realidade, as IES têm obrigatoriamente de demonstrar o seu valor e o seu fator crítico de sucesso que as ajuda a diferenciar dos demais *players* do mercado, tendo por base que, em muitas situações, esta diferenciação pode surgir através da oferta formativa, este mercado demonstra-se altamente competitivo nesta vertente. Com o crescimento da preocupação dos jovens para com uma escolha informada da IES que pretendem ingressar, tem também crescido o volume de oferta formativa, nomeadamente mais especializada, disponibilizada por cada instituição.

Como resposta às exigências do mercado, o IPVC tem vindo a aumentar significativamente a sua oferta formativa em áreas de crescente interesse por parte dos jovens, no entanto, até na região em que se insere, as demais IES adotam a mesma estratégia e de forma igualmente intensiva, nomeadamente através da criação massiva de oferta formativa de CTeSP e licenciaturas em zonas geográficas limítrofes ao distrito

de Viana do Castelo, algo que revela um enorme índice de competitividade neste mercado do ensino superior.

Em termos de oferta não formativa, as próprias IES têm apostado muito na diversidade de serviços e facilidades diferenciadoras que oferecem aos seus estudantes e, inclusive nesta temática, existem diversas instituições que vêem esta matéria como um dos principais alvos de investimento. Os próprios estudantes tendem a valorizar atributos numa instituição que vão muito para além da sua oferta formativa e demonstram-se cada vez mais preocupados com as facilidades de matérias relativas a alojamento, transportes, refeições, apoio ao aluno, condições das instalações e demais características que os mesmos percecionam como uma mais valia nas IES, desta forma, as próprias instituições atravessam um momento de elevada competitividade para facultar estes serviços e estas condições da melhor forma possível, pelo que se perceciona um alto índice de competitividade entre as instituições, não só em termos formativos, mas também em serviços e características adicionais.

Posto isto, para a força de Porter relativa à rivalidade entre os concorrentes conclui-se um nível de risco significativamente **elevado**. Este índice de risco encontra-se justificado, acima de tudo, pela alta competitividade que existe em facultar as melhores e mais atualizadas ofertas formativas face aquilo que são as expectativas dos estudantes atuais. Assim sendo, este alto nível de rivalidade, existente no mercado onde o IPVC se insere, coloca à prova a capacidade de atualização do instituto tanto em termos de oferta formativa, como de restantes serviços adicionais que proporciona aos seus estudantes ou futuros alunos que veem o IPVC uma opção de IES onde poderão prosseguir os seus estudos.

Conforme foi explicado na introdução à realização desta análise, um detalhado aprofundamento de cada uma das 5 forças de Porter supracitadas permite retirar uma conclusão sustentada do nível de atratividade do mercado onde o IPVC se insere. Posto isto, e tendo por base todas as perspetivas previamente enunciadas, atribui-se um nível de atratividade **reduzido-moderado** ao mercado em que o IPVC se insere. Este índice de atratividade é justificado pela força dos níveis de risco elevados atribuídos às variáveis do poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes face aos níveis de risco moderados atribuídos às variáveis do poder de negociação dos fornecedores e ameaça de entrada de novos concorrentes.

O índice de atratividade apresentado deve-se à complexidade do mercado do ensino superior, isto é, por se tratar de um mercado tão sujeito às tendências e necessidades da sociedade, os *players* que nele se inserem necessitam de um alto nível de atualização constante, exigindo muito consumo de todos os tipos de recursos à disposição das IES. O mercado do ensino superior, embora se apresente num sustentado crescimento, tem também apresentado um nível de sofisticação crescente, o que requer mais das instituições que nele se inserem representando, assim, um mercado com um índice de atratividade relativamente reduzido-moderado.

4.2 - Estratégia Central de Marketing

Efetuada o diagnóstico completo da situação atual do instituto, o plano de marketing segue então para uma fase de planeamento e de componente estratégica para aquilo que se pretende que seja a situação futura do instituto. Desta forma, no terceiro ponto deste plano denominado por “estratégia central de marketing”, irá ser realizada uma seleção dos principais públicos a alcançar com a execução do plano de marketing, assim como irão também ser traçadas as linhas de posicionamento a seguir para que os referidos públicos reconheçam o valor daquilo que lhes está a ser facultado.

4.2.1 - Segmentação e Público-Alvo

Conforme auscultado na recolha de dados primários levada a cabo com o objetivo de sustentar a realização do presente plano de marketing, verificou-se que o público que acede ao ensino superior nos dias de hoje é extremamente repartido e, com o aumento da conectividade, este chega ao ensino superior de forma cada vez mais informada e com diferentes interesses e características ao nível psicológico, estes fatores fazem com que os alunos candidatos ao ensino superior sejam inerentemente cada vez mais heterogéneos entre si.

Posto isto, para a elaboração do presente plano de marketing, o mercado do IPVC será alvo de uma segmentação dividida em quatro grandes vertentes, ou seja, será primeiramente repartido o mercado em quatro grandes faixas para que, posteriormente, se proceda à segmentação inerente a cada uma dessas faixas. As quatro principais vertentes a serem analisadas são, evidentemente, os próprios alunos, o tecido empresarial, o mercado laboral dos profissionais qualificados e, por fim, o próprio contexto internacional sendo especificada, de seguida, a forma como os mesmos se

revelam pertinentes para a realização do plano e para o contexto atual do próprio instituto.

ALUNOS

O público-alvo constituído pelos alunos que poderão ingressar no IPVC para prosseguir os seus estudos no ensino superior será dividido, muito em parte, derivado da tipologia de concurso pelo qual os estudantes ingressam no Instituto. Primeiro é fundamental perceber as tipologias de cursos que existem no Instituto:

- Ano Zero;
- CTeSP;
- Licenciatura;
- Pós-Graduação;
- Formação Contínua;
- Frequência de Unidades Curriculares Isoladas;
- Mestrado.

Para ingressar nestes diferentes cursos existem distintos concursos que o permitirão. Desta forma, e no sentido de perceber quais os segmentos que se encontra no público-alvo de alunos, será apresentado os concursos existentes:

- Candidatura a Ano Zero;
- Candidatura a CTESP;
- Candidatura a Licenciatura por Concurso Nacional de Acesso;
- Candidatura a Licenciatura por Concursos especiais:
 - Maiores de 23 anos;
 - Titulares de cursos superiores;
 - Titulares de CTESP,
 - Titulares de CET;
 - Diplomados de Vias Profissionais;
- Candidatura à Licenciatura por Reingresso ou Mudança Par Instituição/curso;
- Candidatura a Licenciatura como Estudante Internacional (apresentado no grupo de contexto internacional);
- Candidatura a Pós-Graduação;
- Candidatura a Mestrado;
- Candidatura a Formação Contínua;

- Candidatura à Frequência de Unidades Curriculares Isoladas.

Através deste conhecimento dos concursos existentes é mais fácil compreender os segmentos que se pode encontrar, e que requerem abordagens distintas. Os segmentos dentro dos alunos são seis:

- ❖ Alunos com ensino secundário terminado (Científico-humanístico ou Cursos Profissionais);
- ❖ Alunos com ensino secundário não terminado, mas com 12º ano já frequentado;
- ❖ Alunos titulares de CET ou CTeSP;
- ❖ Alunos com mais de 23 anos;
- ❖ Alunos com cursos superiores;
- ❖ Alunos a frequentar ou que frequentaram a licenciatura, mas ainda não terminaram.

Em primeiro lugar, os alunos com o ensino secundário terminado (Científico-humanístico ou Cursos Profissionais) são caracterizados por: terem uma idade compreendida entre os 17 e os 20 anos; serem, evidentemente, estudantes de ensino secundário tanto regular, como profissional; provenientes dos distritos de Viana do Castelo, Braga e Porto; oriundos de famílias com baixos níveis de formação e reduzidos índices de rendimento familiar mensal; e, por fim, são também alunos com médias finais de ensino secundário geralmente baixas. Por possuir algumas destas características, este público acaba por reconhecer o IPVC como uma opção de ensino superior mais adequada às necessidades dos mesmos para que prossigam os seus estudos superiores, nomeadamente em termos de Ano Zero, CTeSP, Licenciatura ou Frequência de Unidades Curriculares Isoladas, revelando-se assim um segmento representativo de cinco públicos-alvo diferenciados. Para ingresso no Ano Zero ou CTeSP, os candidatos, com o ensino secundário, apenas necessitam de realizar a candidatura online a este tipo de concurso. Para ingresso na Licenciatura, apenas com o ensino secundário, existe a possibilidade de o fazer através de concurso especial de Diplomados de Vias Profissionalizantes (candidatos detentores do ensino secundário profissional) ou por concurso nacional de acesso ao ensino superior (detentores do ensino secundário Científico-humanístico ou Profissional). Para frequência de unidades curriculares isoladas, o candidato necessita apresentar a sua escolha para frequência de unidades curriculares à escola do IPVC e indicarão se este poderá frequentar as mesmas.

Em segundo lugar, os alunos com o ensino secundário não terminado apresentam as mesmas características que os alunos com o ensino secundário terminado. Apenas têm

mais a questão de não terem terminado o ensino secundário. No sentido de estes alunos terminarem as disciplinas do 12º ano em falta e não estarem um ano parados, existe a possibilidade de ingressar no Ano Zero, ainda estando a terminar disciplinas do 12º ano do ensino secundário. Este Ano Zero permite que os alunos façam algumas unidades curriculares do curso que querem ingressar de seguida. Desta forma este segmento apenas representa um público-alvo, no entanto, é um público-alvo que poderá ingressar em um dos cursos IPVC seguidamente ao Ano Zero e, por essa mesma razão, torna-se um público-alvo que poderá dar continuidade no Instituto.

Em terceiro lugar, são referidos os candidatos titulares de CTeSP ou CET, que apesar de ser um segmento bem mais específico é, no entanto, um segmento que têm sido cada vez mais frequente no acesso às Licenciaturas do IPVC. São candidatos maioritariamente do distrito de Viana do Castelo, Braga e Porto, com maior predominância os de Viana do Castelo. São candidatos com idades mais compreendidas entre os 17 e 25 anos, segundo as respostas obtidas no inquérito por questionário deste estudo. Este segmento abarca assim 2 públicos-alvo diferentes, o público detentor de um CET e um público detentor de um CTeSP.

Seguidamente, os alunos com mais de 23 anos, além de poderem ingressar pelo concurso especial de maiores de 23 anos para uma licenciatura, podem, de igual forma, ingressar para Ano Zero, CTeSP, Licenciatura pelo Concurso Nacional de Acesso, Licenciatura pelo Concurso Especial de Diplomados de Vias Profissionalizantes, Pós-Graduação, Formação Contínua, Frequência de Unidades Curriculares Isoladas ou Mestrado. Por essa mesma razão, faz sentido que exista um segmento para maiores de 23 anos, pois estes podem ingressar por diferentes concursos, mediante o pretendido pelo candidato e a sua situação. Este segmento é caracterizado por ter uma idade superior aos 23 e sem limite, pois no inquérito por questionário foi possível encontrar alunos inquiridos com mais de 35 anos (32 alunos (1,82%) dos inquiridos). Além disso, tende a serem, na sua esmagadora maioria, trabalhador-estudante que procuraram, em muitos dos casos, uma formação específica ou especializadora nos níveis de ensino de mestrado e/ou pós-graduação. No entanto, é possível encontrar alunos nessas idades que em anos passados não lhes foi possível ingressar no ensino superior e, por isso, fazem-no mais tarde, aproveitando concursos especiais para esse efeito. E, por fim, ser natural dos mesmos distritos anteriormente descritos ou até trabalhar atualmente nos mesmos, com maior predominância no de Viana do Castelo.

Em quinto lugar, entendesse por alunos com cursos superior, aqueles alunos que já tem Licenciatura ou superior, mas que pretendem especializar mais a sua área ou mesmo ingressar numa nova área. Relativamente a especializar, maioria dos candidatos procura por Pós-Graduação, Formação Contínua ou Mestrado, ingressando por esses mesmos concursos. Já os candidatos que procuram por novas áreas de formação, tendem a ingressar pelo concurso especial de titulares de cursos superiores para a Licenciatura. Segundo as respostas obtidas no inquérito por questionário é possível perceber que são, maioritariamente, trabalhadores-estudantes. Tal como nos segmentos anteriores, também este segmento apresenta candidatos dos distritos de Viana do Castelo, Braga e Porto, mas com maior predominância os de Viana do Castelo.

Em sexto lugar, e último, relativamente aos alunos a frequentar ou que frequentaram a licenciatura, mas ainda não terminaram, percebe-se, à semelhança do segmento dos titulares de CTeSP e CET, que são em menor número, mas que, no entanto, têm aumentado bastante a procura. Os candidatos continuam a ser provenientes, maioritariamente, do distrito de Viana do Castelo. As idades variam entre 21 e 30 anos. Estes candidatos procuram mudar de curso dentro do Instituto (mudança par instituição/curso), mudar de outras instituições de ensino superior para o IPVC (mudança par instituição/curso) ou reingressar no mesmo curso e instituição em que já estiveram inscritos e não terminaram. Neste segmento inserem-se dois públicos-alvo diferentes, os candidatos que fazem reingresso (aqui somente se voltarem a frequentar exactamente o mesmo curso na mesma instituição) ou os que fazem mudança par instituição/curso.

TECIDO EMPRESARIAL

Estudada a classe estudantil do instituto, é de semelhante importância compreender qual é o público composto pela classe profissional do mesmo. Assim sendo, o tecido empresarial representa um público-alvo do IPVC em duas grandes vertentes, ou seja, quer para a colaboração com o instituto em contexto de estágio curricular dos discentes como também em contexto de prestação de serviços qualificados por parte dos profissionais da instituição às organizações.

Tendo em conta os dois principais intuitos de ligação entre o IPVC e as organizações, é importante compreender que estas organizações deverão possuir uma série de aspetos associados que as farão recorrer e acrescentar valor ao instituto. Desta forma, algumas das principais características que retratam este tipo de instituições são a forte valorização e reconhecimento da capacidade presente nas IES, organizações

maioritariamente situadas na região, nomeadamente no próprio distrito de Viana do Castelo, compostas por um corpo profissional com qualificações elevadas e, por fim, com possibilidades logísticas e intelectuais de estabelecer protocolos de trabalho e de estágio com o IPVC, proliferando assim profissionais qualificados à medida das necessidades reais do mercado para que, posteriormente, o possam integrar da forma mais adequada possível.

Estas organizações, para que se concretizem como um público-alvo do IPVC, deverão possuir também uma componente elevada de predisposição para o desenvolvimento regional, isto é, assim como é feito por parte do IPVC, as próprias organizações para as quais este presta os seus serviços qualificados deverão também ser instituições que procurem ativamente o desenvolvimento sustentável da região, nomeadamente através do progresso de todas as organizações que a compõem. Assim sendo, na composição dos objetivos do presente plano deverão também ser tidas em conta as expectativas colocadas sobre o instituto enquanto prestador de serviços que vão além da componente letiva de forma a contribuir e ser um dos principais propulsores da região em todas as suas vertentes e necessidades.

PROFISSIONAIS

A vertente de público-alvo composta pelos profissionais do mercado assume uma relevância elevada e em conformidade com a tendência global de crescente valorização do corpo profissional das organizações ao longo dos últimos tempos. Esta vertente dos profissionais será alvo de uma segmentação tripartida, composta: pelos profissionais qualificados externos à organização, ou seja, que veem o IPVC enquanto entidade empregadora; pelos próprios profissionais que integram o instituto tanto em termos docentes, como não docentes e até mesmo administrativos; e pelos investigadores que trabalham tanto no instituto como para o mesmo, através das unidades de investigação aplicadas, produzindo assim para um público externo retratado por toda a comunidade científica em geral.

Primeiramente, dentro do ramo dos profissionais, é pertinente compreender como valorizar e aproximar os profissionais externos ao instituto de forma a demonstrar o IPVC como uma entidade empregadora e o mais alinhada possível com as expectativas e necessidades atuais dos profissionais qualificados, tanto em termos docentes como não docentes. Assim sendo, este público-alvo do instituto, embora esteja situado num âmbito de atividade mais relacionado com o *employer branding*, deverá estar alinhado segundo alguns dos seguintes pressupostos: possuir formação ao nível superior;

valorizar as IES públicas, nomeadamente as politécnicas bem como os seus moldes de trabalho; procurar atualização constante ao longo dos percursos profissionais; e, para finalizar, deverá também ser um público profissional relativamente jovem, de forma a conseguir que a organização adquira também essa valência com o decorrer do tempo.

Um outro segmento alvo no ramo dos profissionais é o próprio público interno, ou seja, todo o corpo docente, não docente e administrativo que garante o bom funcionamento do IPVC, sendo assim uma parte fulcral e um dos públicos que mais relevância assume na elaboração e aplicação de um plano de marketing acerca de uma organização. Posto isto, o público interno do instituto deverá ser alvo de ações e objetivos específicos inerentes ao funcionamento e comunicação interna da instituição, pelo que é importante perceber que o IPVC dispõe de um público alvo interno com as seguintes características: altamente qualificado; capacitado nas diferentes áreas inerentes às tecnologias de informação; formados no próprio IPVC em muitos dos casos comprometidos com a organização; e, para finalizar, altamente disponíveis para contribuir para o sucesso letivo do instituto.

A última vertente pertinente de ser considerada um público-alvo em termos de profissionais está ligada à investigação e às respetivas unidades aplicadas que vêm sendo implementadas ao longo do tempo no instituto, ou seja, é um público que produz cientificamente em nome do IPVC, alargando assim também o espectro do conhecimento existente e contribuindo para o desenvolvimento da ciência global. Este público ligado ao IPVC através da investigação caracteriza-se também por ser altamente capaz, produtivo cientificamente, atual nas matérias do conhecimento solicitadas pela sociedade e fortemente comprometido com o proliferar da investigação ligada ao instituto.

Posto isto, e apresentadas as relevâncias de cada um dos públicos-alvo ligados ao mercado dos profissionais, é possível compreender que os públicos do IPVC, para além de se caracterizarem nos seus alunos, abarcam também o mercado dos profissionais de uma forma muito expressiva, pelo que a definição de objetivos claros nesta matéria é fulcral para alcançar um bom funcionamento do instituto em função daquilo que são as tendências do mercado de trabalho.

CONTEXTO INTERNACIONAL

Para finalizar, um fator que se revela cada vez mais pertinente de ser considerado nas organizações dos diferentes setores de atividade é a forma como estas são capazes de

se demonstrar para o mundo através da sua vertente internacional. Esta é uma tendência que surge como consequência da globalização das organizações e da exigência, por parte dos públicos, para que as instituições que consigam manter uma presença alargada face a instituições que apenas centram a sua atenção no seu meio envolvente.

No caso do IPVC, a internacionalização vem sendo alvo de uma maior atenção ao longo dos últimos anos, fazendo assim com que emerja a necessidade de definir segmentos internacionais ao qual o instituto se deverá dirigir para um melhor êxito no referido processo consolidado de internacionalização. O universo dos alunos internacionais irá ser alvo de uma segmentação tripartida: na vertente dos alunos de Erasmus; público oriundo dos restantes países da União Europeia; e público internacional, com especial predominância em alguns países especificados infra que historicamente são emissores de um maior número de alunos para o IPVC.

Relativamente ao público constituído pelos estudantes inseridos no programa Erasmus+, estes apresentam uma relevância alargada para o IPVC na medida em que esta é uma das matérias tidas em conta na avaliação dos cursos levada a cabo pela A3ES, pelo que a mobilidade de discentes é crucial até para a própria acreditação dos cursos ministrados. O segmento definido com base na modalidade Erasmus+ é importante de ser compreendido e tido em conta no âmbito da definição de objetivos, tanto em termos de estudantes em regime de *incoming*, como de *outgoing* ao abrigo de programas internacionais de mobilidade, algo que é ainda algo precariamente explorado por parte do instituto.

No que concerne ao público internacional oriundo dos restantes países da União Europeia, este é maioritariamente constituído pelos cidadãos dos países onde Portugal é retratado como um forte emissor de emigrantes, nomeadamente França, Suíça, Espanha e Alemanha. Sendo Portugal o país da União Europeia com mais emigrantes em proporção da população residente, é bastante recorrente que as IES portuguesas recolham alunos oriundos destes países, fruto das ligações que os emigrantes mantêm com Portugal, fazendo com que, desta forma, seja lógico considerar estes países como os principais alvos do processo de internacionalização do IPVC na União Europeia.

O último segmento internacional a considerar é aquele que retrata o público oriundo dos países internacionais não integrantes da União Europeia. Este segmento diferencia-se do anterior pois existem diferenças substanciais entre os alunos oriundos da UE e dos restantes países do mundo, mais especificamente em termos de condições de acesso,

valores das propinas e número de vagas disponíveis para cada um dos dois concursos. Assim sendo, os principais países integrantes deste segmento com uma maior predominância são os que constituem a CPLP em conjunto com Portugal, considerando também os restantes países da América Latina. O conjunto destes países apresenta-se como um segmento bastante expressivo e que deve ser tomado em conta no processo de internacionalização consolidado do instituto.

Todos estes segmentos apresentados em contexto internacional, são segmentos que poderão ter interesse para ingresso em Ano Zero, CTeSP, Licenciatura, Pós-Graduação ou Mestrado. É claro que as formas de ingresso, em cada uma das tipologias de cursos referidos, são diferentes, principalmente, no que concerne às vagas que cada uma disponibiliza, mas, também, no necessário para realização de uma candidatura.

Desta forma, o desenvolver de objetivos específicos para este público deverá ter em conta os países com os quais o IPVC já trabalha e procura estabelecer protocolos de ligação estreita, no entanto, deverá também ser priorizado o público alvo da internacionalização considerando a Espanha como um segmento alvo da atividade do IPVC, tanto em termos de intercâmbio de estudantes através do programa Erasmus+, mas também de docentes, não docentes e investigadores do instituto, com o fim último de capacitar aqueles que o compõem e conseqüentemente tornam o IPVC uma marca cada vez mais significativa e global.

4.2.2 - Posicionamento

O posicionamento de uma organização representa o estado em que se encontra no mercado, e é definido pela forma como ela se apresenta e se diferencia das restantes empresas na mente dos seus clientes atuais e potenciais. Para o IPVC, tendo muitas outras instituições de ensino superior a competir em Portugal, é crucial ter um posicionamento forte e exclusivo na mente dos estudantes, com o fim último de alcançar uma vantagem competitiva sustentável forte e conseguir construir uma base fiel de clientes, no caso, de estudantes.

Para uma melhor compreensão do posicionamento do IPVC, esta análise será repartida em dois grandes princípios, ou seja, numa primeira fase será analisado o princípio da identificação do instituto para compreender aquilo que o caracteriza e, de seguida, será aprofundado o princípio da diferenciação, como forma de compreender o quanto a organização consegue ser exclusiva diante das restantes instaladas no mercado.

A recolha primária de dados levada a cabo para a elaboração do plano procurou também recolher informações junto dos seus intervenientes acerca da perceção que têm do posicionamento do IPVC, pelo que grande parte das conclusões retiradas na seguinte análise assentam numa sustentada recolha de informações primárias das perspetivas de diversos elementos do instituto.

PRINCÍPIO DA IDENTIFICAÇÃO

Elaborar o princípio da identificação inerente ao IPVC parte da assunção de que é consoante este fator que as pessoas caracterizam o instituto e o reconhecem enquanto IES. Desta forma, foi auscultado junto daqueles que compõem o instituto, o que é que, na opinião dos mesmos, o caracteriza e valoriza enquanto instituição de ensino superior para que fosse possível compreender tanto o que valorizavam no IPVC como o que consideram que o mesmo deveria implementar para aumentar a sua identificação no mercado do ensino superior.

O IPVC é identificado no mercado como sendo um instituto altamente capaz de estar integrado e ser promotor no desenvolvimento de projetos em diversos âmbitos de atividade, promovendo as diferentes áreas inerentes à sua atuação com o fim último de cumprir a sua missão. A capacidade de desenvolvimento de projetos por parte do instituto tem vindo a crescer substancialmente ao longo dos últimos anos, não só a nível científico como também em termos pedagógicos e tecnológicos, e este crescimento tem vindo igualmente a ser notado pelos públicos que valorizam cada vez mais esta valência do instituto e o identificam pela mesma.

Um outro fator de identificação do IPVC no mercado é o destaque e a qualidade que possui na investigação científica que produz. Ao longo dos últimos anos tem-se verificado uma enorme aposta do instituto nesta vertente e a ascensão revela-se notória, atingindo o IPVC, no ano de 2022, o quarto lugar no ranking SCOPUS dos politécnicos portugueses em termos de produção científica. Este elevado reconhecimento em termos científicos é fruto da criação de novas unidades de investigação e da adoção de uma forte política de investimento nesta matéria, fazendo assim com que, cada vez mais, o IPVC seja reconhecido por esta valência que é uma aposta em continuidade.

A diversidade da oferta formativa é, em muitas instituições de ensino, uma das maiores vulnerabilidades, no entanto, tal não se verifica no caso do IPVC onde com o passar do tempo conseguiu diversificar a sua oferta formativa tornando-a tão eclética como se encontra atualmente, conseguindo assim atender às necessidades e expectativas de

diversos tipos de estudantes nas mais diversas áreas. Este alto nível de abrangência formativa tem vindo a tornar o IPVC numa IES cada vez mais reconhecida pela sua oferta formativa de qualidade nas mais diversas áreas, algo que a identifica naquilo que é o mercado e as ofertas de ensino superior existentes em Portugal.

Um dos fatores de identificação mais importantes no instituto é a qualidade das pessoas que o compõe e que o compuseram até que este chegasse onde chegou. Tanto em termos de docentes, não docentes e até mesmo discentes, o alto nível de qualidade presente em todos os intervenientes do IPVC tem vindo a fazer com que a qualidade letiva venha a incrementar gradualmente ao longo dos anos e isso reflete-se nos altos níveis de empregabilidade e taxa de sucesso dos ex-alunos do instituto que, na realidade profissional, demonstram o IPVC na mente tecido empresarial. A experiência, o conhecimento e os prémios nacionais e internacionais obtidos, em número crescente, pelos docentes amplifica a qualidade do ensino que se vivencia no instituto, fazendo com que cada vez mais os casos de sucesso, alinhados com a qualidade presente, sejam um fator de identificação do instituto no contexto das IES.

Para alcançar um alto nível de notoriedade e identificação, nomeadamente diante do público da região, o IPVC foi dispersando as suas unidades orgânicas pelo estender do território do distrito de Viana do Castelo onde se insere. Esta aproximação física para com os públicos da região tem vindo a fazer com que o IPVC deixasse de ser uma instituição longínqua para passar a ser uma entidade próxima de todo o distrito e atuando em colaboração com todo o território onde se insere. A dispersão geográfica é assim um fator de identificação por ser uma forma da instituição se mostrar a si e ao seu trabalho a todas as comunidades do distrito, fazendo com que as mesmas o reconheçam com um maior índice de notoriedade espontânea e lhe acrescentem um maior nível de reputação.

O IPVC é identificado pela sua capacidade proativa de desenvolvimento de projetos, produção científica de qualidade, diversidade de oferta formativa e organização com indivíduos de excelência que promovem diariamente a proximidade com a região.

PRINCÍPIO DA DIFERENCIAÇÃO

Estudados os fatores pelos quais o público reconhece o IPVC e o seu respetivo valor, é importante compreender o que é que o mesmo vê no instituto e que reconhece como

um fator de diferenciação face às demais IES portuguesas, sendo nesse sentido que emerge a pertinência do princípio da diferenciação na realização desta análise.

Uma das principais características do instituto e que é igualmente transversal a todas as unidades orgânicas, funcionais, de serviços e demais componentes que constituem o IPVC é a proximidade e o sentimento de familiaridade que nele se vive. Este é o sentimento mais apreciado e valorizado por todos os intervenientes do instituto auscultados e que demonstra o alto grau de comprometimento dos mesmos a todos os níveis. A elevada proximidade existente entre docentes e discentes acaba por ser um forte fator de diferenciação face a outras instituições de ensino onde, devido ao elevado número de estudantes, esta proximidade não se verifica sendo que, existindo este tipo de ambiente, é um fator que também é passado pelos estudantes aos seus pares, sendo assim valorizado não só pelos alunos do IPVC, mas pela sociedade geral.

O alto nível de proximidade existente no IPVC, atuando quase com um ambiente de familiaridade nas suas diferentes unidades, acaba por se tornar uma característica universal a toda a atividade do instituto e isso tem implicações na forma como este também lida com o que o rodeia, tratando a região e as comunidades envolventes com um nível de proximidade igualmente elevado. Aliado à proximidade existente no IPVC, o alto nível de conexão às raízes e às tradições da região faz com que o IPVC seja também reconhecido nesta matéria e consiga acompanhar de forma estreita e próxima as necessidades e exigências da região para que, posteriormente, consiga alargar esses fatores para todo o público do ensino superior, sendo este um fortíssimo fator de diferenciação do instituto face a outras IES.

Assim como se trata de um fator de identificação inerente ao instituto, a dispersão geográfica por longo de todo o território do distrito é também um fator de diferenciação do mesmo face a outras IES mais centralizadas geograficamente numa região única, assim sendo, em conjunto com a proximidade previamente abordada, o IPVC é capaz de se diferenciar dos restantes por prezar uma ligação próxima a todo o território do distrito, incrementando assim a sua notoriedade espontânea junto do mesmo e atuando como um dos principais fatores para o seu desenvolvimento.

Um outro fator de diferenciação que foi verificado na auscultação da grande maioria dos intervenientes perscrutados é o alto nível de humanidade e solidariedade que é percebido pelos que compõem o IPVC em todos os seus processos. Para as partes interessadas, o principal fator da proximidade existente dentro do IPVC é amplificado e assume uma relevância acrescida pelo alto grau de humanidade que se verifica em

todos os momentos dessa mesma proximidade verificada entre as partes. Altos níveis de solidariedade são percecionados como um fator de diferenciação em qualquer tipo de organização, no entanto, nas IES onde a imagem ainda é de serem organizações distantes, esta componente representa um fator crítico de sucesso do instituto.

Em termos curriculares, existem diversos tipos de fatores que diferenciam o IPVC das restantes IES, no entanto, os dois que assumem uma relevância acrescida são a ligação ao tecido empresarial nas suas mais variadas vertentes e as metodologias de ensino diferenciadas que começam a ser implementadas de forma transversal.

Relativamente à ligação com as empresas, o instituto procura estabelecer protocolos de ligação nas mais variadas vertentes entre a academia e o tecido empresarial possibilitando, por exemplo, oportunidades de estágio internacionais exclusivas como acontece na área do Turismo. É também um trabalho contínuo do IPVC a tentativa de ligação dos seus graduados ao mercado de trabalho e isso é potenciado pela dinamização de diversas ações de ligação às organizações da região e não só, como por exemplo, através do evento Be Connected (anteriormente denominado por Cimeira) do IPVC, nomeadamente da sua Feira de Emprego. Este trabalho constante para aproximar os seus atuais e ex-alunos ao mercado de trabalho, através da promoção de estágios e de oportunidades laborais, eleva o sentimento de pertença ao instituto por quem é ou foi impactado pelo mesmo de alguma forma, o que se revela um dos mais fortes fatores de diferenciação face a outras IES.

Em termos de metodologias de ensino, no IPVC tem-se verificado um investimento crescente nesta matéria através da promoção da utilização de ferramentas digitais de auxílio ao ensino que diferenciam cada vez mais o instituto das IES que ainda não fortaleceram o investimento nesta vertente. A tentativa gradual de abandonar os métodos expositivos de transmissão de conhecimento é algo cada vez mais valorizado pelos estudantes nativos digitais pelo que, com uma atualização dos conhecimentos dos docentes nesta matéria, alinhada também com um investimento fortemente assumido em ferramentas auxiliares, tem-se conseguido expressar o IPVC como uma IES diferenciada no mercado também nesta matéria.

Para perfazer esta análise, os pontos supracitados, que compõem a identificação e respetiva diferenciação do IPVC no contexto local e nacional das instituições de ensino superior portuguesas, culminam no propósito máximo do instituto ser “um politécnico socialmente responsável, gerador de conhecimento global e potenciador do desenvolvimento do Alto Minho”.

O IPVC diferencia-se maioritariamente pelo elevado sentimento de proximidade existente, ligação às raízes da região, alto nível de humanidade e solidariedade, vinculação consolidada com o tecido empresarial e fomento para adoção de metodologias de ensino inovadoras.

4.3 - Objetivos de Marketing

Concluída toda a componente estratégica e analítica do plano de marketing, o mesmo procede para uma fase mais operacional, nomeadamente através da determinação de objetivos que se procura alcançar, isto é, serão delineadas as linhas orientadoras para a execução do plano tanto a curto prazo, ou seja, a iniciar e terminar durante o biénio, como a médio-longo prazo, isto é, que iniciam no biénio, mas que terminam em data posterior à aplicação temporal do plano.

Os objetivos apresentados e explicados infra estão em concordância e têm como base três grandes aspetos a ter em conta dentro do instituto no momento da realização do plano de marketing, ou seja, encontram-se em conformidade com: os eixos traçados no Plano Estratégico do IPVC para os anos de 2020-2024; as linhas orientadoras da estratégia da presidência do próprio instituto; as necessidades reais retiradas da auscultação primária dos intervenientes do IPVC.

A determinação de objetivos a alcançar, tanto de curto, como de médio-longo prazo, em conformidade com os aspetos previamente enumerados, garante que as expectativas e necessidades dos vários *stakeholders* são tidas em conta para a elaboração do plano e, evidentemente, mais facilmente se garante que as mesmas obterão uma resposta adequada face aquilo que é solicitado para a execução do presente plano de marketing.

Os objetivos, tanto de curto, como de médio-longo prazo, estão ordenados em conformidade com seis eixos principais definidos para a elaboração de todo o plano de marketing. Os seis eixos definidos, bem como a sua respetiva codificação, são os seguintes: Investigação e Desenvolvimento (E1); Funcionamento Interno (E2); Ação Social (E3); Relações Externas e Internacionalização (E4); Formação (E5); Comunicação (E6). Traçados estes seis eixos como fatores de agregação de cada tema, serão de seguida apresentados os objetivos agrupados por temática, dos quais irão, posteriormente, derivar as ações específicas para o plano operacional.

4.3.1 - Objetivos de Curto Prazo

Eixos	Objetivos de curto prazo
E1 - Investigação e Desenvolvimento	<p>O1CP – Alcançar a terceira posição no ranking SCOPUS dos politécnicos portugueses em termos de produção científica;</p> <p>O2CP - Facilitar a cocriação e o desenvolvimento de projetos entre os diversos intervenientes (docentes, discentes, Unidades Orgânicas e Unidades de Investigação) do IPVC;</p> <p>O3CP – Obtenção de financiamento da FCT para as quatro Unidades de Investigação e Desenvolvimento do IPVC.</p>
E2 – Funcionamento Interno	<p>O4CP – Reforçar ligação institucional com as iniciativas associativas estudantis do IPVC;</p> <p>O5CP - Melhorar a estabilidade do pessoal não-docente afeto ao funcionamento do instituto;</p> <p>O6CP – Dar continuidade ao investimento estratégico com vista a facilitar a mobilidade das pessoas que compõem o IPVC.</p>
E3 - Ação Social	<p>O7CP – Proporcionar e facilitar um estilo de alimentação mais inclusivo e diversificado nos espaços de alimentação ligados aos Serviços de Ação Social, nomeadamente nos serviços de bar;</p> <p>O8CP - Promover ativamente a prática desportiva e a manutenção de um estilo de vida ativo nas diversas comunidades que compõem as escolas não localizadas em Viana do Castelo.</p>
E4 - Relações Externas e Internacionalização	<p>O9CP – Otimizar proactivamente a ligação com a comunidade empresarial, política e associativa;</p> <p>O10CP - Potenciar significativamente a ligação e a proximidade entre o instituto e a sua comunidade <i>Alumni</i>;</p> <p>O11CP – Ativar proactivamente os protocolos de internacionalização já estabelecidos.</p>

E5 - Formação	O12CP – Introduzir mecanismos, em toda a oferta formativa, capazes de capacitar os alunos de <i>soft skills</i> adaptadas às necessidades atuais do mercado.
E6 - Comunicação	O13CP – Consolidar estratégias para uma comunicação externa homogénea do instituto; O14CP - Melhorar o primeiro contacto e a relação contínua com os diferentes públicos.

Tabela 20 - Objetivos de curto prazo

Para uma melhor compreensão de cada um dos objetivos e eixos supramencionados, será apresentada uma justificação de relevância com o fim último de explicar a sua necessidade face ao contexto atual do instituto. É importante mencionar que alguns dos objetivos definidos para o IPVC são decorrentes da auscultação primária das necessidades dos intervenientes do mesmo, pelo que, quando assim for, a sua justificação poderá ter como base citações diretas de alguns dos entrevistados, sendo a identidade dos mesmos preservada através da apresentação das suas afirmações de forma codificada.

E1 - Investigação e Desenvolvimento

O1CP: Sendo o IPVC um dos politécnicos portugueses que mais produz cientificamente de forma indexada pela SCOPUS, ocupando atualmente a quarta posição nesta mesma matéria, é uma preocupação para com o desenvolvimento constante do instituto o investimento sistemático na produção científica. No curto prazo, ou seja, durante o biénio 2024-2025, projeta-se como objetivo marketing subir uma posição na lista e alcançar o terceiro lugar no ranking SCOPUS dos politécnicos que mais produzem cientificamente.

O2CP: Como forma de unificar todos os intervenientes do instituto e trabalhar para uma coesão mais elevada entre os pares, estabelece-se como objetivo de marketing a facilitação da cocriação no instituto de forma globalizada, isto é, tanto entre docentes, entre docentes e discentes, entre os próprios discentes, entre Unidades de Investigação e entre todas as Unidades Orgânicas de forma a trabalhar para a obtenção de um instituto mais capaz em todas as suas vertentes através da sua unificação.

P1DA - “No futuro, o instituto tem de abrir as portas aos seus intervenientes se quer ser mais capacitado enquanto instituição de ensino superior.”

O3CP: Sendo a ministração de doutoramentos uma realidade cada vez mais próxima ao ensino superior politécnico, impõe-se uma série de novas exigências no âmbito da I&D para que tal seja possível. Uma destas exigências, para além da produção científica global definida em O1CP, é a avaliação positiva de Unidades de Investigação e Desenvolvimento próprias. Numa primeira fase, para o biénio de 2024-2025, pretende-se com o Plano de Marketing facilitar que todas as quatro Unidades de Investigação e Desenvolvimento do IPVC consigam obter financiamento da FCT sendo que, para tal desiderato, estas deverão alcançar uma avaliação de, no mínimo, “Bom”.

P1CI - “Para nos afirmarmos como instituição de ensino superior precisamos de saber ler os sinais do que aí vem e, para isso, é preciso estarmos atentos e darmos passos bem dados.”

E2 – Funcionamento Interno

O4CP: Verificou-se que as iniciativas associativas estudantis se apresentam, cada vez mais, como um fator de diferenciação entre as instituições de ensino superior na mente dos atuais e futuros estudantes. No seguimento deste raciocínio, é de extrema relevância para o IPVC o estreitamento da ligação, a todos os níveis, com este género de iniciativas, de forma a obter uma apresentação académica global do instituto mais capacitada, coesa e integrada junto dos estudantes.

O5CP: O pessoal não docente do IPVC assume uma relevância extremamente abrangente na prestação dos diferentes tipos de serviços do instituto, ou seja, para uma melhor capacitação do instituto em termos formativos, é imperativo que se melhore, durante o biénio de 2024-2025, a estabilidade do corpo não-docente afeto ao funcionamento do instituto em todas as suas vertentes, sendo também esta uma das preocupações importantes de otimizar através da aplicação do Plano de Marketing do IPVC.

P1FAE - “Funcionários não docentes do IPVC são perfeitos, impecáveis mesmo.”

O6CP: A dispersão geográfica do IPVC pelos vários concelhos que compõem o distrito de Viana do Castelo, apesar das inúmeras vantagens associadas ao desenvolvimento regional, apresenta alguns entraves, nomeadamente na matéria da mobilidade das pessoas que integram o instituto. Embora tenham vindo a ser desenvolvidos esforços

nesta matéria, pretende-se, com o presente plano, redobrar as ações nesta matéria, com vista a alcançar uma maior facilidade de mobilidade de todos os intervenientes do IPVC.

E3 - Ação Social

O7CP: Alimentação inclusiva e diversificada tem vindo a demonstrar-se uma preocupação crescente por parte da sociedade na sua globalidade. Segundo intervenientes do IPVC, existe ainda uma clara falta de opções alimentares, nomeadamente nos serviços de bar, para celíacos e para pessoas com outro tipo de intolerâncias alimentares. Posto isto, é um objetivo claro de marketing o de criar e otimizar ações com vista a facilitar a prestação de um serviço de alimentação ligado aos Serviços de Ação Social que seja mais inclusivo e diversificado nos bares do IPVC.

O8CP: A prática desportiva e a manutenção de um estilo de vida ativo são também preocupações crescentes no contexto sociodemográfico português. No IPVC ainda se verifica um foco excessivo na dinamização do desporto somente nas escolas localizadas em Viana do Castelo pelo que, no presente plano, o objetivo é levar soluções desportivas até aos estudantes das escolas que não se encontram localizadas em Viana do Castelo e que, simultaneamente, ainda não possuem recursos físicos para promover um estilo de vida ativo junto dos seus discentes, docentes e demais intervenientes.

E4 - Relações Externas e Internacionalização

O9CP: A ligação com as envolventes empresariais, políticas e associativas devem ser uma preocupação constante do instituto para um melhor trabalho na ótica da sua missão e pela responsabilidade alusiva ao desenvolvimento sustentável da região. Embora venham a ser tomadas medidas nesta matéria, verificou-se junto dos intervenientes que o IPVC ainda tem muito que trabalhar nesta matéria junto das organizações para estabelecimento de estágios, junto dos órgãos autárquicos e junto das entidades associativas numa ótica de estreitamento da relação entre as partes, trabalhando sempre com o objetivo de ser um promotor do desenvolvimento regional.

O10CP: Conforme foi auscultado, a ligação com a comunidade *Alumni* do IPVC é ainda algo deficitária e necessita de fortes medidas nesta matéria para que não se perca o contacto com os diplomados a partir do momento em que os mesmos se graduam. Assim como no objetivo anterior, vêm sendo realizadas algumas iniciativas neste âmbito, no entanto, os intervenientes consideraram-nas escassas e é nesse sentido que emerge a necessidade deste objetivo no presente plano de marketing.

O11CP: Em termos internacionais o IPVC tem feito um forte investimento ao longo dos últimos anos para ser uma IES cada vez mais reconhecida pelos públicos estrangeiros e tem vindo a estabelecer uma série de protocolos de cooperação com demais organizações internacionais. Aquilo que se verificou foi que muitos destes protocolos assinados não tiveram repercussões na prática, ou seja, no dia a dia da organização não se sentiram benefícios diretos decorrentes da assinatura dos mesmos. O objetivo de marketing aqui é reativar proactivamente esses mesmos protocolos já estabelecidos numa ótica prática e operacional dos mesmos para que se traduzam num benefício efetivo e relativamente imediato para ambas as partes interessadas.

E5 - Formação

O12CP: Cada vez mais as *soft skills* e as competências transversais dos indivíduos são um requisito primordial para a admissão dos mesmos na generalidade das organizações atuais. No IPVC, aquilo que se auscultou foi que os diplomados do instituto são extremamente capazes em termos técnicos e em *hard skills* relacionadas com a área formativa, no entanto, segundo a generalidade dos intervenientes, os mesmos possuem capacidades transversais muito pouco desenvolvidas e uma panóplia de *soft skills* muito reduzida, algo que muitas vezes os torna incapazes de ingressarem, de forma mais otimizada, no mercado de trabalho. No seguimento desta linha de pensamento, deverão ser criados mecanismos, durante o biénio de aplicação do plano de marketing, para que as *soft skills* sejam trabalhadas a nível heterogéneo da globalidade formativa, de forma a capacitar, cada vez mais, os diplomados no instituto e obter um IPVC mais consolidado no mercado de trabalho.

E6 - Comunicação

O13CP: Uma perspetiva relativamente transversal a todos os intervenientes auscultados é alusiva à comunicação externa do instituto que, embora tenha vindo a melhorar, ainda não se encontra o mais eficaz nem eficiente possível, acabando por não conseguir fazer face àquilo que é praticado pelas restantes IES. Desta forma, o objetivo de marketing que aqui é proposto é o de dar continuidade ao processo de consolidação das estratégias que vêm sendo colocadas em prática, com vista a otimizar, na globalidade dos seus aspetos, a comunicação externa do instituto.

P1CI - “Antes estávamos 2 ou 3 passos atrás dos nossos concorrentes. Agora penso que conseguimos estar lado a lado. A seguir temos de conseguir estar um passo à frente dos restantes.”

P1CCA - “O IPVC, para lidar melhor com os concorrentes, deve ser mais agressivo e muito mais rápido em termos de comunicação.”

O14CP: Um outro fator que, em termos comunicativos, foi apontado como um ponto passível de melhorias é alusivo ao primeiro contacto com os estudantes e o respetivo acompanhamento dos mesmos ao longo do seu percurso no IPVC. Segundo auscultado, o instituto possui ainda uma fraca política de primeiro contacto, nomeadamente nas Unidades Orgânicas, algo que faz com que muitas vezes os alunos acabem por não se inscreverem no IPVC para prosseguirem os seus estudos, perdendo alunos, mesmo antes de os receber. Foi também apontado pelos intervenientes que o instituto, em muitas ocasiões, não possui capacidade de acompanhamento dos alunos algo que conseqüentemente leva a que os mesmos possam desistir dos seus planos de estudos por falta de contacto e esclarecimento das opções que o IPVC coloca à disposição dos mesmos.

P1DTG - “Um candidato não respondido é um aluno perdido.”

4.3.2 - Objetivos de Médio-Longo Prazo

Eixos	Objetivos de médio-longo prazo
E1 - Investigação e Desenvolvimento	<p>O1MLP – Aumentar o número de investigadores integrados em Unidades de Investigação do IPVC;</p> <p>O2MLP – Promover a criação de novos centros de investigação em outras áreas científicas.</p>
E2 – Funcionamento Interno	<p>O3MLP – Otimizar e, se necessário, modificar os espaços físicos ligados às diferentes Unidades Orgânicas do IPVC;</p> <p>O4MLP - Rejuvenescer, qualificar e valorizar o corpo docente do instituto.</p>
E3 - Ação Social	<p>O5MLP – Aumentar a prestação do serviço de psicologia às comunidades que compõem as Unidades Orgânicas não localizadas em Viana do Castelo.</p>
E4 - Relações Externas e Internacionalização	<p>O6MLP – Otimizar estratégias de internacionalização do corpo docente;</p>

	<p>O7MLP - Otimizar estratégias de internacionalização do corpo não-docente;</p> <p>O8MLP - Otimizar estratégias de internacionalização do corpo discente;</p> <p>O9MLP - Otimizar estratégias de internacionalização da oferta formativa.</p>
E5 - Formação	<p>O10MLP – Analisar, reestruturar e integrar a oferta formativa das Unidades Orgânicas do IPVC;</p> <p>O11MLP - Desenvolver estratégias para a implementação de ações de curta duração e cursos de ensino à distância (EaD).</p>
E6 - Comunicação	<p>O12MLP – Reestruturar a comunicação interna do instituto;</p> <p>O13MLP - Trabalhar ativamente para incrementar o sentimento de pertença dos colaboradores do IPVC;</p> <p>O14MLP – Melhorar a comunicação externa associada à produção científica do IPVC;</p> <p>O15MLP – Otimizar a comunicação dos Serviços de Ação Social.</p>

Tabela 21 - Objetivos de Médio e Longo Prazo. Fonte: Elaboração própria

Assim como nos objetivos de marketing de curto prazo, será também descrita a índole de cada objetivo de médio-longo prazo, onde será também descrita a relevância e necessidade dos mesmos com base na auscultação primária dos intervenientes do IPVC.

E1 - Investigação e Desenvolvimento

O1MLP: As Unidades de Investigação do instituto são, progressivamente, uma das principais prioridades do instituto. Inclusive no âmbito da ministração de doutoramentos, é extremamente relevante a existência de UI próprias e consolidadas em termos de I&D. O presente objetivo é decorrente de uma realidade do instituto onde muitos docentes e investigadores do IPVC se apresentam como membros integrados em unidades de outras IES e como membros colaboradores em UI próprias do instituto, o que limita o desenvolvimento das Unidades de Investigação e que tem consequências

posteriormente a vários níveis. Posto isto, este objetivo de marketing tem como intuito o aumento do número de docentes afetos às UI próprias enquanto membros integrados, ao invés de membros colaboradores.

O2MLP: Conforme verificado no objetivo anterior, as Unidades de Investigação são uma preocupação crescente do IPVC, para tal, este promoveu a criação de quatro unidades. Apesar da criação destas, verificou-se a inexistência de UI relacionadas com as diferentes áreas de ensino ministradas no IPVC, pelo que muitos docentes ainda não têm UI próprias no instituto em que se possam integrar enquanto investigadores, tendo assim de recorrer a unidades de outras IES. No presente plano, o objetivo é potenciar a criação de novas unidades de investigação nas diversas áreas científicas.

E2 – Funcionamento Interno

O3MLP: Ao longo da recolha de dados primários junto de algumas unidades do IPVC, verificou-se um desagrado dos auscultados perante as instalações e os espaços físicos destinados à atividade letiva. Por se tratar de uma matéria que requer um investimento mais avultado, este objetivo de médio-longo prazo deverá ser iniciado, com linhas orientadoras concretas nas escolas mais necessitadas, durante o biénio podendo, no entanto, terminar em data posterior à execução do plano de marketing.

P4CPE - “(...) É uma vergonha apresentarmo-nos assim ao exterior. Não há condições que satisfaçam o bom decorrer das aulas.”

O4MLP: Um dos principais entraves apontados ao desenvolvimento sustentado do IPVC é o próprio corpo docente que, em alguns casos e apesar de possuir na generalidade capacidades técnicas muito elevadas, é ainda subvalorizado, algo instável, pouco qualificado face às novas tendências do ensino e com uma idade mais avançada em algumas situações. Esta conjuntura do quadro docente pode ter inúmeras implicações ao nível do ensino e deverá ser acautelada, numa perspetiva de médio-longo prazo, para que se consiga amenizar os impactos destas debilidades no desenrolar do serviço docente do IPVC e na garantia da qualidade do serviço letivo.

P2CPE - “Os docentes estão sobrecarregados e com falta de apoio.”

P1CPA - “Muitas vezes acusa-se os colaboradores mais novos de não vestirem a camisola, mas como é que a vão vestir se ainda não a têm?”

E3 - Ação Social

O5MLP: Os problemas do foro psicológico são uma preocupação crescente na sociedade atual, nomeadamente nos estudantes do ensino superior. No IPVC, verificou-se que existem muitas situações de abandono escolar por falta de apoio psicológico aos discentes que possuem este tipo de constrangimentos ao longo do seu percurso. O abandono escolar no IPVC derivado desta matéria, prende-se também com o facto do serviço de psicologia do instituto ser unicamente prestado em Viana do Castelo pelo que, nas três escolas que não se localizam em Viana do Castelo, os alunos acabam por se encontrar muito mais vulneráveis a problemas desta índole, algo que tem graves repercussões na atividade global do instituto e na mente dos jovens. No plano de marketing, o objetivo é encontrar soluções para que este serviço alcance todas as escolas do IPVC e que, conseqüentemente, todos os estudantes do instituto consigam uma ajuda para lidar com os problemas mentais que têm de enfrentar diariamente de forma individual.

E4 - Relações Externas e Internacionalização

O6MLP, O7MLP, O8MLP e O9MLP: Num horizonte temporal de médio-longo prazo, a internacionalização das várias componentes do instituto é uma prioridade para se conseguir alcançar um desenvolvimento sustentável do mesmo. No médio-longo prazo relativo ao E4, os objetivos definidos foram segmentados em quatro grandes vertentes, no entanto, esta divisão tem como justificativa primordial a posterior definição do plano de ações face a cada um deles uma vez que, na sua génese, os objetivos são bastante semelhantes entre si, convergindo na otimização de estratégias de internacionalização do corpo docente, não-docente, discente e da própria oferta formativa. Posto isto, embora os quatro objetivos de marketing do eixo número 4 sejam semelhantes entre si, alterando apenas o âmbito da sua aplicação, os mesmos foram expressos de forma fragmentada para facilitar a compreensão da posterior categorização das ações relacionadas com cada um deles.

E5 - Formação

O10MLP: A distribuição da oferta formativa entre as Unidades Orgânicas é ainda confusa em muitos dos casos e em algumas áreas de estudo. Segundo os auscultados na recolha primária de dados, existem alguns cursos, em unidades orgânicas distintas, que colidem em termos formativos, o que causa confusão na mente dos que integram o IPVC e, mais importante ainda, naqueles que pretendem ingressar no instituto para prosseguirem os seus estudos a nível superior. Este objetivo de marketing visa traçar

linhas, a médio-longo prazo, que definam uma reestruturação e integração homogénea entre a oferta formativa das diferentes escolas superiores que compõem o instituto.

P1CPTG - “A concorrência do IPVC é o próprio IPVC quando tem, por exemplo, 2 cursos iguais em duas escolas diferentes.”

P3CCCE - “No IPVC há cursos com quase ninguém e isso deveria ser revisto. É o mercado a falar.”

O11MLP: Os cursos de curta duração e as modalidades que englobam o ensino à distância são uma realidade crescente, fruto também da evolução da sociedade e do ritmo de vida que nela se vive. Para que o IPVC se torne uma instituição mais capaz de satisfazer a procura pelos diversos graus e modalidades de ensino, este deverá ser perseverante o suficiente para se adaptar às necessidades do mercado, nomeadamente às tendências de digitalização do ensino. Ao longo dos últimos tempos, vêm sendo desenvolvidas iniciativas no sentido de incentivar o *e-Learning* e o *Blended Learning*, no entanto, segundo os membros auscultados, estes esforços devem ser profundamente intensificados de forma a capacitar mais o IPVC enquanto IES e é mediante essa necessidade que surge este objetivo no presente plano de marketing.

E6 - Comunicação

O12MLP: No que concerne à comunicação do instituto, o ponto que foi transversalmente apontado como crítico e carenciado de melhorias profundas foi a comunicação interna. Segundo aqueles que integram o IPVC, a comunicação interna do IPVC não é eficaz em nenhuma das suas vertentes, emergindo assim a necessidade de uma reestruturação e de um trabalho, a médio-longo prazo, conducente a uma transmissão de informação interna de forma mais facilitada, simples, atempada e clara, algo que não é, de todo, conseguido no estado atual em que se encontra o instituto.

P2CCCE - “Prazos no IPVC não são cumpridos nem são levados a sério.”

P1CCTG - “Internamente, a comunicação do IPVC não é a melhor e não funciona.”

P1DDL - “As áreas de serviço estão bem definidas, no entanto, a interligação entre os serviços é horrível.”

P1DA - “Os serviços centrais não podem estar atrás das unidades orgânicas, têm de estar à frente, comunicar com elas e preocupar-se em dinamizá-las.”

P1CTCCE - “Por vezes, quem tem de ouvir acha que não está a esquecer, mas quem tem de ser ouvido sente-se esquecido.”

O13MLP: Uma outra realidade que se verificou na auscultação interna do IPVC é a de não se verificar um forte sentimento de pertença entre os colaboradores docentes e não-docentes do instituto. Esta conjuntura é especialmente agravada pela dispersão geográfica das diferentes escolas, ou seja, verificou-se que as pessoas estão comprometidas com o sucesso da escola onde exercem a sua atividade, no entanto, não se verificou um alto nível de compromisso para com a instituição como um todo e enquanto IPVC, no contexto global e holístico às suas seis escolas superiores. Este desafio acrescido é apresentado como objetivo no plano de marketing para que se trabalhe, num processo constante e reiterado a médio-longo prazo, na ótica de aumentar o sentimento de pertença daqueles que compõem o instituto, fazendo assim com que o representem da melhor forma possível junto das suas redes.

P1CPA - “Muitas vezes acusa-se os colaboradores mais novos de não vestirem a camisola, mas como é que a vão vestir se ainda não a têm?”

O14MLP: Estando atualmente o IPVC entre os quatro politécnicos que mais produz cientificamente de forma indexada pela SCOPUS, é extremamente relevante que o instituto seja capaz de promover o conhecimento que produz e o transpareça para a comunidade envolvente, bem como elucidar acerca da forma como o conhecimento científico pode ser aplicado em diferentes contextos empresariais e associativos. A este processo dá-se o nome de comunicação de ciência e esta é uma matéria que deve ser tratada em termos de marketing, nas suas várias vertentes, por meio deste objetivo. Para o cumprimento do presente objetivo deverão ser estabelecidas ações de promoção científica abertas a investigadores e à comunidade geral pelo que, a médio-longo prazo, deverão ser pensados eventos que trabalhem a comunicação da ciência consolidada produzida no instituto, algo ainda demasiadamente pouco explorado pelo IPVC.

O15MLP: A articulação entre a comunicação praticada pelo IPVC globalmente, a comunicação das diferentes escolas superiores e a comunicação dos Serviços de Ação Social é ainda reduzida e pouco otimizada. Aquela que, segundo foi auscultado, mais necessita de uma homogeneidade atualização à luz daquilo que é a comunicação do IPVC, até pela índole dos serviços que promove, é a unidade funcional dos SAS. Com a determinação e execução do presente objetivo, pretende-se delinear estratégias de médio-longo prazo para que se obtenha uma comunicação consolidada entre o IPVC e

os SAS, agindo assim com o fim último de garantir um estreitamento entre as comunicações das duas vertentes.

5 – CONCLUSÕES

Foi definido como objetivo geral deste estudo a Elaboração de um Plano de Marketing Estratégico para o Instituto Politécnico de Viana do Castelo referente ao período 2024-2025.

Foram definidos objetivos específicos mediante os 3 diferentes estudos empíricos realizados.

O objetivo específico das entrevistas exploratórias foi o de compreender o ponto de vista de elementos de cargos de gestão de topo face a diferentes tópicos sobre o IPVC. As entrevistas tiveram também por objetivo compreender as melhorias necessárias a serem realizadas no instituto mediante a perspetiva de quem dirige o mesmo.

O objetivo específico dos grupos de discussão foi o de conhecer a perspetiva de diferentes serviços e escolas do IPVC, face às 9 dimensões que o guião aborda. Os grupos de discussão tinham, também, como objetivo específico, o conhecimento da visão que cada escola e/ou serviço tinha face ao IPVC, comparando com as outras escolas e/ou serviços. Ou seja, pretendeu-se perceber como varia a perspetiva das diferentes dimensões, mediante as escolas e/ou serviços do IPVC.

O objetivo específico do inquérito por questionário foi o de conhecer a perspetiva dos alunos das 6 escolas face a diferentes tópicos relacionados com o instituto, e de que forma essa perspetiva varia dos alunos de cada escola.

Durante a obtenção de respostas nos 3 estudos empíricos foram ouvidas muitas opiniões contraditórias face aos diferentes tópicos do instituto, muito em parte como consequência da posição e/ou escola em que se inserem.

É notório que nos 6 elementos entrevistados (elementos pertencentes à Presidência do Instituto) encontra-se uma opinião muito mais positiva face ao instituto. Indicam que este tem trabalhado bem e que as provas são o reconhecimento que o distrito tem do Instituto e a sua notoriedade. De forma geral, estes elementos encontram-se satisfeitos com a posição atual do IPVC e pretendem que continue numa perspetiva de melhoria e evolução. Em parte, muita das melhorias identificadas deveram-se à mudança da imagem do Instituto, pois esta trouxe mais modernidade e mais resultados na

transmissão da mensagem. O que mais frequentemente foi apontado como ponto negativo, por parte dos entrevistados, é a má comunicação interna do Instituto, principalmente, porque não existe informação atualizada sobre o que decorre diariamente no Instituto.

Relativamente à opinião dos diferentes intervenientes nas 6 escolas e nos diferentes serviços, conheceu-se uma opinião face ao Instituto não tão positiva e concreta como as dos 6 entrevistados (elementos da Presidência do IPVC).

No decorrer dos grupos de discussão perceberam-se os diversos pontos chave sobre a opinião que têm sobre o IPVC. Nestes grupos foi geral a opinião de que o Instituto já evoluiu muito, mas que ainda existe imenso trabalho pela frente.

Nos grupos dos Serviços Gerais não são referidos os mesmos problemas que se nota nos grupos das escolas. O que é possível identificar como um ponto negativo comum a todos os grupos de discussão é a necessidade de melhoria na comunicação interna do IPVC, no sentido de facilitar a interligação e comunicação entre as diferentes unidades orgânicas. É referido, também, a desigualdade para os alunos das escolas fora do concelho de Viana do Castelo, bem como a necessidade da contratação de mais funcionários para dar resposta às necessidades das Escolas. A falta de funcionários para responder às carências sentidas é elevada, tornando os serviços mais lentos e, por consequência prestando um serviço de fraca qualidade. Este problema de falta de pessoal é sentido de forma geral no Instituto. Além de existir falta de funcionários, sentem que não são valorizados pela instituição, apesar de considerarem funcionários preocupados e dedicados. Quando analisado mais em detalhe, nos serviços gerais (gabinete de comunicação e imagem, recursos humanos e serviços de ação social) a comunicação externa está obter muito bons resultados. Já nas escolas, a comunicação externa continua a ser percebida como má, sem resultados e, segundo os elementos, é derivado dessa componente que o IPVC não tem muita notoriedade no distrito.

Nos grupos de discussão das escolas foi, ainda, perceptível uma realidade que os serviços gerais não têm conhecimento, que é a burocracia e as exigências feitas ao corpo docente. É, por essa mesma razão, que os docentes se encontram saturados e desmotivados para exercer a docência, sendo que na realidade as tarefas relacionadas com a docência são secundarizadas em relação a outras tarefas que lhes são exigidas. Dentro dos grupos de discussão das 6 escolas foi também possível ouvir opiniões diferentes sobre os recursos físicos das mesmas.

Na ESE salientam a má qualidade das instalações físicas, pois não existe aquecimento, nas salas de aula, são antiquadas, sem qualidade e sem o conforto mínimo para a lecionação de aulas. Adicionalmente, a capacidade da escola já não é suficiente para os alunos que a mesma acolhe. Reforçam, também, a dificuldade no acesso à Internet, bem como os serviços informáticos disponíveis.

Tal como na ESE, também a ESTG sente problemas relacionados com as instalações físicas e a fraca qualidade das mesmas para aulas. Nesta escola, acresce a falta de capacidade de resposta do bar e cantina para atendimento de todos os elementos que frequentam esses serviços.

Na ESA, os elementos deparam-se, também, com problemas de espaço e conforto nas salas de aula, acrescentando o facto de na escola já não existirem condições para a lecionação de aulas práticas, pois necessitam de melhorias em laboratórios, nomeadamente novos espaços. Referem, ainda, o facto de ser uma escola do IPVC que se encontra fora do concelho de Viana do Castelo e, por isso, os alunos não têm acesso de igual forma aos serviços.

Também na ESCE e ESDL o grande problema é a desigualdade de acesso aos serviços do Instituto, pois as escolas localizam-se fora do concelho de Viana do Castelo. Estas duas escolas não têm tantos problemas de instalações pois são escolas construídas recentemente e com boas infra-estruturas.

Quanto à ESS, é apontada a falta de espaço para dar resposta nos serviços de cantina e bar e para a lecionação de aulas a turmas com um número elevado de alunos. Os elementos da ESS referem, também, a inexistência de um elevador para subir para outros pisos, para utilizadores com limitações físicas.

Na análise do grupo de discussão da federação académica e as associações das 6 escolas, constituídos por alunos do IPVC, percebeu-se que os alunos se queixam da falta de locais de convívio, da fraca qualidade das residências e as reduzidas opções do bus académico, em termos de horários. Um outro tópico que se pode destacar é o facto de os alunos, ao contrário dos docentes e não docentes, indicarem não pretenderem o ensino à distância. Os elementos relatam, também, o excesso de informação irrelevante que é passada diariamente aos alunos. Como responsáveis da federação académica e as associações académicas das 6 escolas, sentem falhas de comunicação com as mesmas, principalmente, porque o IPVC não divulga as ações que estas promovem

para os alunos de todas as escolas, que visam aumentar a ligação entre alunos das diferentes escolas.

Os inquéritos por questionário aplicados aos alunos deixam claro que os mesmos acreditam que o IPVC deveria atualizar algumas abordagens de ensino, bem como o atendimento nos serviços. É possível perceber que em alguns serviços a satisfação não é positiva e, com base nas respostas dos alunos, é possível perceber que não estão tão satisfeitos com as salas de computadores, estacionamento, associação de estudantes, horário da secretaria, temperatura ambiente da escola, aplicação *mobile* sasocial e aplicação *mobile* moodle. Adicionalmente, os alunos encontram-se insatisfeitos com alguns serviços das suas escolas e o apoio que os mesmos dão.

Os alunos da ESE estão insatisfeitos com as salas de computadores, estacionamento, associação de estudantes, horário da secretaria, temperatura ambiente da escola, app sasocial e app moodle. Além destes pontos demonstram insatisfação quanto aos equipamentos da escola, quanto às instalações, quanto à qualidade dos serviços de apoio prestados e quanto à resposta/solução dada aos seus problemas.

Os alunos da ESA estão, também, algo insatisfeitos com o horário da secretaria, temperatura ambiente da escola, app sasocial e app moodle. Além destas insatisfações, sentem insatisfação, também, quanto aos equipamentos da escola, quanto às instalações, quanto à qualidade dos serviços de apoio prestados e quanto à resposta/solução dada aos seus problemas.

Os alunos da ESTG também se demonstraram insatisfeitos com as salas de computadores, associação de estudantes, horário da secretaria, app sasocial e app moodle. Quanto aos restantes pontos, apresentam insatisfação com os equipamentos da escola e com as instalações, em geral.

Os alunos da ESS encontram-se mais insatisfeitos face à app moodle e ao estacionamento.

Já os alunos da ESCE e ESDL apresentaram votações bastante positivas, o que poderá indicar que os mesmos se sentem satisfeitos com a sua escola e serviços da forma como se apresentam.

Em suma, e de forma geral, é possível perceber que as escolas que se encontram em patamares mais críticos e com necessidade de mais intervenções são a Escola Superior de Educação, a Escola Superior de Tecnologia e Gestão e a Escola Superior Agrária.

Quanto aos serviços de apoio aos alunos sente-se a necessidade de mais colaboradores, no sentido de poder melhorar as respostas dos serviços. Além disso, um ponto com bastantes críticas é a comunicação, tanto externa como internamente, pois é apontada como má, sem estratégia e que não comunica como deveria comunicar o Instituto, as suas ofertas formativas, os seus serviços e os seus eventos.

6 – SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A abordagem conseguida com os estudos empíricos deste projeto possibilitou o verdadeiro conhecimento das fraquezas/carências do IPVC. Atendendo ao desafio permanente na captação de alunos, entende-se ser imperativo/urgente a resolução destes problemas mencionados bem como a implementação de novas medidas para das fraquezas obterem-se forças.

Nesse sentido, neste capítulo são apresentadas medidas no sentido de se resolver as dificuldades encontradas, ao nível externo bem como a nível interno do IPVC. O objetivo deste ponto não é, de todo, substituir-se à elaboração de um plano operacional, como terá de ser feito.

Na Tabela 22 é possível ler os problemas identificados e as soluções/recomendações sugeridas.

Externa

PROBLEMA 1 – O IPVC é pouco conhecido da comunidade do distrito e nos distritos vizinhos.

O IPVC tem que reforçar a sua atuação junto do seu público.	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar a divulgação do IPVC com Outdoors nos concelhos do distrito de Viana do Castelo, bem como em concelhos dos distritos vizinhos. - Reforçar a presença do IPVC nas redes sociais com vídeos promocionais. - Elaborar um plano de comunicação externa
Elaboração de um plano de comunicação externa	Este plano permitirá fazer uma análise detalhada da atual comunicação externa e a sua eficácia, bem como criar estratégias de comunicação externa no sentido de a melhorar.

Tabela 22 - Sugestões/recomendações para o problema 1. Fonte: Elaboração própria

PROBLEMA 2 – Fraco conhecimento por parte das escolas sobre a oferta formativa do IPVC

O IPVC tem que melhorar a imagem e o conhecimento que as escolas de ensino secundário têm do Instituto.	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar e alargar as apresentações e sessões de esclarecimento para alunos finalistas, nas escolas secundárias e profissionais das cidades de Viana do Castelo, Braga e Porto, estrategicamente; - Criação de sessões de esclarecimento para os responsáveis pelos estudantes das escolas de ensino secundário e profissional (que maioritariamente são os pais). Os responsáveis dos alunos são importantes na escolha das opções para ingresso no ensino superior; - Analisar a possibilidade da criação de protocolos com empresas incentivando os seus colaboradores a fazerem Licenciaturas, Mestrados ou Pós-graduações (empresas privadas bem como Camaras Municipais, Tribunais, Segurança Social, e outras instituições públicas); - Repensar a continuidade da contratação da empresa Inspiring Future nos moldes existentes;
---	---

	- Repensar o conceito do principal evento do Instituto sobre acesso ao ensino superior, o Be Connected.
--	---

Tabela 23 - Sugestões/recomendações para o problema 2. Fonte: Elaboração própria

Um aluno bem informado e entusiasmado com o IPVC é um agente divulgador do IPVC aos colegas de escola, aos amigos e familiares e o Instituto mostra que se preocupa em esclarecer os estudantes a ingressarem corretamente no ensino superior. Permanecerá na mente dos estudantes que estes são importantes para o Instituto e não são “apenas mais um estudante”.

Interna

PROBLEMA 3 – Deficiente interação entre as várias escolas do IPVC e entre colaboradores (docentes e não docentes)

Melhorar a interação entre as várias Unidades Orgânicas do IPVC.	- Realização anual de um evento/convívio de relaxamento, sem trabalho, entre os vários elementos das diferentes unidades orgânicas do IPVC. O ambiente relaxado de convívio promove a união. A união promove um melhor trabalho em equipa, que por sua vez resulta num aumento da cultura do IPVC, saindo beneficiado o próprio instituto e principalmente os alunos.
--	---

Tabela 24 - Sugestões/recomendações para o problema 3. Fonte: Elaboração própria

PROBLEMA 4 – Deficiente comunicação interna e deficiente divulgação/recolha de informação

Reforço na divulgação dos objetivos de comunicação para todos os colaboradores do Instituto.	Uma divulgação eficiente é fundamental para um bom funcionamento e conhecimento por parte dos funcionários. A divulgação dos objetivos permitirá que todos os elementos estejam a remar no mesmo sentido para atingir os mesmos objetivos. É fundamental também saber procurar a informação.
--	--

Elaboração de um manual da correta utilização da nova e da antiga imagem do IPVC.	O conhecimento da utilização correta de cada imagem permitirá que exista uma comunicação coerente para dentro e para fora do Instituto.
Criação de uma Intranet, ligando assim informaticamente todas as Unidades do IPVC.	Com a implementação de uma rede interna de computadores, todo o IPVC fica ligado entre si como uma plataforma centralizada para acesso a arquivo/documentos, procedimentos, políticas e notícias, disponibilizando espaços de trabalho compartilhado, promovendo assim a eficiência e a produtividade.
Realização de palestra para os novos alunos, esclarecendo-os do funcionamento dos serviços existentes, das apps ao dispor deles e respondendo a eventuais perguntas.	Este esclarecimento permite que os alunos tenham acesso a tudo que foi criado para eles. Desta forma, a experiência no ensino superior, em específico no IPVC, poderá ser muito mais positiva, permitindo assim reduzir dúvidas e problemas que os alunos tenham ou venham a ter mais tarde.
Elaboração de Plano de Comunicação Interna	A elaboração deste plano permitirá fazer uma análise detalhada da atual comunicação interna e a sua eficácia, bem como a criar estratégias para melhorar a má comunicação interna, como indicado pelos entrevistados.

Tabela 25 - Sugestões/recomendações para o problema 4. Fonte: Elaboração própria

PROBLEMA 5 – Falta de funcionários para darem resposta às necessidades

Colocação de 1 elemento em cada escola, que responderá perante o Gabinete de Comunicação e Imagem.	Permitirá uma melhor ligação das escolas com os serviços centrais, reforçará a comunicação interna e externa e aumenta a proximidade com os alunos sentindo-se estes mais apoiados.
--	---

Contratação de pessoal de apoio aos docentes na vertente burocrática que é exigida aos mesmos.	Dará mais tempo para os docentes se focarem essencialmente na docência e/ou investigação.
Contratação de pessoal para serviços académicos para ser possível dar respostas mais atempadamente.	A contratação de pessoal poderá ajudar a que hajam funcionários específicos nas áreas, sendo assim mais fácil e rápida a resposta dada aos problemas de colaboradores e alunos do IPVC.

Tabela 26 - Sugestões/recomendações para o problema 5. Fonte: Elaboração própria

PROBLEMA 6 – Acesso desigual aos serviços para os alunos das escolas IPVC de fora de Viana do Castelo

O Gabinete de Saúde deveria visitar as várias escolas.	Com agendamento prévio o GS deveria visitar as várias escolas com periodicidade a definir bem como quando solicitado. Permitirá aos alunos terem acesso ao Gabinete de Saúde tal como os seus colegas de Viana do Castelo.
Criação de parcerias com ginásios locais a preços acessíveis para a frequência de alunos e colaboradores do Instituto.	Não existindo a possibilidade de criação de ginásios IPVC em todos os locais de escolas, as parcerias poderão permitir uma igualdade nos serviços de desporto.

Tabela 27 - Sugestões/recomendações para o problema 6. Fonte: Elaboração própria

PROBLEMA 7 – Pouco conhecimento das ofertas formativas dos diferentes níveis por parte dos atuais alunos do Instituto

Aumentar a informação e o conhecimento sobre as ofertas formativas disponíveis para os graus	Realização de momentos/sessões de esclarecimento aos atuais alunos do IPVC sobre as ofertas formativas disponíveis para os mesmos.
--	--

académicos seguintes aos que os atuais alunos do Instituto se encontram.	
--	--

Tabela 28 - Sugestões/recomendações para o problema 7. Fonte: Elaboração própria

7 – LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Devido ao facto deste projeto ter uma complexidade inerente à dimensão do IPVC e à sua deslocalização por várias Escolas no distrito de Viana do Castelo, , surgiram algumas limitações que poderão ter gerado resultados menos precisos.

A dificuldade de agendamento para a realização de cada estudo empírico, atrasou a obtenção de resultados, levando a que o término do projeto fosse adiado. Os elementos do IPVC mostraram-se disponíveis para a participação, no entanto, devido a imprevistos que ultrapassam este projeto, a confirmação de datas para a auscultação nem sempre foi fácil e imediata. Assim, foram necessários 4 meses para ser possível a recolha de todos os dados necessários ao estudo.

O número de elementos auscultados nos grupos de discussão foi mais reduzido, devido ao facto de que alguns grupos apenas tiveram 1, 2 ou 3 elementos presentes, quando o número planeado foi superior. Quanto mais perspetivas diferentes de elementos pertencentes ao Instituto, mais precisos seriam os resultados e, por isso, a obtenção do maior número de resultados seria superior. Contudo, os grupos de discussão permitiram ter perspetivas bastante esclarecedoras.

A impossibilidade, devido a diferentes constrangimentos das Escolas, de realizar todos os grupos de discussão que estavam planeados serem realizados, não permitiu ter, perspetivas de outros intervenientes. Esta limitação impossibilitou que pessoas com um papel relevante no Instituto fossem auscultadas. Os grupos de discussão que não foram realizados foram:

- ✓ O grupo de elementos de promoção e imagem de cada escola do IPVC;
- ✓ O grupo do Conselho Pedagógico da Escola Superior de Saúde;
- ✓ O grupo do Conselho Técnico-científico da Escola Superior de Saúde.

Ainda relativamente aos inquéritos por questionário, e apesar de haver um número considerável de respostas, a impossibilidade de inquirir mais alunos do Instituto, devido a cancelamentos de aulas ou porque um grande número de alunos não ter comparecido

aquando da recolha de respostas ao inquérito, gerou um número de respostas mais reduzido do que era esperado.

8 - FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Existiram algumas dimensões que não foram questionadas aos estudantes e que poderiam ter gerado respostas relevantes para análise. Poderia ser relevante questionar aos estudantes sobre a qualidade da oferta formativa e a possibilidade de implementação de ensino à distância. Relativamente aos serviços era fundamental conhecer a opinião quanto ao funcionamento da cantina e do bar de cada escola, já que estes são maioritariamente frequentados pelos alunos. Ainda nos serviços, é de igual forma importante questionar a utilidade das aplicações mobile/plataformas online dos serviços do instituto, visto que os alunos são utilizadores frequentes das mesmas, podendo assim indicar melhorias pertinentes. Os serviços tem custos e são, muitas vezes, a razão dos alunos optarem ou não por eles. Desta forma, é crucial perceber se estes (utilizadores desses serviços) concordam com os valores atuais dos mesmos e quais as possíveis melhorias que são necessárias. A comunicação é uma dimensão muito importante neste projeto, pelo que pode ser relevante questionar os alunos sobre a nova imagem do IPVC e como funciona a sua comunicação interna e externa atualmente.

Na elaboração deste projeto a análise quantitativa foi meramente descritiva e poderia ter sido realizado um tratamento estatístico mais rico. Neste sentido, poderá ser realizado futuramente uma análise dos dados mais detalhadamente, retendo-se informação mais rica.

Neste projeto, a recolha de dados foi exclusivamente feita internamente, no entanto, é crucial conhecer a opinião de externa face ao IPVC, para se conhecer a realidade. Desta forma, seria relevante para o Instituto a elaboração de um estudo junto da comunidade, com abordagem presencial e em formato digital, e junto dos estudantes das escolas secundárias e profissionais, no sentido de conhecer a percepção que têm do IPVC. Neste estudo poderá, ainda, ser interessante questionar os futuros alunos do ensino superior e perceber se consideram o IPVC como uma das suas opções para os estudos superiores. A opinião externa face ao IPVC é uma opinião extremamente importante, visto ser na comunidade que estão os potenciais alunos do Instituto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrantes, L. M. (2006). *A Importância do marketing de serviços na gestão do profissional de turismo*.
- Agência Lusa. (2022). *Menos 20% de consumo de papel na administração pública até 2024*.
<https://observador.pt/2022/01/05/menos-20-de-consumo-de-papel-na-administracao-publica-ate-2024/>
- Almeida, L. (2011). *O Sistema de Ensino Superior Português (1ª)*. Media XXI.
- Ambiente, A. P. do. (2023a). *Óleos Usados*. <https://apambiente.pt/residuos/oleos-usados>
- Ambiente, A. P. do. (2023b). *Prevenção do Desperdício Alimentar*.
<https://apambiente.pt/residuos/prevencao-do-desperdicio-alimentar>
- Anjani, H. D., Irham, I., & Waluyati, L. R. (2019). Relationship of 7P Marketing Mix and Consumers' Loyalty in Traditional Markets. *Agro Ekonomi*, 29(2), 261.
<https://doi.org/10.22146/ae.36400>
- Barros, Rui; Volta, J. P. (2022). 1926-1974-2022. Como evoluiu o país da ditadura à democracia. *Público*. <https://www.publico.pt/interactivo/ditadura-democracia-portugal>
- Brochado, A. (2009). Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 17(2), 174–190.
- Cabral, S. (2022). *Marketing Digital e Redes Sociais nos Hotéis de Luxo*.
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41452/3/MsC.MKT_DISSERTAÇÃO_SaraCabral.pdf
- Canastra, F., Haanstra, F., & Vilanculos, M. (2015). *da Universidade Católica de Moçambique*.

Cardoso, J. L., Escária, V., Ferreira, V. S., Madruga, P., Raimundo, A., & Varanda, M. (2012).

Empregabilidade e ensino superior em Portugal. Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-*

Aprendizagem. Universidade Aberta. www.univ-ab.pt

Cerdeira, L., Cabrito, B. G., & Mucharreira, P. R. (2019, December 27). O crescimento do Ensino

Superior no Portugal democrático: evolução da pós-graduação e da produção científica.

EccoS – Revista Científica, 51, e14974. <https://doi.org/10.5585/eccos.n51.14974>

Ceretta, S. B., & Froemming, L. M. (2011). Geração Z: Compreendendo Os Hábitos De Consumo

Da Geração Emergente. *RAUnP - ISSN 1984-4204*, 3(2), 15–24.

<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70>

Comunidade dos Países de Língua Portuguesa. (2023). *Enquadramento*.

<https://www.cplp.org/id-4627.aspx>

Country Economy. (2021). *Portugal - Natalidade*.

<https://pt.countryeconomy.com/demografia/natalidade/portugal>

da Silva, S. C. M. (2014). *A Comunicação Organizacional na atração de novos alunos. O caso da*

Escola de Direito da Universidade do Minho.

Edustat. (2023a). *Distribuição dos estudantes do ensino superior*.

<https://www.edustat.pt/indicador?id=41>

Edustat. (2023b). *Ensino Superior*. <https://www.edustat.pt/graficos-pro/superior>

Edustat. (2023c). *Estudantes do ensino superior por sexo*.

<https://www.edustat.pt/indicador?id=465>

Edustat. (2023d). *Percentagem de estudantes trabalhadores inscritos no ensino superior*.

<https://www.edustat.pt/indicador?id=176>

Eur-Lex, A. to E. U. L. (2022). *Um espaço europeu da educação até 2025*. [https://eur-](https://eur-lex.europa.eu/PT/legal-content/summary/a-european-education-area-by-2025.html)

[lex.europa.eu/PT/legal-content/summary/a-european-education-area-by-2025.html](https://eur-lex.europa.eu/PT/legal-content/summary/a-european-education-area-by-2025.html)

Ferreira, L. (2023). *O (sub) financiamento do Ensino Superior*.

<https://expresso.pt/opiniao/2023-08-14-O--sub--financiamento-do-Ensino-Superior-767128b8>

FM2S, E. e C. (2023). *O que é o desvio padrão? Quais os tipos? Como calcular?*

<https://www.fm2s.com.br/blog/desvio-padrao>

Gibbs, A. (1997). *Focus Groups: Social Research Update*.

Ikeda, A. A., & Veludo-de-Oliveira, T. M. (2006). *A teoria de meios-fim: uma aplicação em marketing educacional*.

INE. (2023a). *Perspetiva sobre a situação financeira do agregado familiar nos próximos 12 meses*.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0001171&selTab=tab0

INE. (2023b). *Taxa de variação homóloga do IPC estimada em 8,3% - Janeiro de 2023*.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=577731800&DESTAQUESmodo=2

INE. (2023c). *Taxa de variação média anual do IPC foi 7,8% em 2022 e a taxa de variação homóloga diminuiu para 9,6% em dezembro 2022*.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=577455859&DESTAQUESmodo=2

IPVC. (2023). *ON IPVC*. <https://on.ipvc.pt/dash.php>

July, S. (1997). *Market Research* (Issue July).

Kahtalian, M. (2000). Marketing de serviço. *Colecção Gestão Empresarial*, 7.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 philip kotler*. 256.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). Administração de Marketing 15ª Edição. In *Pearson: Vol. 15°*.

Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico* (S. Calhau, S. Marques, A. Faria, & C. Gigliotti, Eds.; 4th ed.). McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Market Finder. (2020). *A importância do serviço de apoio ao cliente na era digital*.

https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/pt_pt/article/customer-service-digital-age/

Meirinhos, G. dos S. (2013). Marketing educacional. In *Informativo CONFENEN: Vol. JAN/FEV/MA* (Issue May).

Minho, C. A. (2023). *Sobre a CIM Alto Minho*. <https://www.cim-altominho.pt/pt/apresentacao/sobre-a-cim-alto-minho/>

Oliveira, C. (2021). Ensino tem de alinhar formação com necessidades do mercado, hoje! *Dinheiro Vivo*. <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/ensino-tem-que-alinhar-formacao-com-necessidades-do-mercado-hoje-13528651.html>

Oliveira, E. G. de, Malere, E. P., & Galvão, H. M. (2009). *Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização* Kleiton dos Santos Marcondes *Palavras-chave* (Issue 2).

Oliveira, S. C. S. M. (2014). *O Papel da Comunicação no Plano Estratégico das Instituições de Ensino Superior Públicas*.

Peralta, H. C. (2021). Portugal muito abaixo das metas europeias para recolha e tratamento de lixo eletrónico. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/sociedade/portugal-muito-abaixo-das-metas-europeias-para-recolha-e-tratamento-de-lixo-eletronico--14112099.html>

Pordata. (2022a). *Alunos matriculados no ensino superior: total e por área de educação e formação*.

<https://www.pordata.pt/portugal/alunos+matriculados+no+ensino+superior+total+e+por+area+de+educacao+e+formacao-1026>

Pordata. (2022b). *Alunos matriculados no ensino superior: total e por subsistema de ensino*.

<https://www.pordata.pt/portugal/alunos+matriculados+no+ensino+superior+total+e+por+subsistema+de+ensino-1017>

Pordata. (2022c). *Indivíduos com 16 e mais anos que utilizam computador e Internet em % do total de indivíduos: por nível de escolaridade mais elevado completo*.

<https://www.pordata.pt/portugal/individuos+com+16+e+mais+anos+que+utilizam+computador+e+internet+em+percentagem+do+total+de+individuos+por+nivel+de+escolaridade+e+mais+elevado+completo-1141>

Pordata. (2023a). *Ação social direta no ensino superior: dotação e despesa*.

<https://www.pordata.pt/portugal/acao+social+direta+no+ensino+superior+dotacao+e+despesa-3805>

Pordata. (2023b). *Despesas médias de consumo final das famílias: total e por tipo de bens e serviços*.

<https://www.pordata.pt/portugal/despesas+medias+de+consumo+final+das+familias+total+e+por+tipo+de+bens+e+servicos-768>

Pordata. (2023c). *Diplomados no ensino superior em Tecnologias da Informação e*

Comunicação (TIC): total e por sexo.

[https://www.pordata.pt/portugal/diplomados+no+ensino+superior+em+tecnologias+da+informacao+e+comunicacao+\(tic\)+total+e+por+sexo-1171](https://www.pordata.pt/portugal/diplomados+no+ensino+superior+em+tecnologias+da+informacao+e+comunicacao+(tic)+total+e+por+sexo-1171)

Pordata. (2023d). *Diplomados no ensino superior: total e por sexo.*

<https://www.pordata.pt/portugal/diplomados+no+ensino+superior+total+e+por+sexo-664>

Pordata. (2023e). *Rendimento médio disponível das famílias.*

<https://www.pordata.pt/portugal/rendimento+medio+disponivel+das+familias-2098>

Powell, R. A., Single, H. M., & Powell, R. A. (1996). Focus Groups. *International Journal for*

Quality in Health Care, 8(5), 499–504.

<https://academic.oup.com/intqhc/article/8/5/499/1843013>

Reis, C. (2023). Escolaridade obrigatória: 10 perguntas e respostas. *Economista*.

<https://www.e-konomista.pt/escolaridade-obrigatoria/>

Rodrigues, G. (2022, June 14). *Marketing de serviços: o que é, como fazer e importância.*

Blog.Auvo.Com. <https://www.blog.auvo.com/marketing-de-servicos>

Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por Questionário: contributos de conceção e*

utilização em contextos educacionais. <https://doi.org/10.34627/3s9s-k971>

Serra, M. O. M. (2017). *Plano de marketing para os Alumni da Universidade do Porto.*

Statista. (2023a). *Portugal: Youth unemployment rate from 2003 to 2022.*

<https://www.statista.com/statistics/812912/youth-unemployment-rate-in-portugal/>

Statista. (2023b). *Share of daily internet users in Portugal from 2013 to 2022.*

<https://www.statista.com/statistics/1238439/portugal-daily-internet-users/>

Statista. (2023c). *Share of households with internet access in Portugal from 2009 to 2022.*

<https://www.statista.com/statistics/377756/household-internet-access-in-portugal/>

Statista. (2023d). *Share of households with internet access in the European Union (EU) from*

2009 to 2022. <https://www.statista.com/statistics/377585/household-internet-access-in-eu28/>

Torres, C. (2009). *Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha quem perguntar.*

Wander, L., Chuvica, K., & Silva, G. M. (2023). *Percepção dos alunos sobre a qualidade dos serviços no ensino superior: Aplicação dos modelos SERVPERF e HEdPERF na FEUJES.*

Zenvia. (2019, May 28). *Conheça o Marketing de Serviços e sua importância para empresas.*

<https://www.zenvia.com/blog/conheca-o-marketing-de-servicos/>

Apêndices

Apêndice 1 – Guião da Entrevista Exploratória

Organização

- Quais as funções que desempenha no seu cargo?
- Há quanto tempo trabalha no IPVC?
- Desde que desempenha funções na instituição, o que mais mudou no IPVC?
- Quais são os pontos fortes do IPVC?
- Quais são os pontos fracos do IPVC?
- Quais são as oportunidades que existem no mercado para o IPVC?
- Quais são as ameaças no mercado a que o IPVC deve estar atento?

Concorrência

- Considera que o IPVC tem concorrência? Se sim, quais são os concorrentes principais do IPVC?
- Considera que os concorrentes principais do IPVC estão a trabalhar melhor? Se sim, em que áreas considera que os concorrentes estão melhor?
- Estão a ser tomadas medidas para lidar com a concorrência?
- Acredita que uma boa medida para lidar com a concorrência, será lutar por uma presença digital forte e diferenciadora? Porquê?
- O que é que o IPVC tem melhor e pior que os seus concorrentes?

Segmentação, público-alvo e posicionamento

- O que atrai os alunos ao IPVC?
- Considera que existem áreas de conhecimento que o IPVC tem mais notoriedade para os estudantes? Quais?
- Quais as características que valorizam o IPVC enquanto instituição de ensino superior?
- Qual é o público-alvo do IPVC? Consegue caracterizar?

- Considera que o distrito de Viana do Castelo conhece bem o IPVC, a sua oferta formativa e as suas áreas de atuação?
- Que imagem considera que o público da região tem do IPVC?
- (PRO PRESIDENTE INVESTIGAÇÃO) Considera que o público da região tem perceção que o IPVC aposta cada vez mais na investigação? E que possui diferentes unidades de investigação?

Serviços

- Ao nível da oferta formativa ao longo do ano letivo sente que está tudo devidamente enquadrado e bem aplicado?
- Considera que os serviços que o IPVC oferece aos seus alunos têm qualidade e são suficientes?
- O funcionamento do bar e cantina são satisfatórios?
- Existem serviços que podem ser eliminados, por não acrescentarem valor? Se sim, quais?
- Considera que todos os alunos do IPVC têm acesso de igual forma aos serviços do IPVC, apesar das suas Escolas estarem em localidades distintas?
- Conhece todas as plataformas existentes à disposição de colaboradores e de estudantes?
- Qual a opinião que tem de todas elas? Apoiam efetivamente o funcionamento da instituição? Que melhorias acham que deveriam ser introduzidas?
- (PRO PRESIDENTE PEDAGOGIA) Acredita que a oferta formativa do IPVC é adequada às necessidades da região onde está inserido? Porquê?
- Que oferta formativa o IPVC ainda não tem e que deveria ter?
- Quais as expectativas, a curto e médio prazo, de alteração da oferta formativa a nível dos diferentes graus de ensino?
- Quais os critérios a que recorrem para a definição de novas ofertas formativas e quais os stakeholders que são ouvidos nesse sentido?
- No IPVC existem cursos de EaD? Considera que o IPVC deveria ter mais cursos de EaD na sua oferta formativa e em que graus?

Preço

- Os preços das propinas e da atividade letiva do IPVC estão adequados com o seu público-alvo? E relativamente aos preços dos bares e cantinas?
- Existem algumas vantagens associadas à forma de pagamento das propinas ou outros serviços?
- Os preços diferiram desde antes da COVID-19 até agora?
- Se não, acredita que os preços deveriam diferir devido a toda a situação atual que presenciamos? Porquê?
- Existem apoios específicos nas propinas e em outros serviços para alunos mais carenciados?

Comunicação

- Após esta recente alteração de imagem do IPVC, acredita que a perceção que o público tem do IPVC alterou? Se sim, em que sentido?
- Acredita que as redes sociais são um dos principais meios de comunicação para permitir melhorar a imagem do PVC? Ou as redes sociais não fazem diferença na comunicação do instituto?
- É fundamental a realização de inquérito de avaliação e/ou satisfação com regularidade?
- Se são fundamentais, quais deve ser a regularidade de realização dos mesmos?
- De que forma avalia a estratégia do IPVC no Digital, nomeadamente o seu Portal, comunicação por e-mail e redes sociais?
- Como avalia a comunicação interna do IPVC? O que considera que poderia ser melhorado?
- Como avalia a comunicação feita pelos órgãos e departamentos internos do IPVC e das UO com os seus colaboradores?
- O que pensa que poderia ser implementado para aumentar a eficácia comunicativa do IPVC?

- (PRO PRESIDENTE INVESTIGAÇÃO) Considera que a informação que é feita sobre as unidades de investigação do IPVC e os seus projetos de investigação é adequada? Caso não seja adequada, que melhorias sugere?

Distribuição

- A forma de distribuição da oferta formativa é funcional e eficaz?
- Deveria existir mais alguma destas unidades no IPVC? Se sim, com que funcionalidade? (se faria sentido haver mais uma nova escola focada só em artes, por exemplo,)
- (PRO-PRESIDENTE INVESTIGAÇÃO) Acredita que temos espaços específicos suficientes para investigação?

Processos, pessoas e espaço físico

- As pessoas existentes atualmente como colaboradores do IPVC são suficientes para responder às necessidades?
- Será necessário a contratação de mais pessoal?
- Considera que as condições das instalações dos Serviços Centrais e das diferentes UO são adequadas? Se considera que não, em que sentido não são adequadas e em que UO?
- O processo de acolhimento dos novos estudantes é adequado?
- O processo de acolhimento dos novos colaboradores é adequado?
- Quais os principais pontos fortes do corpo docente do IPVC?
- Quais os principais pontos fracos do corpo docente do IPVC?
- Quais os principais pontos fortes dos funcionários não docentes do IPVC?
- Quais os principais pontos fracos dos funcionários não docentes do IPVC?
- O que poderia ser otimizado relativamente à gestão de recursos humanos?
- Considera que os espaço físico das Escolas é atrativo para os alunos e um elemento diferenciador? Se considera que não, o que poderia ser melhorado?
- O acesso e as instalações dos bares e cantinas do IPVC são satisfatórios? Que problemas encontra?

Perspetivas futuras

- Desde o momento em que começou a colaborar com o IPVC, o que era necessário mudar e ainda não foi melhorado?
- Qual o caminho que o IPVC deve tomar para acompanhar a atualidade e afirmar-se como uma IES de referência no percurso dos atuais alunos?
- Quais as principais linhas orientadoras para o IPVC nos próximos 5 anos?
- (PRO-PRESIDENTE INVESTIGAÇÃO) Acredita que a investigação tem muito mais por onde crescer e que deve ser algo onde se deve investir?

Apêndice 2 – Guião dos Grupos de Discussão

Focus Group para grupos de Docentes

Organização

Resumidamente quais as funções no cargo que exercem atualmente?

Desde que exercem o vosso cargo no IPVC, o que mudou no instituto?

Quais os pontos fortes do IPVC?

Quais os pontos fracos do IPVC?

Quais as oportunidades do mercado que o IPVC deve apostar?

Quais as ameaças do mercado que o IPVC deve ter em atenção?

Concorrência

O IPVC tem concorrência? Se sim qual? E quais os principais?

Considera que os concorrentes principais do IPVC estão a trabalhar melhor? Se sim, de que forma?

O que o IPVC tem pior e melhor que os seus concorrentes?

Deve melhorar a sua forma de lidar com a concorrência? De que forma?

Acreditam que as redes sociais são um grande meio para se conseguir lidar com a concorrência?

Segmentação, público-alvo e posicionamento

O que atrai os alunos ao IPVC?

Qual o público do IPVC? Conseguem caracterizar?

Há áreas de conhecimento do IPVC que acreditam que tem mais notoriedade para os estudantes? Quais?

Quais as características que valorizam o IPVC, enquanto instituição de ensino?

Acreditam que o distrito de Viana do Castelo conhece bem o IPVC e as suas ofertas e área de atuação?

Que imagem consideram que o público da região tem do IPVC?

Serviços

Acreditam que os serviços do IPVC estão corretamente enquadrados e adaptados?

Considera que os serviços que o IPVC oferece aos seus alunos têm qualidade e são suficientes?

Existem serviços que não acrescentam valor e podem ser eliminados? Quais?

O funcionamento do bar e cantina são satisfatórios?

Considera que todos os alunos do IPVC têm acesso de igual forma aos serviços do IPVC, apesar das suas Escolas estarem em localidades distintas?

Conhece todas as plataformas existentes à disposição de colaboradores e de estudantes?

Qual a opinião que tem de todas elas? Apoiam efetivamente o funcionamento da instituição? Que melhorias acham que deveriam ser introduzidas?

Que oferta formativa não há no IPVC e deveria haver?

Quais os critérios a que recorrem para a definição de novas ofertas formativas e quais os stakeholders que são ouvidos nesse sentido?

Considera que o IPVC deveria ter cursos de EaD na sua oferta formativa e em que graus?

Preço

Os preços das propinas e da atividade letiva do IPVC estão adequados com o seu público-alvo? E relativamente aos preços dos bares e cantinas?

Existem algumas vantagens associadas à forma de pagamento das propinas ou outros serviços?

Existem apoios específicos nas propinas e em outros serviços para alunos mais carenciados?

Os preços diferiram desde antes da COVID-19 até agora?

Se não, acredita que os preços deveriam diferir devido a toda a situação atual que presenciamos? Porquê?

Comunicação

A comunicação exercida pelo IPVC é eficaz? Em que sentido?

De que forma avalia a estratégia do IPVC no Digital, nomeadamente o seu Portal, comunicação por e-mail e redes sociais?

Acredita que as redes sociais e website são parte fundamental para a eficaz comunicação?

Como avalia a comunicação interna do IPVC? O que considera que poderia ser melhorado?

Como avalia a comunicação feita pelos órgãos e departamentos internos do IPVC e das UO com os seus colaboradores?

É fundamental a realização de inquérito de avaliação e/ou satisfação com regularidade?

Se são fundamentais, quais deve ser a regularidade de realização dos mesmos?

A nova imagem do IPVC melhorou a sua visibilidade e comunicação? Em que sentido?

O que pensam que poderia ser implementado para aumentar a eficácia comunicativa do IPVC?

Distribuição

A forma de distribuição da oferta formativa é funcional e eficaz? Respondido anteriormente

Deveria existir mais alguma destas unidades no IPVC? Se sim, com que funcionalidade? (se faria sentido haver mais uma nova escola focada só em artes, por exemplo,)

Processos, pessoas e espaço físico

O processo de acolher os novos estudantes é bom?

O processo de acolher os novos colaboradores é bom?

As pessoas existentes atualmente como colaboradores do IPVC são suficientes para responder à procura?

Será necessário a contratação de mais pessoal?

Quais os pontos fortes do corpo docente do IPVC?

Quais os pontos fracos do corpo docente do IPVC?

Quais os pontos fortes dos funcionários não docentes no IPVC?

Quais os pontos fracos dos funcionários não docentes no IPVC?

O que poderia ser otimizado relativamente à gestão dos recursos humanos?

Considera que as condições das instalações dos Serviços Centrais e das diferentes UO são adequadas? Se considera que não, em que sentido não são adequadas e em que UO?

Considera que o espaço físico das Escolas é atrativo para os alunos e um elemento diferenciador? Se consideram que não, o que poderia ser melhorado?

O acesso e as instalações dos bares e cantinas do IPVC são satisfatórios? Que problemas encontram?

Perspetivas futuras

Desde o momento que trabalham no IPVC, o que era necessário mudar e ainda não foi melhorado?

Qual o caminho que o IPVC deve tomar para acompanhar a atualidade e afirmar-se como uma IES de referência no percurso dos atuais alunos?

Quais as principais linhas orientadoras para o IPVC nos próximos 5 anos?

Focus Group para grupo de Associação

Empresa

Desde que estão nas associações, o que viram que mais mudou no IPVC?

Quais os pontos fortes do IPVC?

Quais os pontos fracos do IPVC?

Quais as oportunidades do mercado que o IPVC deve apostar?

Quais as ameaças do mercado que o IPVC deve ter em atenção?

Concorrência

O IPVC tem concorrência? Se sim qual? E quais os principais?

Consideram que os concorrentes principais do IPVC estão a trabalhar melhor? Se sim, de que forma?

O que o IPVC tem pior e melhor que os seus concorrentes?

Deve melhorar a sua forma de lidar com a concorrência? De que forma?

Acreditam que as redes sociais é um grande meio para se conseguir lidar com a concorrência?

Segmentação, público-alvo e posicionamento

O que atrai os alunos ao IPVC?

Há áreas de conhecimento do IPVC que acreditam que tem mais notoriedade para os estudantes? Quais?

Qual o público do IPVC? Conseguem caracterizar?

Quais as características que valorizam o IPVC, enquanto instituição de ensino?

Acreditam que o distrito de Viana do Castelo conhece bem o IPVC e as suas ofertas e área de atuação?

Que imagem consideram que o público da região tem do IPVC?

Serviços

Acreditam que os serviços do IPVC estão corretamente enquadrados e adaptados?

Consideram que os serviços que o IPVC oferece aos seus alunos têm qualidade e são suficientes?

Existem serviços que não acrescentam valor e podem ser eliminados? Quais?

O funcionamento do bar e cantina são satisfatórios?

Considera que todos os alunos do IPVC têm acesso de igual forma aos serviços do IPVC, apesar das suas Escolas estarem em localidades distintas?

Conhece todas as plataformas existentes à disposição de colaboradores e de estudantes?

Qual a opinião que tem de todas elas? Apoiam efetivamente o funcionamento da instituição? Que melhorias acham que deveriam ser introduzidas?

Que oferta formativa não há no IPVC e deveria haver?

Considera que o IPVC deveria ter cursos de EaD na sua oferta formativa e em que graus?

Preço

Os preços das propinas e da atividade letiva do IPVC estão adequados com o seu público-alvo? E relativamente aos preços dos bares e cantinas?

Existem algumas vantagens associadas à forma de pagamento das propinas ou outros serviços?

Existem apoios específicos nas propinas e em outros serviços para alunos mais carenciados?

Os preços diferiram desde antes da COVID-19 até agora?

Se não, acredita que os preços deveriam diferir devido a toda a situação atual que presenciamos? Porquê?

Comunicação

A comunicação exercida pelo IPVC é eficaz? Em que sentido?

De que forma avalia a estratégia do IPVC no Digital, nomeadamente o seu Portal, comunicação por e-mail e redes sociais?

Acredita que as redes sociais e website são parte fundamental para a eficaz comunicação?

É fundamental a realização de inquérito de avaliação e/ou satisfação com regularidade?

Se são fundamentais, quais deve ser a regularidade de realização dos mesmos?

A nova imagem do IPVC melhorou a sua visibilidade e comunicação? Em que sentido?

O que pensam que poderia ser implementado para aumentar a eficácia comunicativa do IPVC?

Distribuição

A forma de distribuição da oferta formativa é funcional e eficaz?

Deveria existir mais alguma destas unidades no IPVC? Se sim, com que funcionalidade? (se faria sentido haver mais uma nova escola focada só em artes, por exemplo.)

Processos, pessoas e espaço físico

O processo de acolher os novos estudantes é bom?

As pessoas existentes atualmente como colaboradores do IPVC são suficientes para responder à procura?

Será necessário a contratação de mais pessoal?

Quais os pontos fortes do corpo docente do IPVC?

Quais os pontos fracos do corpo docente do IPVC?

Quais os pontos fortes dos funcionários não docentes no IPVC?

Quais os pontos fracos dos funcionários não docentes no IPVC?

Considera que as condições das instalações dos Serviços Centrais e das diferentes UO são adequadas? Se considera que não, em que sentido não são adequadas e em que UO?

Considera que o espaço físico das Escolas é atrativo para os alunos e um elemento diferenciador? Se consideram que não, o que poderia ser melhorado?

O acesso e as instalações dos bares e cantinas do IPVC são satisfatórios? Que problemas encontram?

Perspetivas futuras

Desde o momento que trabalham no IPVC, o que era necessário mudar e ainda não foi melhorado?

Qual o caminho que o IPVC deve tomar para acompanhar a atualidade e afirmar-se como uma IES de referência no percurso dos atuais alunos?

Quais as principais linhas orientadoras para o IPVC nos próximos 5 anos?

Apêndice 3 – Inquérito por Questionário

IPVC

O presente

inquérito tem como finalidade a recolha de dados sobre o Instituto Politécnico de Viana do Castelo e sobre os seus estudantes, de forma a ser possível a realização do estudo necessário para a elaboração de um Plano de Marketing do IPVC. Os dados recolhidos serão tratados estatisticamente e nunca de forma individual. Está igualmente garantido o anonimato da sua participação e a confidencialidade da informação aqui expressa.

As respostas serão utilizadas unicamente para o fim indicado.

Agradecemos a resposta ao inquérito e recordamos que a opinião de todos é importante. Neste inquérito meramente de opinião não existem respostas certas ou erradas.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Catarina Fernandes - f.catarina@ipvc.pt

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Li e aceito os termos de utilização e a política de privacidade *

O Instituto Politécnico de Viana do Castelo é a entidade responsável pela recolha e tratamento dos seus dados pessoais, para as finalidades referidas na política de privacidade. Os seus dados são confidenciais e utilizados apenas para o tratamento estatístico deste inquérito, não sendo nunca divulgados a terceiros. Para mais informações, consulte a nossa Política de Privacidade e termos de utilização em <https://www.ipvc.pt/wp-content/uploads/2021/04/Politica-de-Privacidade-e-Protecao-de-Dados-Pessoais-IPVC-assinado.pdf>. Os seus dados serão colocados na nossa base de dados, e caso pretenda a qualquer altura exercer os direitos sobre estes dados, poderá contactar-nos através do endereço dpo@ipvc.pt.

Marcar apenas uma oval.

Aceito

Parte I - Dados Pessoais

2. És estudante do IPVC? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

Parte I - Dados Pessoais

3. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 17-20
 21-25
 26-30
 31-35
 + de 35

4. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Prefiro não responder

5. Distrito onde moras *

Marcar apenas uma oval

- | | | |
|-----------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> | Aveiro | <i>Avançar para a pergunta 6</i> |
| <input type="radio"/> | Beja | <i>Avançar para a pergunta 7</i> |
| <input type="radio"/> | Braga | <i>Avançar para a pergunta 8</i> |
| <input type="radio"/> | Bragança | <i>Avançar para a pergunta 9</i> |
| <input type="radio"/> | Castelo Branco | <i>Avançar para a pergunta 10</i> |
| <input type="radio"/> | Coimbra | <i>Avançar para a pergunta 11</i> |
| <input type="radio"/> | Évora | <i>Avançar para a pergunta 12</i> |
| <input type="radio"/> | Faro | <i>Avançar para a pergunta 13</i> |
| <input type="radio"/> | Guarda | <i>Avançar para a pergunta 14</i> |
| <input type="radio"/> | Leiria | <i>Avançar para a pergunta 15</i> |
| <input type="radio"/> | Lisboa | <i>Avançar para a pergunta 16</i> |
| <input type="radio"/> | Portalegre | <i>Avançar para a pergunta 17</i> |
| <input type="radio"/> | Porto | <i>Avançar para a pergunta 18</i> |
| <input type="radio"/> | Região Autónoma da Madeira | <i>Avançar para a pergunta 19</i> |
| <input type="radio"/> | Região Autónoma dos Açores | <i>Avançar para a pergunta 20</i> |
| <input type="radio"/> | Santarém | <i>Avançar para a pergunta 21</i> |
| <input type="radio"/> | Setúbal | <i>Avançar para a pergunta 22</i> |
| <input type="radio"/> | Viana do Castelo | <i>Avançar para a pergunta 23</i> |
| <input type="radio"/> | Vila Real | <i>Avançar para a pergunta 24</i> |
| <input type="radio"/> | Viseu | <i>Avançar para a pergunta 25</i> |

Parte I - Dados Pessoais - Aveiro

6. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Águeda
- Albergaria-a-velha
- Anadia
- Arouca
- Aveiro
- Castelo de Paiva
- Espinho
- Estarreja
- Ílhavo Mealhada
- Murtosa
- Oliveira de Azeméis
- Oliveira do Bairro
- Ovar
- Santa Maria da Feira
- São João da Madeira
- Sever do Vouga
- Vagos
- Vale de Cambra

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais - Beja

7. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Aljustrel
- Almodôvar
- Alvito
- Barrancos
- Beja
- Castro Verde
- Cuba
- Ferreira do Alentejo
- Mértola
- Moura
- Odemira
- Ourique
- Serpa
- Vidigueira

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais - Braga

8. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Amares
- Barcelos
- Braga
- Cabeceiras de Basto
- Celorico de Basto
- Esposende
- Fafe
- Guimarães
- Póvoa de Lanhoso
- Terras de Bouro
- Vieira do Minho
- Vila Nova de Famalicão
- Vila Verde
- Vizela

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais - Bragança

9. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Alfândega da Fé
- Bragança
- Carrazeda de Ansiães
- Freixo de Espada à Cinta
- Macedo de Cavaleiros
- Miranda do Douro
- Mirandela
- Mogadouro
- Torre de Moncorvo
- Vila Flor
- Vimioso
- Vinhais

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Castelo Branco

10. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Belmonte
- Castelo Branco
- Covilhã
- Fundão
- Idanha-a-Nova
- Oleiros
- Penamacor
- Proença-a-Nova
- Sertã
- Vila de Rei
- Vila Velha de Ródão

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Coimbra

11. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Arganil
- Cantanhede
- Coimbra
- Condeixa-a-Nova
- Figueira da Foz
- Góis
- Lousã
- Mira
- Miranda do Corvo
- Montemor-o-Velho
- Oliveira do Hospital
- Pampilhosa da Serra
- Penacova
- Penela
- Soure
- Tábua
- Vila Nova de Poiares

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Évora

12. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Alandroal
- Arraiolos
- Borba
- Estremoz
- Évora
- Montemor-o-Novo
- Mora
- Mourão
- Portel
- Redondo
- Reguengos de Monsaraz
- Vendas Novas
- Viana do Alentejo
- Vila Viçosa

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Faro

13. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Albufeira
- Alcoutim
- Aljezur
- Castro Marim
- Faro
- Lagoa
- Lagos
- Loulé
- Monchique
- Olhão
- Portimão
- São Brás de Alportel
- Silves
- Tavira
- Vila do Bispo
- Vila Real de Santo António

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Guarda

14. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Aguiar da Beira
- Almeida
- Celorico da Beira
- Figueira de Castelo Rodrigo
- Fornos de Algodres
- Gouveia
- Guarda
- Manteigas
- Mêda
- Pinhel
- Sabugal
- Seia
- Trancoso
- Vila Nova de Foz Côa

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Leiria

15. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Alcobaça
- Alvaiázere
- Ansião
- Batalha
- Bombarral
- Caldas da Rainha
- Castanheira de Pera
- Figueiró dos Vinhos
- Leiria
- Marinha Grande
- Nazaré
- Óbidos
- Pedrógão Grande
- Peniche
- Pombal
- Porto de Mós

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Lisboa

16. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Alenquer
- Amadora
- Arruda dos Vinhos
- Azambuja
- Cadaval
- Cascais
- Lisboa
- Loures
- Lourinhã
- Mafra
- Odivelas
- Oeiras
- Sintra
- Sobral de Monte Agraço
- Torres Vedras
- Vila Franca de Xira

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Portalegre

17. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Alter do Chão
- Arronches
- Avis
- Campo Maior
- Castelo de Vide
- Crato
- Elvas
- Fronteira
- Gavião
- Marvão
- Monforte
- Nisa
- Ponte de Sor
- Portalegre
- Sousel

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Porto

18. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Amarante
- Baião
- Felgueiras
- Gondomar
- Lousada
- Maia
- Marco de Canaveses
- Matosinhos
- Paços de Ferreira
- Paredes
- Penafiel
- Porto
- Póvoa de Varzim
- Santo Tirso
- Trofa
- Valongo
- Vila do Conde
- Vila Nova de Gaia

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Região Autónoma da Madeira

19. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Calheta
- Câmara de Lobos
- Funchal
- Machico
- Ponta do Sol
- Porto Moniz
- Porto Santo
- Ribeira Brava
- Santa Cruz
- Santana
- São Vicente

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Região Autónoma dos Açores

20. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Angra do Heroísmo
- Calheta
- Corvo
- Horta
- Lagoa
- Lajes das Flores
- Lajes do Pico
- Madalena
- Nordeste
- Ponta Delgada
- Povoação
- Praia da Vitória
- Ribeira Grande
- Santa Cruz da Graciosa
- Santa Cruz das Flores
- São Roque do Pico
- Velas
- Vila do Porto
- Vila Franca do Campo

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Santarém

21. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Abrantes
- Alcanena
- Almeirim
- Alpiarça
- Benavente
- Cartaxo
- Chamusca
- Coruche
- Constância
- Entroncamento
- Ferreira de Zêzere
- Golegã
- Mação
- Ourém
- Rio Maior
- Salvaterra de Magos
- Santarém
- Sardoal
- Tomar
- Torres Novas
- Vila Nova da Barquinha

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Setúbal

22. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Alcácer do Sal
- Alcochete
- Almada
- Barreiro
- Grândola
- Moita
- Montijo
- Palmela
- Santiago do Cacém
- Seixal
- Sesimbra
- Setúbal
- Sines

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Viana do Castelo

23. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Arcos de Valdevez
- Caminha
- Melgaço
- Monção
- Paredes de Coura
- Ponte da Barca
- Ponte de Lima
- Valença

- Viana do Castelo
- Vila Nova de Cerveira

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Vila Real

24. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Alijó
- Boticas
- Chaves
- Mesão Frio
- Mondim de Basto
- Montalegre
- Murça
- Peso da Régua
- Ribeira de Pena
- Sabrosa
- Santa Marta de Penaguião
- Valpaços
- Vila Pouca de Aguiar
- Vila Real

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais – Viseu

25. Cidade onde moras *

Marcar apenas uma oval

- Armamar
- Carregal do Sal
- Castro Daire
- Cinfães
- Lamego
- Mangualde
- Moimenta da Beira
- Mortágua
- Nelas
- Oliveira de Frades
- Penalva do Castelo
- Penedono
- Resende
- Santa Comba Dão
- São João da Pesqueira
- São Pedro do Sul
- Sátão
- Sernancelhe
- Tabuaço
- Tarouca
- Tondela
- Vila Nova de Paiva
- Viseu
- Vouzela

Avançar para a pergunta 26

Parte I - Dados Pessoais

26. Escola Superior que frequentas *

Marcar apenas uma oval

- ESE – Escola Superior de Educação *Avançar para a pergunta 27*
- ESA – Escola Superior Agrária *Avançar para a pergunta 28*
- ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão *Avançar para a pergunta 29*
- ESS – Escola Superior de Saúde *Avançar para a pergunta 30*
- ESCE – Escola Superior de Ciências Empresariais *Avançar para a pergunta 31*
- ESDL – Escola Superior de Desporto e Lazer *Avançar para a pergunta 32*

Parte I - Dados Pessoais - ESE

27. Curso que frequentas *

Marcar apenas uma oval

- CTESP | Artes e Tecnologia
- CTESP | Ilustração e Produção Gráfica
- CTESP | Intervenção Educativa em Creche
- CTESP | Intervenção Sociocomunitária e Envelhecimento
- CTESP | Serviços Educativos e Património Local
- Licenciatura | Artes Plásticas e Tecnologias Artísticas
- Licenciatura | Educação Básica
- Licenciatura | Educação Social Gerontológica
- Mestrado | Educação Artística
- Mestrado | Educação Motora nas Primeiras Idades
- Mestrado | Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico
- Mestrado | Educação Pré-Escolar
- Mestrado | Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico e de Matemática e Ciências Naturais no 2º ciclo do Ensino Básico
- Mestrado | Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico e de Português

e História e Geografia de Portugal no 2º ciclo do Ensino Básico

- Mestrado | Gerontologia Social
- Mestrado | Tecnologias da Informação e Comunicação em Educação
- Pós-Graduação | Administração Escolar e Inovação Educacional
- Pós-Graduação | Conexões Matemáticas e a Abordagem Steam no Ensino Básico
- Pós-Graduação | Educação Literária e Literatura para a Infância e Juventude
- Pós-Graduação | Educação para o Desenvolvimento e Cidadania Global: aprendizagens e alternativas
- Pós-Graduação | Educação, Ciência e Património Local

Avançar para a pergunta 33

Parte I - Dados Pessoais - ESA

28. Curso que frequentas *

Marcar apenas uma oval

- CTESP | Análises e Gestão Laboratorial
- CTESP | Cuidados Veterinários
- CTESP | Fruticultura, Viticultura e Enologia
- CTESP | Geoinformática e Gestão de Recursos Naturais
- CTESP | Gestão de Empresas Agrícolas
- CTESP | Gestão e Qualidade Ambiental
- CTESP | Indústrias Biotecnológicas
- CTESP | Marketing Agroalimentar
- CTESP | Mecanização e Automação Agrícola
- CTESP | Riscos e Proteção Civil
- CTESP | Turismo Rural e de Natureza
- Licenciatura | Agronomia
- Licenciatura | Biotecnologia
- Licenciatura | Enfermagem Veterinária
- Licenciatura | Engenharia do Ambiente e Geoinformática
- Mestrado | Agricultura Biológica
- Mestrado | Enfermagem Veterinária em Animais de Companhia
- Mestrado | Engenharia Agronómica
- Mestrado | Engenharia do Território e do Ambiente
- Mestrado | Zootecnia

Avançar para a pergunta 33

Parte I - Dados Pessoais - ESTG

29. Curso que frequentas *

Marcar apenas uma oval

- CTESP | Construção e Reabilitação
- CTESP | Desenvolvimento Web e Multimédia
- CTESP | Gestão Hoteleira
- CTESP | Impressão 3D e Maquinação Automática
- CTESP | Manutenção Mecânica
- CTESP | Mecânica Automóvel
- CTESP | Mecatrónica
- CTESP | Qualidade e Segurança Alimentar
- CTESP | Sistemas Eléctricos de Energia
- CTESP | Sistemas Eletrónicos e Computadores
- CTESP | Tecnologias e Programação de Sistemas de Informação
- CTESP | Turismo de Gastronomia e Vinhos
- Licenciatura | Design de Ambientes
- Licenciatura | Design do Produto
- Licenciatura | Engenharia Alimentar
- Licenciatura | Engenharia Civil e do Ambiente
- Licenciatura | Engenharia da Computação Gráfica e Multimédia
- Licenciatura | Engenharia de Redes e Sistemas de Computadores
- Licenciatura | Engenharia Informática
- Licenciatura | Engenharia Mecânica
- Licenciatura | Engenharia Mecatrónica
- Licenciatura | Gestão
- Licenciatura | Turismo
- Mestrado | Cibersegurança
- Mestrado | Contabilidade e Finanças (APNOR)
- Mestrado | Design Integrado
- Mestrado | Engenharia Alimentar
- Mestrado | Engenharia Civil e do Ambiente

- Mestrado | Engenharia e Gestão Industrial e da Inovação
- Mestrado | Engenharia Informática
- Mestrado | Gestão das Organizações (APNOR)
- Mestrado | Turismo e Inovação
- Pós-Graduação | Design de Interiores
- Frequência de Unidades Curriculares Isoladas

Avançar para a pergunta 3

Parte I - Dados Pessoais - ESS

30. Curso que frequentas *

Marcar apenas uma oval

- CTESP | Termalismo e Bem-Estar
- Licenciatura | Enfermagem
- Mestrado | Enfermagem à Pessoa em Situação Paliativa
- Mestrado | Enfermagem Comunitária | Área da Enfermagem de Saúde Familiar
- Mestrado | Enfermagem Comunitária
- Mestrado | Enfermagem de Reabilitação
- Mestrado | Enfermagem Médico-Cirúrgica
- Mestrado | Gestão das Organizações (Gestão de Unidades de Saúde)
- Mestrado | Saúde Materna e Obstetrícia
- Pós-Graduação | Cuidados Paliativos
- Pós-Graduação | Enfermagem de Saúde Familiar
- Pós-Graduação | Enfermagem do Trabalho
- Pós-Graduação | Quiromassagem
- Pós-Graduação | Cuidados Paliativos Pediátricos
- Frequência de Unidades Curriculares Isoladas

Avançar para a pergunta 33

Parte I - Dados Pessoais - ESCE

31. Curso que frequentas *

Marcar apenas uma oval

- CTESP | Contabilidade e Gestão para PME
- CTESP | Gestão e Melhoria Contínua nas Empresas
- CTESP | Marketing Digital e E-Commerce
- CTESP | Transportes e Logística
- Licenciatura | Contabilidade e Fiscalidade

- Licenciatura | Gestão da Distribuição e Logística
- Licenciatura | Marketing e Comunicação Empresarial
- Licenciatura | Organização e Gestão Empresariais
- Mestrado | Logística (APNOR)
- Mestrado | Marketing
- Pós-Graduação | Fiscalidade e Contabilidade Ibérica
- Pós-Graduação | Gestão da Qualidade
- Pós-Graduação | Marketing Digital e E-Business
- Frequência de Unidades Curriculares Isoladas

Avançar para a pergunta 33

Parte I - Dados Pessoais - ESDL

32. Curso que frequentas *

Marcar apenas uma oval

- CTESP | Trabalhos em Altura e Acesso por Cordas
- CTESP | Treino Desportivo
- Licenciatura | Desporto e Lazer
- Mestrado | Atividades de Fitness
- Mestrado | Desporto Natureza
- Mestrado | Treino Desportivo
- Pós-Graduação | Avaliação, planeamento e performance em Trail Running
- Frequência de Unidades Curriculares Isoladas

Avançar para a pergunta 33

Parte I - Dados Pessoais

33. Ano do curso que frequentas *

Marcar apenas uma oval

1º ano

2º ano

3º ano

4º ano

Avançar para a pergunta 34

Parte I - Dados Pessoais

34. Durante o período letivo tens uma morada diferente da habitual? *

Marcar apenas uma oval

Sim

Não *Avançar para a pergunta 36*

Parte I - Dados Pessoais

35. Indica, por favor, a cidade em que resides durante o período letivo. *

(Apenas o nome da cidade, a iniciar por letra maiúscula)

Parte I - Dados Pessoais

36. Ocupação *

Marcar apenas uma oval

- Estudante
- Trabalhador-Estudante
- Empregado(a) por conta própria
- Empregado(a) por conta de outro
- Doméstico(a)
- Desempregado(a)
- Reformado(a)

Parte I - Dados Pessoais

37. Formas de ingresso no IPVC *

Marcar apenas uma oval

- Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior (exames nacionais)
- Concurso Especial de Acesso ao Ensino Superior - titulares de CTESP
- Concurso Especial de Acesso ao Ensino Superior - titulares de CET
- Concurso Especial de Acesso ao Ensino Superior - maiores de 23 anos
- Concurso Especial de Acesso ao Ensino Superior - titulares de cursos superiores, pós-secundários e médios
- Concurso Especial de Acesso ao Ensino Superior - Curso de Dupla Certificação de Nível Secundário e Cursos Artísticos Especializados (ensino profissional) (provas regionais APNOR)
- Regime Especial - Missão Diplomática Portuguesa no Estrangeiro
- Regime Especial - Portugueses Bolseiros no Estrangeiro e Funcionários Públicos em Missão Oficial no Estrangeiro
- Regime Especial - Oficiais das Forças Armadas Portuguesas
- Regime Especial - Bolseiros Nacionais dos Países Africanos de Expressão Portuguesa
- Regime Especial - Missão Diplomática Acreditada em Portugal
- Regime Especial - Praticantes Desportivos de Alto Rendimento

- Regime Especial - Naturais e Filhos de Naturais de Timor-Leste
- Estudante Internacional
- CTESP
- Mestrado
- Pós-Graduação
- Reingresso

38. Estatuto Especial *

Marcar apenas uma oval

- Estudante Bombeiro
- Estudante Dirigente Associativo
- Estatuto de Estudante Trabalhador
- Maternidade e Paternidade
- Estudante-Atleta
- Estudante com Necessidades Educativas Especiais
- Estudante Militar
- Estudante em Mobilidade
- Estudante Membro de Órgãos do IPVC
- Estudante Integrado em Atividades Culturais
- Não tenho Estatuto Especial

Parte II - IPVC

39. De acordo com a sua opinião e experiência enquanto aluna/o, classifique cada afirmação apresentada do 1 ao 5, tendo em conta a seguinte qualificação*

- 1 – Muito insatisfeito
- 2 – Insatisfeito
- 3 – Indiferente
- 4 – Satisfeito
- 5 – Muito satisfeito

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Cantina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário da Cantina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário do Bar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salas de estudo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salas de aula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salas de computadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biblioteca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário da Biblioteca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áreas exteriores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associação de estudantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditório(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso às salas dos docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Casas de banho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Temperatura ambiente da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secretaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário da Secretaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma Moodle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma Académicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma ON IPVC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataforma SASocial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
App sasocial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
App my ipvc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
App Moodle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II - IPVC

40. De acordo com a sua opinião e experiência enquanto aluna/o, classifique cada afirmação apresentada do 1 ao 7, tendo em conta a seguinte qualificação*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Discordo Parcialmente
- 4- Neutro
- 5- Concordo Parcialmente
- 6- Concordo
- 7- Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Os professores do IPVC estão sempre dispostos a ajudar os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários do IPVC estão sempre dispostos a ajudar os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os professores do IPVC nunca estão demasiado ocupados para responder prontamente às solicitações dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os professores do IPVC nunca estão demasiado ocupados para responder prontamente às solicitações dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II - IPVC

41. De acordo com a sua opinião e experiência enquanto aluna/o, classifique cada afirmação apresentada do 1 ao 7, tendo em conta a seguinte qualificação*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Discordo Parcialmente
- 4- Neutro
- 5- Concordo Parcialmente
- 6- Concordo
- 7- Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
O comportamento dos professores do IPVC inspira confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O comportamento dos funcionários do IPVC inspira confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os professores e funcionários do IPVC são realmente gentis para os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os professores do IPVC têm conhecimento necessário para responder às perguntas dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários do IPVC têm conhecimento necessário para responder às perguntas dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II - IPVC

42. De acordo com a sua opinião e experiência enquanto aluna/o, classifique cada afirmação apresentada do 1 ao 7, tendo em conta a seguinte qualificação*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Discordo Parcialmente
- 4- Neutro
- 5- Concordo Parcialmente
- 6- Concordo
- 7- Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
As salas de aulas do IPVC possuem equipamentos modernos e em perfeito estado de conservação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As instalações do IPVC possuem apelo visual, causando uma sensação de bem-estar ao usá-las	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As instalações do IPVC são apropriadas face ao tipo de serviço que esta presta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II - IPVC

43. De acordo com a sua opinião e experiência enquanto aluna/o, classifique cada afirmação apresentada do 1 ao 7, tendo em conta a seguinte qualificação*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Discordo Parcialmente
- 4- Neutro
- 5- Concordo Parcialmente
- 6- Concordo
- 7- Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Quando o IPVC promete fazer algo em determinado momento, realmente faz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando um aluno tem um problema, o IPVC mostra um interesse sincero em resolvê-lo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IPVC executa corretamente e logo à primeira os serviços solicitados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários do IPVC prestam os seus serviços no prazo prometido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IPVC mantém-me informado sobre quando meus pedidos são executados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II - IPVC

44. De acordo com a sua opinião e experiência enquanto aluna/o, classifique cada afirmação apresentada do 1 ao 7, tendo em conta a seguinte qualificação*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Discordo Parcialmente
- 4- Neutro
- 5- Concordo Parcialmente
- 6- Concordo
- 7- Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
O IPVC possui funcionários que dão atenção individualizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os professores do IPVC compreendem as necessidades específicas dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários do IPVC compreendem as necessidades específicas dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II - IPVC

45. De acordo com a sua opinião e experiência enquanto aluna/o, classifique cada afirmação apresentada do 1 ao 7, tendo em conta a seguinte qualificação*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Discordo Parcialmente
- 4- Neutro
- 5- Concordo Parcialmente
- 6- Concordo
- 7- Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Os professores têm o conhecimento adequado para responder às minhas questões relativas ao conteúdo do curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os professores disponibilizam tempo suficiente e conveniente para esclarecer dúvidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os professores comunicam bem na sala de aula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os professores têm qualificações e experiência nos seus respetivos campos de conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários do IPVC têm conhecimento necessário para responder às perguntas dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II - IPVC

46. De acordo com a sua opinião e experiência enquanto aluna/o, classifique cada afirmação apresentada do 1 ao 7, tendo em conta a seguinte qualificação*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Discordo Parcialmente
- 4- Neutro
- 5- Concordo Parcialmente
- 6- Concordo
- 7- Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Os alunos têm a liberdade adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IPVC valoriza as opiniões (feedback) dos alunos para melhorar o desempenho dos seus serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IPVC tem procedimentos simples e padronizados na oferta dos seus serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II - IPVC

47. De acordo com a sua opinião e experiência enquanto aluna/o, classifique cada afirmação apresentada do 1 ao 7, tendo em conta a seguinte qualificação*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Discordo Parcialmente
- 4- Neutro
- 5- Concordo Parcialmente
- 6- Concordo
- 7- Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
O IPVC oferece uma gama extensa de cursos com várias especializações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IPVC oferece cursos com planos de ensino flexíveis e estruturados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II - IPVC

48. De acordo com a sua opinião e experiência enquanto aluna/o, classifique cada afirmação apresentada do 1 ao 7, tendo em conta a seguinte qualificação*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Discordo Parcialmente
- 4- Neutro
- 5- Concordo Parcialmente
- 6- Concordo
- 7- Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
O pessoal administrativo mostra uma atitude positiva no seu trabalho relativamente aos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O pessoal administrativo tem uma boa comunicação com os alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O pessoal administrativo tem bom conhecimento dos sistemas/procedimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IPVC oferece serviços com prazo esperado razoável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II - IPVC

49. De acordo com a sua opinião e experiência enquanto aluna/o, classifique cada afirmação apresentada do 1 ao 7, tendo em conta a seguinte qualificação*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Discordo Parcialmente
- 4- Neutro
- 5- Concordo Parcialmente
- 6- Concordo
- 7- Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
O IPVC tem uma imagem profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IPVC oferece planos curriculares com excelente qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IPVC oferece cursos bem conceituados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II - IPVC

50. De acordo com a sua opinião e experiência enquanto aluna/o, classifique cada afirmação apresentada do 1 ao 7, tendo em conta a seguinte qualificação*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Discordo Parcialmente
- 4- Neutro
- 5- Concordo Parcialmente
- 6- Concordo
- 7- Concordo Totalmente

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Quando comparado com outras Instituições de Ensino Superior (IES), os cursos do IPVC têm mais qualidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com a qualidade geral do IPVC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IPVC superou as minhas expectativas em relação à sua qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte III - IPVC

51. Que características associas ao IPVC?*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Jovem
- Ativo
- Acolhedor
- Arrojado
- Acessível
- Compreensivo
- Competente
- Hospitaleiro
- Ousado
- Antiquado
- Ultrapassado
- Passivo
- Hostil
- Inacessível
- Injusto
- Empreendedor
- Incompetente
- Inóspito
- Discreto
- Distinto
- Alegre
- Acomodado
- Triste
- Vulgar
- Inflexível
- Descuidado
- Obscuro
- Egoísta
- Confiável
- Enfadonho
- Tolerante
- Organizado
- Duvidoso
- Aventureiro
- Humanitário

- Transparente
 Outra: _____

Parte III - IPVC

52. Que características gostavas que o IPVC tivesse?*

Marcar tudo o que for aplicável

- Jovem
- Ativo
- Acolhedor
- Arrojado
- Acessível
- Compreensivo
- Competente
- Hospitaleiro
- Ousado
- Antiquado
- Ultrapassado
- Passivo
- Hostil
- Inacessível
- Injusto
- Empreendedor
- Incompetente
- Inóspito
- Discreto
- Distinto
- Alegre
- Acomodado
- Triste
- Vulgar
- Inflexível
- Descuidado
- Obscuro
- Egoísta
- Confiável
- Enfadonho
- Tolerante
- Organizado

- Duvidoso
- Aventureiro
- Humanitário
- Transparente
- Outra _____

Obrigada pela tua disponibilidade.

Qualquer observação que queiras acrescentar, podes fazê-lo via e-mail para f.catarina@ipvc.pt

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

 Formulários