

PRÁTICAS DE MARKETING EDUCACIONAL NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Maria Olinda Marques

Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto
maria.olinda.marques@gmail.com | ORCID 0000-0001-7954-2977

Paula Romão

Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto
promao@ese.ipp.pt | ORCID 0000-0002-3919-7563

Resumo

Este trabalho tem como objetivo geral identificar práticas de Marketing Educacional nas escolas públicas, tendo-se feito uma revisão sumária da literatura sobre a evolução do marketing (geral) até à emergência do Marketing Societal, do Marketing Educacional e a abordagem do Marketing 3.0 e 4.0. Exploraram-se, também, os normativos legais, a autonomia das escolas, a *accountability* e evidências dessas práticas associadas ao Marketing Educacional. Para o efeito, optou-se, metodologicamente, por implementar uma pesquisa predominantemente de cariz quantitativa através de um inquérito por questionário, realizado junto do(a)s diretores(as) dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas de Portugal Continental. No que respeita aos principais resultados obtidos, é possível concluir que, apesar de haver evidências de predominar a orientação da gestão para a “produção” do serviço educativo, há práticas de Marketing Educacional nas escolas públicas. Contudo, as escolas parecem ter ainda uma consciência *míope* do que é o Marketing Educacional, pois há défice na identificação e na implementação dessas práticas, mesmo verificando-se que há escolas que fazem estudos de suporte às decisões da oferta formativa, de avaliação institucional e de satisfação junto dos alunos e restante comunidade educativa. Verifica-se, também, que há escolas que definem e implementam estratégias não só para cumprir os normativos legais, mas também para adequar os serviços aos alunos, tornando-os parte ativa da coprodução do serviço educativo.

Palavras-chave: Marketing Educacional; Escolas Públicas.



Abstract

This project aims to identify educational marketing practices in state schools. Intending to achieve the general objective and the specific objectives of this study on Educational Marketing practices in state schools, we will be reviewing the literature on the evolution of marketing, and of general marketing until the emergence of Societal Marketing, Educational Marketing, and the approach of Marketing 3.0 and 4.0. Starting from legal requirements and literature, we will explore information sources, school autonomy, accountability and practical evidence associated with Educational Marketing. For this purpose, it was decided, as far as methodology is concerned, to carry out predominantly quantitative research through a survey with the School Directors/headmasters of the school groupings and schools in mainland Portugal. Concerning the main results obtained, it is possible to conclude that, although there is evidence of a predominant management orientation towards the “production” of the educational service, it is undeniable that there are Educational Marketing practices in state schools. However, schools still have a short-sighted awareness of what Educational Marketing is, as there is a deficit in identifying and implementing these practices. In fact, schools carry out surveys that support decisions on training courses, institutional assessment and satisfaction among students and the rest of the educational community. They define and implement strategies not only to comply with legal regulations, but also to adapt services to students, making them an active part of the co-production of the educational service.

Keywords: Marketing; Educational; Schools; State.

Introdução

Nas últimas duas décadas, a educação em Portugal foi alvo de inúmeras mudanças resultantes do desenvolvimento tecnológico e da globalização; da implementação de mecanismos de avaliação institucional (Lei n.º 31/2002 de 20 de dezembro); da criação de agrupamentos e “mega agrupamentos” que se iniciou em 2010, e da implementação da inclusão e flexibilidade curricular, reforçada pela força legal (Decretos-Lei n.ºs 54 e 55 de 6 de julho de 2018). Assistiu-se a décadas de desequilíbrios, onde as mudanças de governo refletiram alterações nas políticas da

educação e, agora, assiste-se ao reafirmar da consciência das mudanças conjunturais nacionais e internacionais, cada vez mais rápidas, e à necessidade de as acompanhar, definindo-se o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e as Aprendizagens Essenciais “Nesta incerteza quanto ao futuro, onde se vislumbra uma miríade de novas oportunidades para o desenvolvimento humano, é necessário desenvolver nos alunos competências que lhes permitam questionar os saberes estabelecidos, integrar conhecimentos emergentes, comunicar eficientemente e resolver problemas complexos” (Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho, p. 2928).

Neste trabalho, faz-se uma revisão sumária da literatura sobre a evolução do conceito de marketing até ao surgimento da Escola das Trocas Sociais, composta, essencialmente, por Kotler e Levy (1969), precursora do desenvolvimento do Marketing Societal e, por conseguinte, do Marketing Educacional. Da síntese das várias fases e “eras do marketing”, chega-se ao “Marketing 3.0” (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010), que assenta na “matriz” dos valores, dos propósitos de vida, dos anseios, necessidades e aspirações dos consumidores enquanto pessoas que se querem realizar como seres humanos; do aluno “consumidor” e visto como coprodutor do serviço educativo. Chega-se ao marketing que assenta nas características de perecibilidade e inseparabilidade dos serviços e no “Marketing 4.0” (Kotler et al., 2017), que integra a era digital e o “marketing de conteúdo”, de que se fala, essencialmente, nesta última década. Estabelece-se a relação do marketing com outras áreas de saber, como a Pesquisa de Mercado nas suas múltiplas abordagens, que valorizam um amplo espectro de fontes de informação, como a avaliação das escolas. Neste sentido, aborda-se o Marketing Educacional no contexto da autonomia das escolas públicas, ainda que obrigadas à *accountability* nas várias asserções da “prestação de contas” – à tutela e à comunidade, pela gestão financeira do bem público e pelos resultados. Desta revisão da literatura e das múltiplas inquietações sobre o Marketing Educacional nas escolas públicas em Portugal Continental, chegou-se à questão de partida deste estudo - que práticas de Marketing Educacional há nas escolas públicas em Portugal Continental? Desenvolve-se a metodologia e os pressupostos da investigação empírica. Descreve-se a investigação e avalia-se, também, a validade do instrumento de investigação. Segue-se a análise e discussão dos resultados, e a apresentação das conclusões do estudo.



Da Evolução do Marketing ao Conceito de Marketing Educacional

Há consenso na literatura que o marketing acompanha a humanidade desde os seus primórdios, tendo surgido como ciência por volta do início do séc. XX, com a *Escola Commodity*, que focou os seus estudos nas características físicas dos produtos e na distribuição, suscitando desde aí grandes debates teóricos. Todavia, as divergências conceituais, mais evidentes, verificaram-se desde a década de 60, no que respeita aos impactes negativos e positivos do marketing na sociedade, nas empresas e nos consumidores (Carneiro, 2015; Miranda & Arruda, 2015; Miranda & Arruda, 2004).

Drucker (1974) foi um dos primeiros autores a apresentar o marketing como uma filosofia de gestão, responsabilizando os gestores pela sua prática, ao considerar só haver uma definição válida para o propósito dos negócios: a satisfação do consumidor e a inovação. Já Kotler (1985, p. 42), na esteira de Drucker, apresenta o marketing como “uma ideia bastante nova na história das relações de troca”, evidenciando que a tarefa principal da organização é determinar as necessidades, desejos e valores do mercado, pois só assim é capaz de promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente do que os seus concorrentes.

O marketing tem assim um papel mais preponderante nas organizações, pois faz com que o cliente tenha maior proximidade aos produtos/serviços.

Ora, o marketing tem-se desenvolvido, desde o surgimento da Escola das Trocas Sociais, nas organizações com fins e sem fins lucrativos (Kotler & Levy, 1969); em todos os tipos de mercados (Financeiro, “Business to Business”, Serviços), surgindo também uma nova forma de marketing, mais holística, onde o Homem é o centro, o objeto e o objetivo - o Marketing Societal, com preocupações éticas (Kotler, 1985). O marketing foi também dividido em “subcampos de estudo específico como, por exemplo, Marketing Político, Marketing Pessoal, Marketing para Organizações não lucrativas e finalmente, Marketing Educacional” (Carneiro, 2015, p. 48-49). Para se chegar a esta nova visão do marketing, caracterizada pelo advento do Marketing Societal, há uma mudança na abordagem do marketing cujo construto foi alargado, abrangendo agora também as diferentes áreas sociais.

Desde 1948, que a American Association of Marketing define oficialmente o conceito de marketing e, em 2017, aprovou uma nova definição de marketing - “Marketing é uma função organizacional, um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes através de trocas, bem

como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização, consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral”. Kotler e colaboradores (2010, p. 3-8), comparam as três eras da evolução do marketing: a primeira focada no produto, a segunda no consumidor e a terceira nos valores, como se apresenta na tabela n.º 1.

Tabela 1 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Fonte: Kotler e colaboradores, 2010, p. 6.

Caraterísticas	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
	Marketing centrado no produto	Marketing voltado para o Consumidor	Marketing voltado para os Valores
Objetivos	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia de informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa Com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e empresa	Missão, Visão e Valores da empresa
Proposta de Valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com Consumidores	Transação do tipo um para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

O Marketing 1.0, a era dos produtos, surgiu logo após a revolução industrial. Esta era caracterizou-se pela prática do marketing de massas. O objetivo das empresas era produzir e vender grandes quantidades de produtos, aperfeiçoando o aparelho produtivo, ignorando a variedade e os gostos dos consumidores.

O Marketing 2.0, a era da informação resulta da evolução económica do séc. XX. Deu-se a mudança de foco nos produtos para o comportamento dos consumidores, permitindo que estes demonstrem as suas necessidades e desejos.

No Marketing 3.0, apesar do foco permanecer no consumidor, as empresas deixam de dar valor apenas aos desejos e necessidades pessoais dos clientes e passa-se também a valorizar as aspirações, valores e espírito humano. As empresas empenham-se em oferecer soluções para os problemas da sociedade. Desse modo, o Marketing 3.0 complementa o marketing emocional com o marketing do espírito humano” (Kotler et al., 2010, p. 5).



Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) estabelecem a transição/junção da era do “Marketing 3.0” com a era do “Marketing 4.0”, o marketing da era digital e o “marketing de conteúdo”, que ganha projeção, essencialmente, nesta última década, associado à internet, e que permite o aprofundamento do “Marketing 3,0”, tornando-o mais centrado no cliente, com recurso à tecnologia.

A migração do “tradicional para o digital”, ou seja, para o “Marketing 4.0”, deve-se a três realidades essenciais: o Google, as redes sociais e o efeito da “cocriação que também permite aos clientes customizar e personalizar produtos e serviços, criando assim proposições de valor superiores” (Kotler et al., 2017, p. 76-77). Constata-se que a atenção dos consumidores é cada vez menor e dispersa-se mais rapidamente. As redes sociais mudaram a comunicação institucional e as marcas estão a criar outras formas de construir a confiança com os consumidores através destes canais de comunicação. Há estabelecimentos de ensino que aprenderam a segmentar e a inovar em mercados mais específicos.

O marketing tem o poder “centrado no ser humano”, e na educação proliferam cursos on-line e ensino a distância. Há, pois, a integração do marketing tradicional com o marketing digital e a integração total entre marca e consumidor. As análises de dados tornam-se cada vez mais específicas assim como a análise comportamental dos consumidores. Prolifera o uso de aplicativos móveis e a gamificação.

Hoje, a grande variedade de produtos e serviços, a forte concorrência e a competitividade entre as organizações, obriga-as a repensar estratégias e táticas de gestão. Há muitas críticas à utilização do marketing por instituições educativas e muitos autores que acreditam que não é adequado interligar marketing e educação. Há outros que mesmo considerando que a entrada do Marketing Educacional nos estabelecimentos de ensino pode ser uma mais-valia, alertam que também há o risco de baixar a qualidade do ensino (Kotler & Fox, 1994). Evidenciam que há o risco da análise das variáveis internas e externas não ser devidamente efetuada. Outros autores, contudo, declaram que o marketing é extremamente útil para definir, atender e satisfazer o público educacional (Carneiro, 2015).

As práticas de Marketing Educacional orientaram-se, numa primeira fase, para a captação e fidelização de alunos. Esta constatação é feita por Cobra e Braga (2004) ao afirmarem que o Marketing Educacional é a área que utiliza estratégias e táticas mercadológicas para atrair cada vez mais clientes (alunos), e que determina as decisões da instituição sobre as necessidades e desejos dos mercados-alvo, tendo em

vista satisfazê-los através de projetos, comunicação e serviços apropriados e esperados. Estes autores enfatizam que uma escola que não usa a comunicação e o marketing, não existe na prática e, que, “O foco do marketing não é mais a satisfação do cliente, mas o sucesso do cliente” (alunos) (Cobra & Braga, 2004, p. 48). Mesmo concordando que o Marketing Educacional é de crescente interesse para as escolas e outras instituições de ensino, Kotler e Fox (1994), Cobra e Braga (2004) afirmam que esse interesse vai depender da profundidade dos problemas que as instituições de ensino enfrentam: declínio de matrículas, custos crescentes e o futuro incerto, pois através de algumas práticas do marketing, pode-se conhecer as necessidades, o comportamento e as preferências dos alunos; as etapas e de quem depende a tomada de decisão, bem como o processo decisório e as influências de compra.

Por seu lado, Vasconcelos e Linhares (2009, p. 2164), consideram que a questão que se põe ao Marketing Educacional é mais a satisfação das necessidades dos alunos, pais e a abertura/facilidade de acesso à comunidade e à avaliação feita por parte da sociedade. As instituições precisam aprender a desenvolver estratégias que tornem o Marketing Educacional “verdadeiramente útil à gestão”, através de estratégias dialogadas e planejadas pela gestão numa linha de ação capaz de auxiliar na definição de produtos, no aumento e permanência de um maior número de alunos; na capacidade de um maior sucesso organizacional, da melhoria contínua da imagem institucional e da melhoria da qualidade da organização.

O Marketing Educacional envolve toda a estrutura escolar. É um comportamento integral da organização, de toda a comunidade educativa, que envolve também as infraestruturas, o ambiente, a imagem e a marca. Quando a organização passa a conhecer devidamente os seus públicos, torna-se mais fácil aplicar as estratégias de marketing para fazer face à concorrência. As organizações de ensino devem recorrer ao Marketing Educacional, por um lado, para se tornarem visíveis perante os seus públicos e serem respeitadas pela concorrência, por outro, devem fazê-lo, principalmente, para apresentar as ofertas formativas que correspondam e satisfaçam as necessidades e expectativas dos públicos-alvo, oferecendo um serviço de excelência como garante do sucesso dos alunos.

Quando se fala em estratégias e ferramentas na gestão, convém mencionar que um dos aspetos de maior importância no Marketing Educacional, e que necessariamente deve sofrer uma adaptação ao ser inserido no ambiente educativo, é o Marketing Relacional (Braga, 2002). O Marketing Relacional consiste em atrair,



satisfazer, manter e intensificar relações estáveis e duradouras com os seus clientes, em contraste com a abordagem tradicional que visava promover transações.

O Marketing Educacional devido à natureza e às características do serviço/produto oferecido, relaciona-se também, indiscutivelmente, com o Marketing de Serviços, requerendo que haja consciência e conhecimento desta área do marketing. Em 1803, Jean-Baptiste Say forjou o termo “produtos imateriais” para designar que o consumo e os serviços são inseparáveis (Carneiro, 2015).

O serviço da educação para Lovelock (1983, p. 10) atende às características distintivas dos serviços e as suas “ações intangíveis são dirigidas à mente” das pessoas. Assim, Silva (2011) e Torres (2004) explicam que, quanto à intangibilidade, os alunos antes do serviço lhes ser prestado, terão de acreditar na capacidade da instituição de ensino e que eles estão aptos a desenvolver eficiente e eficazmente, um processo de aprendizagem. A inseparabilidade prende-se com a sala de aula, onde é possível uma relação de troca entre o professor e o aluno. No que diz respeito à heterogeneidade, esta verifica-se com as diferenças entre os alunos, pois a matéria lecionada pelo professor não será apreendida com a mesma eficácia por todos os alunos. Já a perecibilidade prende-se com o ensino e com a aprendizagem, sendo necessária a presença de quem aprende e de quem ensina.

Como fundamento do conceito de marketing e do Marketing Educacional, importa esclarecer a estrutura de valor para o cliente (*Customer value*). A estrutura do valor apercebido, tem sido apresentada, não só como uma das mais importantes medidas para obter vantagens competitivas, como o indicador mais importante das intenções de compra, já que os clientes se conquistam através da criação e entrega de valor superior ao que é entregue pela concorrência, para um determinado *custo*.

Tendo como referência o que se disse acerca do marketing e do conceito de marketing, apresenta-se o Marketing Educacional como uma forma ou filosofia de gestão orientada para o mercado educacional, que partindo do conhecimento das necessidades e aspirações dos alunos, procura satisfazê-las. Ao conhecer a envolvente, e sendo ética e socialmente responsável, define objetivos e estratégias otimizando os recursos existentes, criando uma imagem organizacional positiva e oferecendo um valor superior àquele que é oferecido pela concorrência, o que leva à fidelização e ao sucesso dos alunos, no longo prazo.

Nas escolas, as questões do Marketing Educacional, na vertente estratégica e operacional, estão associadas às questões da qualidade e da avaliação nas suas

diversas vertentes e asserções, balizadas pela *accountability*, com a responsabilização da gestão do bem público e a obrigatoriedade de prestar contas por parte do(a)s diretores(as) escolares, tanto à tutela como à comunidade educativa e à sociedade.

O Marketing Educacional no Contexto da *Accountability*, da Autonomia e da Avaliação nas Escolas Públicas

As práticas de Marketing Educacional, na vertente estratégica e operacional, utilizam a informação resultante das diversas vertentes da avaliação institucional, também ela construtora da autonomia necessária a tais práticas. A abordagem estratégica do Marketing Educacional pressupõe a autonomia da gestão, que surge como “processo em construção”, de acordo com os limites impostos pelos diplomas legais em vigor. A *accountability* exige a responsabilização da gestão pelo bem público e a obrigatoriedade de o(a)s diretores(as) escolares prestarem contas à tutela, à comunidade educativa e à sociedade.

Nas escolas públicas, entre a sociedade civil e o mercado, que pressionaram o aparecimento dos rankings sustentados pela comunicação social (Baroutsis, 2016) e o Estado, enquanto dinamizador de “dispositivos centralizados de suposta avaliação da eficácia e da eficiência do sistema”, foram-se criando instrumentos de prestação de contas, não alheios ao emergente mercado educacional liderado pelas escolas de ensino particular e cooperativo (Torres, Palhares & Afonso, 2018, p. 3). A par com estes mecanismos de controlo, Torres e colaboradores (2018, p. 3-4) reconhecem o propósito da Avaliação Externa das Escolas (AEE) enquanto instrumento de regulação da qualidade das escolas públicas. Estes autores demonstram que se pode falar agora “de outra forma de *accountability* (que embora usual em organizações de outra natureza, começa a difundir-se em escolas públicas)”, e propõem que se designe de *marketing accountability* - um modelo de *accountability* que aproveita as práticas de avaliação e amplia a divulgação dos bons resultados na promoção da imagem pública da escola, visando cativar novos alunos e manter a presença nos rankings institucionais. Os mesmos autores advogam que se trata de mais do que Marketing Educacional, “porque serve objetivamente para prestar contas (*answerability*) do trabalho da escola, com consequências concretas em termos organizacionais, bem como repercussões na definição de percursos pessoais e académicos”. Evidenciam que as estratégias de marketing institucional emergem da perspetiva do(a)s



diretores(as) das escolas, pois compete-lhes a promoção do sucesso educativo e a prestação de contas junto da administração central e da comunidade.

Os resultados da avaliação das escolas são fontes de informação abrangentes e disponíveis para ser utilizadas como suporte à tomada de decisões e à definição de estratégias de Marketing Educacional, prosseguindo uma avaliação democrática e formativa integrada numa política de melhoria contínua, à luz da autonomia da gestão das escolas, e condicionada pelas limitações dessa mesma autonomia e da *accountability*.

Assumindo este “estado da arte” como ponto de partida, este estudo propõe que se responda à questão – Que práticas de Marketing Educacional há nas escolas públicas em Portugal Continental?

Numa conjuntura em rápida mudança e competitiva, parece relevante identificar se as escolas públicas têm práticas de Marketing Educacional; que práticas têm e se fazem uso real destas ferramentas de forma a criar condições para que as organizações educativas não só respondam aos desafios com flexibilidade, otimizando os recursos disponíveis, mas que, de forma racional, definam as orientações estratégicas que devem gerir toda a sua ação de encontro aos desejos e expectativas dos seus públicos-alvo, tanto no curto como no longo prazo, oferecendo-lhes um valor superior comparativamente com o que lhes é disponibilizado pelos seus concorrentes (outras escolas públicas e privadas); incluindo esses públicos-alvo como coprodutores dos seus serviços e correspondendo às orientações e imposições governamentais. Parece também relevante considerar o Marketing Educacional no contexto da autonomia das escolas públicas, ainda que obrigadas à *accountability* nas várias vertentes da “prestação de contas”.

Neste contexto, o objetivo geral deste estudo consiste em identificar se há práticas de Marketing Educacional nas escolas públicas em Portugal Continental.

Metodologia

Dada a natureza do estudo, optou-se por fazer uma pesquisa de cariz predominantemente quantitativa, com recolha de informação através de inquérito por questionário aplicado aos(às) diretores(as) dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas públicas de Portugal Continental. Auscultaram-se o(a)s diretores(as) destes estabelecimentos de ensino, pois são aqueles que, enquanto

gestores, materializam as práticas de Marketing Educacional das escolas e são os estrategas destas organizações. Neste estudo, fez-se uma abordagem descritiva aos dados recolhidos. Sempre que se achou pertinente, a par com a exploração da estatística descritiva dos dados, observou-se a variância (medida de dispersão estatística) das variáveis.

Local de estudo e participantes

Realizou-se um inquérito por questionário *online*, que teve como público-alvo, o universo de 811 diretores(as) dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas públicas de Portugal Continental. Obtiveram-se respostas de diretores(as) dos 18 distritos de Portugal Continental.

O questionário foi elaborado para este estudo tendo sido validado por peritos e posteriormente aplicado um pré-teste seguido de um teste piloto. Procurou-se evitar questões abertas e elaboraram-se, predominantemente, questões fechadas, claras, simples, curtas e com uma só interpretação. Dentro das questões fechadas, optou-se também pelas questões de múltipla escolha e dicotómicas. O questionário foi enviado por correio eletrónico ao total da população (811).

Pediu-se ao Presidente da Associação Nacional de Diretores de Agrupamentos e Escolas Públicas, ao Presidente do Conselho de Escolas e a dois elementos da direção de um agrupamento de escolas e de uma escola não agrupada, que assinalassem as correções/melhoramentos considerados oportunos e ajustados em função dos objetivos da pesquisa.

Analisaram-se as respostas às questões do questionário do teste piloto, efetuadas com recurso a escalas de Likert, com o coeficiente Alfa de Cronbach. As respostas revelaram uma consistência interna considerada “Razoável” (0,797); “Boa” (8,45, 0,886) e “Muito Boa” (0,965), ou seja, todas as respostas revelaram uma consistência interna positiva de acordo com a terminologia adotada por Pestana e Gageiro (2008, p. 527-528).

O recurso a estas técnicas, aos peritos e ao grupo que respondeu ao teste piloto, ao coeficiente de consistência interna na construção do questionário, teve como objetivo proceder à determinação da validade do questionário e averiguar se o conteúdo dos itens correspondia realmente aos objetivos e conceitos que o instrumento pretendia medir.



Confiabilidade, validade e análise dos resultados

A taxa de participação/repostas ao questionário foi de 11,1% (90) do total de inquiridos (811). Para uma amostra de 90 indivíduos, num universo de 811, com um nível de confiança de 95%, obtém-se uma margem de erro de 9,75%.

Nos resultados do inquérito por questionário, obteve-se na medida de consistência interna da escala na avaliação de confiabilidade com o *Alfa de Cronbach*, a classificação de “Razoável” para uma questão, 0,771. E de “Muito Boa” para as restantes questões com recurso à escala de Likert, com resultados entre 0,934 e 0,971. Ou seja, trata-se de resultados muito bons na aplicação do coeficiente de *Alfa de Cronbach* (Pestana & Gageiro, 2008, p. 527-528), pois todas as respostas revelaram uma consistência interna muito positiva.

Os dados foram tratados e analisados com recurso ao *Google Forms*, ao *Microsoft Excel* e ao programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 25.0. As perguntas abertas foram alvo de análise de conteúdo. Procedeu-se assim, à organização e análise exploratória da informação recolhida; à análise da confiabilidade das respostas obtidas às questões com escalas de *Likert*, com recurso ao coeficiente *Alfa de Cronbach*, e ao tratamento do conteúdo através do recurso à estatística descritiva. Sempre que se considerou oportuno, procedeu-se também à análise da variância das respostas e ao cruzamento de variáveis.

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Quanto à caracterização da organização escolares de que são diretores(as) os inquiridos, verifica-se que 80% são agrupamentos de escolas e 20% são escolas não agrupadas. 51,4% dos agrupamentos têm entre 6 e 10 escolas; 26,4%, menos de 5 escolas e 22,2%, mais de 10 escolas. Quanto ao número de alunos, 60% dos agrupamentos e escolas não agrupadas têm entre 1201 e 3000 alunos; 28,9% de 501 a 1200 alunos, 10% têm menos de 500 alunos. Só 1,1% tem entre 3001 e 5000 alunos.

Ao verificar se o(a)s diretores(as) das escolas públicas em Portugal Continental têm formação em marketing (geral) e/ou em Marketing Educacional, constata-se que 77,8% dos inquiridos afirmam não ter, 10%, que não sabem e 2,2 % indicaram ter formação superior em marketing e o mesmo número (2,2%), em Marketing Educacional. Só 12,2% do(a)s diretores(as) respondem que há elementos com

formação em marketing nas escolas e que recorrem aos conhecimentos em marketing desses colaboradores.

Na tabela seguinte apresenta-se uma síntese da caracterização da amostra.

Tabela 2- Síntese da caracterização da amostra.

Idade (faixa etária/anos):					
51-60	61 ou mais	41-50	21-40		
61 (55,6%)	26 (28,9%)	13 (14,4%)	1 (1,1%)		
Género: (N=89)					
	Masculino	Feminino	"Prefiro Não responder"		
	55 (61%)	32 (36%)	2 (2,2%)		
Habilitações: (N=89)					
	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento		
	42 (47,2%)	41 (46,1%)	6 (6,7%)		
Ciclo de Ensino a que pertencem:					
3.º Ciclo e Ens. Secundário	Ens. Secundário	2.º Ciclo	1.º Ciclo	3.º Ciclo	
27 (30%)	26 (28,9%)	18 (20%)	10 (11,1%)	9 (10%)	
Tempo de serviço como docente (anos):					
31-40	21-30	>41	11-20		
49 (54,4%)	31 (34,4%)	6 (6,7%)	4 (4,4%)		
Tempo de serviço no atual agrupamento/escola (anos):					
>26	21-25	16-20	11-15	6-10	<5
30 (33,3%)	20 (22,2%)	15 (16,7%)	10 (11,1%)	8 (8,9%)	7 (7,8%)

O Marketing Educacional, como "ramo" do marketing geral, tem por base, o conhecimento das necessidades, aspirações e gostos dos alunos. Ao focar o conceito de acordo com o Marketing 3.0 e 4.0, ou seja, ao atualizar o conceito de marketing e ao aplicá-lo ao setor da educação, os alunos são coautores dos serviços que lhes são prestados e esse serviço deve privilegiar, por um lado, os alunos na sua evolução como seres humanos, nos seus valores e autorrealização, parte ativa e integrada na sociedade e, por outro lado, como agentes ativos na criação do conhecimento, dos conteúdos e em pleno uso da era digital. Neste sentido, parece ser a condição primeira da definição da oferta formativa das escolas, a auscultação dos mesmos, dos encarregados de educação e do tecido empresarial da área de contexto de inserção da escola, embora, hoje, e cada vez mais, sejamos "cidadãos do mundo".

Os dados apresentados na tabela n.º 3 indicam que ainda se está distante do que deveriam ser as práticas de estudos de mercado nas escolas no âmbito do

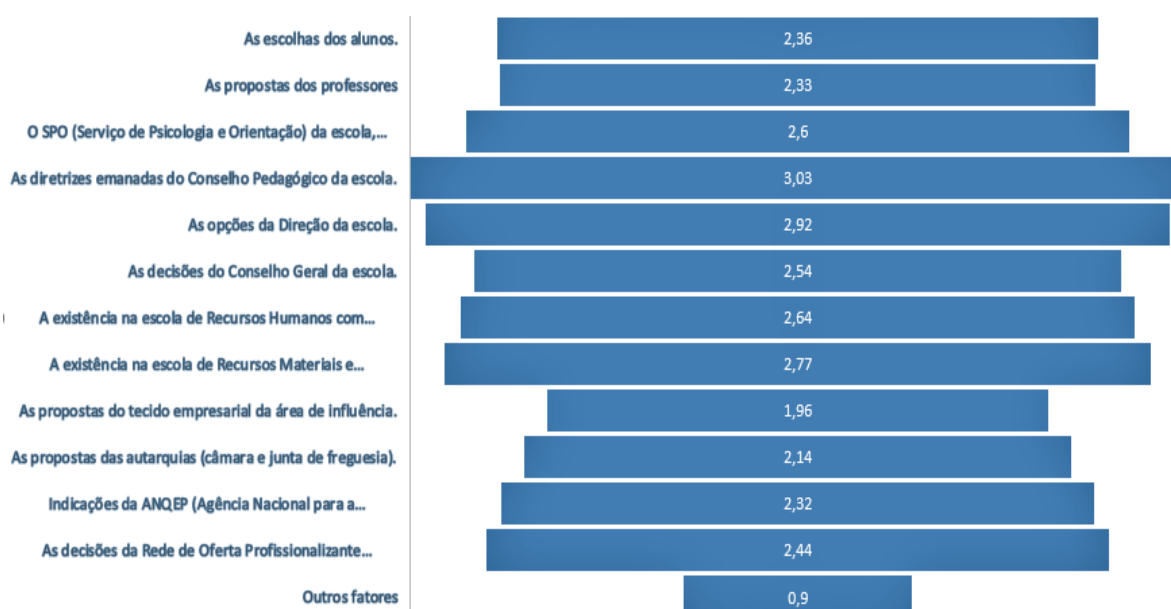


Marketing Educacional e de aproveitamento dessas fontes de informação, embora no ensino profissional estas limitações sejam parcialmente colmatadas pelos estudos e orientações da Rede de Oferta Profissionalizante.

Tabela 3 – Elementos auscultados pelas escolas antes da definição da oferta formativa

Elementos auscultados	Sim	%	Não	%	Total	%
Alunos.	66	73,3	24	26,7	90	100
Encarregados de educação.	51	56,7	39	43,3	90	100
Professores.	75	83,3	15	16,7	90	100
Tecido empresarial da área de residência.	47	52,2	43	47,8	90	100
Autarquias a que pertence a escola (Câmara e/ou Junta de Freguesia).	65	72,2	25	27,8	90	100
Comunidade escolar (em geral).	52	57,8	38	42,2	90	100

Como se pode verificar pela análise dos valores apresentados no gráfico da figura n.º 1, mesmo tendo em atenção os valores elevados da variância, considerando as percentagens dos dados analisados nos diferentes níveis da escala e de forma comparativa, os valores parecem indicar que as escolas estão mais concentradas na produção do serviço educativo e na existência de recursos para a sua concretização, do que orientadas para os alunos/mercado e possível empregabilidade destes.



Legenda do gráfico: 1, “Raramente”; 2, “Às Vezes”; 3, “Muitas Vezes” e 4, “Sempre”.

Figura 1 – Médias obtidas nas respostas de valorização dos contributos para a escolha e decisão da oferta formativa da escola.

Esta postura pode ter consequências indesejáveis no caso do ensino profissional, apesar de haver uma corresponsabilidade na determinação da oferta formativa das escolas pelas orientações da Rede de Oferta Profissionalizante.

Nas escolas onde houve um aumento ou redução de alunos (superior a 10%), pediu-se aos(as) diretores(as) que selecionassem os fatores que mais contribuíram para essa alteração. Estas respostas foram ordenadas. Evidenciam-se, na tabela seguinte, sete níveis, com os motivos mais pontuados como causadores dessa alteração do número de alunos.

A análise da tabela n.º 4 permite-nos verificar que o “contexto socioeconómico do meio envolvente da escola” é mais um fator de análise externa nas práticas de marketing e o “apoio social dado pela escola às famílias” evidencia a responsabilidade social da escola, práticas de marketing relacional e Marketing de 3.0/4.0, com comportamentos balizados pelos valores sociais, de sustentabilidade e de integridade do indivíduo.

Tabela 4 - Os principais motivos da variação do número de alunos nas escolas (Motivos que obtiveram as sete maiores pontuações)

<i>Motivos do aumento ou redução do número de alunos.</i>	<i>N.º de Respostas</i>
- À "Imagem" da escola.	27
- Por ser uma escola inclusiva.	27
- À qualidade do ensino e aprendizagens da escola.	26
- À Satisfação dos alunos.	26
- Às tendências demográficas.	26
- À localização geográfica da escola.	21
- À proximidade mantida com os encarregados de educação	20
- À diversidade da oferta formativa da escola.	16
- Ao contexto socioeconómico do meio envolvente da escola.	14
- Ao apoio social dado pela escola às famílias.	13

Para consolidar a informação da escolha do fator “Ao apoio social dado pela escola às famílias”, respondido só por parte da amostra, apresentam-se as respostas de todos os inquiridos (90) na tabela n.º 5, quanto “Às ações de responsabilidade social praticadas pelas escolas”, entendendo-se que essas práticas são para benefício das respetivas comunidades.



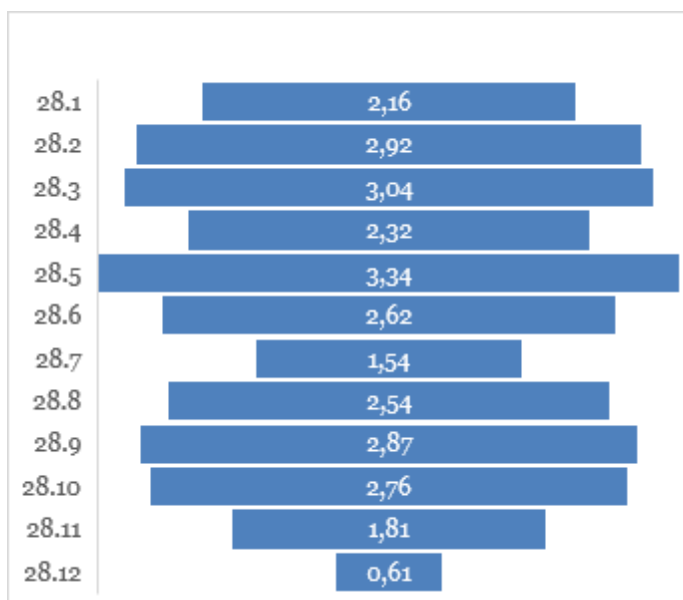
Tabela 5 - Ações de responsabilidade social praticadas pela escola.

Variáveis/Ações de responsabilidade social praticadas (90 respondentes)	N.º de Respostas	% do total de inquiridos
- Separar o lixo para reciclagem.	82	91,1
- Recolha de alimentos.	81	90,0
- É uma eco-escola e tem ações próprias de uma eco-escola.	67	74,4
- Recolha de roupa.	63	70,0
- Outras práticas de responsabilidade ambiental/sustentabilidade.	62	68,9
- Recolha de brinquedos.	46	51,1
- Nenhuma das opções anteriores.	2	2,2

A análise dos dados apresentados no gráfico da figura n.º 2, permite-nos identificar que o meio de divulgação mais utilizado pelas escolas aparece como sendo o “uso da página virtual da escola”, com a média das respostas de 3,34, moda 3 e variância 0,453, o que indica uma dispersão pouco significativa das respostas, mantendo-se referenciada entre as proximidades dos níveis 3 e 4 da escala.

Legenda:

- 28.1 - Feiras e outros eventos no exterior.
- 28.2 - Atividades e eventos na escola abertos à comunidade.
- 28.3 - Atividades desportivas e culturais
- 28.4 - Realização de passeios e eventos
- 28.5 - Uso da página virtual da escola.
- 28.6 - Rede social Facebook
- 28.7 - Outras redes sociais
- 28.8 - Através das infraestruturas da escola
- 28.9 - Participação em projetos e concursos dinamizados pelas autarquias
- 28.10 - Participação em projetos e concursos dinamizados por outras organizações.
- 28.11 - Distribuição de folhetos e brindes promocionais.
- 28.12 - Outras.



Escala – 1, “Raramente”; 2, “Às Vezes”; 3, “Muitas Vezes” e 4, “Sempre”.

Gráfico 2 – Formas de divulgação utilizadas pelas escolas

Nesta pesquisa, constata-se que grande parte das escolas encaram o Marketing Educacional com desconhecimento. Desconhecem que muitas das práticas que implementam são práticas de marketing, embora resultem, também, da evolução social, da mudança de paradigmas, de estudos e desenvolvimentos testados e

sistematizados nos últimos 50 anos e, claro, de imposições legais, mas poucos os veem como Marketing Educacional, já que só 30% dos(as) diretores(as) das escolas admitem ter práticas de Marketing Educacional. A percentagem de projetos educativos de escolas que fazem menção ao Marketing Educacional é baixa, pois representam só 5% da amostra. Já em relação à importância dada à “marca escola”, 67,8% consideram-na muito importante, 27,8%, consideram-na importante e só 4,4% a veem de forma neutra. Verifica-se, também, que uma percentagem reduzida de escolas ausculta “Sempre” os alunos antes da definição da oferta formativa do ano seguinte (15,6%) e só 23,3% das escolas ausculta o Serviço de Psicologia e Orientação (SPO).

Como se pode constatar na tabela n.º 6, há falta de aproveitamento das fontes de informação disponíveis e não é evidente que o(a)s diretores(as) percecionem necessidade de outros estudos.

Tabela 6 – Aproveitamento da informação recolhida nos diferentes momentos de avaliação da escola.

Fontes de Informação	Não se aplica (0)	Raramente (1)	Às vezes (2)	Muitas vezes (3)	Sempre e (4)	Média	Moda	Variância
Autoavaliação	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4 (4,4%)	36 (40,0)	50 (55,6%)	3,51	4	0,343
Avaliação Interna	2 (2,2%)	0 (0,0%)	2 (2,2%)	35 (38,9%)	51 (57,0%)	3,48	4	0,567
Avaliação Externa	4 (4,4%)	0 (0,0%)	11 (12,2%)	38 (42,2%)	37 (41,1%)	3,16	3	0,919
Outros estudos	26 (28,9%)	7 (7,7%)	20 (22,2%)	24 (26,7%)	13 (14,4%)	2,11	0	2,091

Tanto a Avaliação Interna como a Avaliação Externa das Escolas pretendem avaliar o funcionamento das escolas nas dimensões: autoavaliação, liderança e gestão, prestação do serviço educativo e resultados. Este processo de avaliação recorre também à análise documental – Projeto Educativo, Plano Anual e/ou Plurianual de Atividades, Regulamento Interno, Relatórios de Autoavaliação, Plano Estratégico, Relatório Intermédio e Final do Plano de Melhoria, e outros considerados pertinentes, como os relatórios anteriores da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC).

Relativamente às avaliações efetuadas pelos alunos, estas não se cumprem na totalidade das escolas em nenhuma das dimensões e ficam aquém (<100%), enquanto práticas de recolha de informação de marketing, como se pode ver na Tabela 7.



Tabela 7 – Avaliações efetuadas pelos alunos aos elementos das respetivas comunidades escolares (N=90).

	N.º de respostas afirmativas	% do total de inquiridos
1- Professores	58	64,4
2- Direção	51	56,7
3- Outros serviços da escola	56	62,2
4- Pessoal não docente	43	47,8
5- Escola	61	67,8
6- Nenhuma das opções anteriores.	17	18,9

Ao questionar-se o(a)s diretores(as) sobre a autonomia e outras questões relacionadas com a direção das escolas, no item se “Há autonomia para definir as estratégias”, só 16,7% do(a)s diretores(as) considera que há “Sempre” e 53,3% “Muitas Vezes”; 26,7% “Às vezes”. Há 1,1% do(a)s diretores(as) que acha que há “Raramente” e 2,2% que considera que “Não se aplica”. 6,7% dos respondentes considera mesmo que as estratégias são “Sempre” recebidas “em forma de orientações governamentais”, 46,7% “Muitas vezes” e 33,3% que “Às vezes”. Quanto ao item se “As ações de gestão estratégica não existem, pois está-se limitado(a) pela *accountability* e pelas orientações governamentais”, há mais dispersão nos diferentes níveis da escala e, portanto, menos consenso. Assim, 14,4%, consideram que “Não se aplica”, 26,7% que só “Raramente”, 31,1%, “Às vezes”, 22,2%, “Muitas vezes” e, somente, 5,6% considera que “Sempre”. Ou seja, em nenhum destes itens há consenso e a perceção depende da subjetividade do(a)s diretores(as). A dispersão de resultados parece evidenciar que, para a maioria dos respondentes, a autonomia das escolas apresenta-se condicionada, pois exige, como referido por Azevedo (2005, p. 5, 18) a prestação de contas (*accountability*), “responsabilização e a transparência, a definição de objetivos e a recolha de informação sobre resultados”. A *accountability* faz com que a perceção da avaliação seja centrada nos resultados e que aqui resida a sua utilidade quando essas conclusões e recomendações “constituírem um valor acrescentado”, pela “existência de informação credível, pertinente e objetiva”, essencial para que se saiba o que produz os resultados positivos ou negativos e o que deve ser feito para os melhorar.

Pela análise dos dados apresentados na tabela n.º 8, nas escolas ainda parece haver uma consciência *míope* do que é o Marketing Educacional e um défice no aproveitamento de fontes de informação, planeamento e implementação. Mesmo quando se aplica o Marketing Educacional, estas práticas não são identificadas como

tal. Isto pode dever-se, também, ao facto da designação de marketing ser omitida nos documentos oficiais e legais.

Tabela 8 - Entendimentos/constatações do(a)s diretores(as) relativamente às práticas de Marketing Educacional nas escolas públicas.

Entendimentos/ Constatações do(a)s Diretores(as)	Não se aplica (0)	Raramente (1)	Às vezes (2)	Muitas vezes (3)	Sempre (4)	Média	Variância
1- Dizem só respeito a ações de divulgação.	8 (8,9%)	10 (11,1%)	42 (46,7%)	24 (26,7%)	6 (6,7%)	2,11	0,999
2- Podem ir além de ações de divulgação.	5 (5,6%)	7 (7,8%)	31 (34,4%)	39 (40,0%)	11 (12,2%)	2,46	0,992
3- Possibilitam, em dado momento, o diagnóstico e avaliação da situação da escola.	5 (5,6%)	5 (5,6%)	31 (34,4%)	42 (46,7%)	7 (7,8%)	2,46	0,858
4- Possibilitam a definição de estratégias para melhorar a competitividade da escola.	5 (5,6%)	2 (2,2%)	31 (34,4%)	39 (43,3%)	13 (14,4%)	2,59	0,919
5- Possibilitam que se identifique oportunidades de crescimento sustentado das escolas.	4 (4,4%)	4 (4,4%)	33 (36,7%)	40 (44,4%)	9 (10%)	2,51	0,814
6- Ajudam a comunidade escolar a entender a Visão da escola.	3 (3,3%)	2 (2,2%)	31 (34,4%)	46 (51,1%)	8 (8,9%)	2,60	0,670
7- São ferramentas úteis na gestão das escolas públicas.	5 (5,6%)	5 (5,6%)	26 (28,9%)	40 (44,4%)	14 (15,6%)	2,59	1,009
8- São necessárias.	5 (5,6%)	8 (8,9%)	32 (35,6%)	31 (34,4%)	14 (15,6%)	2,46	1,082
9- Podem ser úteis.	4 (4,4%)	4 (4,4%)	25 (27,8%)	42 (46,7%)	15 (16,7%)	2,67	0,921

No que diz respeito aos instrumentos de análise estratégica, 77,8% dos respondentes utilizam a Análise SWOT, 43,3%, o *Brainstorming*, seguindo-se o Painel de Especialistas também utilizado por 12,2%. 8,9% do(a)s diretores(as) diz não saber que instrumentos utilizam e 3,3%, afirma não utilizar nenhum.

Para a identificação das estratégias de Marketing Educacional nas escolas públicas, recorreu-se a questões dicotómicas e tipo escala de Likert para que os inquiridos respondessem de acordo com as estratégias referidas, atribuindo-lhes o nível considerado mais ajustado na escala proposta. Aos(às) diretores(as) pediu-se que classificassem a utilização por parte das escolas, dos tipos de estratégias apresentadas na tabela n.º 9. De salientar que a variância da média de todos os itens é elevada, o que torna os valores das médias obtidas pouco significativos.



Tabela 9 - Exemplos de tipologias de estratégias definidas pelas escolas.

Tipologias de Estratégias	Não se aplica (0)	Raramente (1)	Às vezes (2)	Muitas vezes (3)	Sempre (4)	Média	Variância
Captação de alunos.	15 (16,7%)	8 (8,9%)	19 (21,1%)	30 (33,3%)	18 (20%)	2,31	1,812
Qualidade do corpo docente.	24 (26,7%)	7 (7,8%)	16 (17,8%)	28 (31,1%)	15 (16,7%)	2,03	2,145
Aprendizagens de excelência.	7 (7,8%)	5 (5,6%)	12 (13,3%)	42 (46,7%)	24 (26,7%)	2,79	1,292
Ensino e formação dos alunos/formandos.	9 (10%)	4 (4,4%)	12 (13,3%)	37 (41,1%)	28 (31,1%)	2,79	1,494
Formação do Pessoal Docente.	4 (4,4%)	2 (2,2%)	13 (14,4%)	47 (52,2%)	24 (26,7%)	2,94	0,907
Formação de Pessoal não Docente.	6 (6,7%)	4 (4,4%)	25 (27,8%)	36 (40,0%)	19 (21,1%)	2,64	1,153
Formação de Encarregados de Educação.	17 (18,9%)	29 (32,2%)	29 (32,2%)	13 (14,4%)	2 (2,2%)	1,49 Moda 1	1,062
Infraestruturas.	10 (11,1%)	13 (14,4%)	24 (26,7%)	26 (28,9%)	17 (18,9%)	2,30	1,561
Segurança.	5 (5,6%)	7 (7,8%)	14 (15,6%)	36 (40,0)	28 (31,1%)	2,83	1,264
Indisciplina.	9 (10%)	7 (7,8%)	15 (26,7%)	27 (30%)	32 (35,6%)	2,73 Moda 4	1,681
Absentismo e abandono escolar.	10 (11,1%)	5 (5,6)	16 (17,8%)	31 (34,4%)	28 (31,1%)	2,69	1,632
Participação da escola em eventos no exterior.	3 (3,3%)	6 (6,7)	15 (16,7%)	40 (44,4%)	26 (28,9%)	2,89	1,021
Participação da comunidade residente nas atividades da escola.	4 (4,4%)	8 (8,9%)	23 (25,6%)	33 (36,7%)	22 (24,4%)	2,68	1,165
Participação dos Encarregados de Educação nas atividades da escola.	2 (2,2%)	10 (11,1%)	22 (24,4%)	36 (40,0%)	20 (22,2%)	2,69	1,026
Divulgação e aumento da notoriedade da "marca escola".	5 (5,6%)	5 (5,6%)	20 (22,2%)	39 (43,3%)	21 (23,3%)	2,73	1,119
Fidelização de alunos.	9 (10%)	6 (6,7%)	22 (24,4%)	34 (37,8%)	19 (21,1%)	2,53	1,420
Apoio à escolha e candidaturas ao Ensino Superior.	26 (28,9%)	7 (7,8%)	11 (12,2%)	31 (34,4%)	15 (16,7%)	2,02	2,269
Divulgação dos feitos e prémios obtidos pelos alunos.	7 (7,8%)	0 (0,0%)	12 (13,3%)	33 (36,7%)	38 (42,2%)	3,06 Moda 4	1,267

Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar práticas de Marketing

Educacional nas escolas públicas em Portugal Continental.

Relativamente à formação na área de marketing e de Marketing Educacional, constata-se que há um número (muito) reduzido de diretores(as) e subdiretores(as) com formação em marketing e que só aproximadamente um décimo das escolas têm outros recursos humanos com formação na área. O(a)s diretores(as) dessas escolas afirmam recorrer aos conhecimentos em marketing dos respetivos colaboradores.

Da análise dos resultados, verifica-se que a identificação de práticas de Marketing Educacional, nas escolas públicas em Portugal Continental, cumpre com o objetivo geral desta pesquisa, bem como a respetiva análise dos resultados, permite concluir que, relativamente à auscultação dos públicos que compõem o seu propósito de ação, a maior parte das escolas ausculta os alunos e encarregados de educação, tanto na definição da oferta formativa como na avaliação da satisfação do serviço prestado. Mas há um número significativo que nem sempre o faz. Contudo, são menos as escolas que auscultam o tecido empresarial da área de inserção da escola, o que pode revelar falta de assertividade no que concerne à formação dos alunos, por exemplo para a realização de estágios, bem como na empregabilidade futura dos mesmos. Há também falta de recursos e a auscultação dos alunos, individualmente, através do SPO, é manifestamente insuficiente. Fica também, aquém, o aproveitamento de outras fontes de informação como a que é produzida na Avaliação Institucional. Denota-se uma falta de aproveitamento das fontes de informação disponíveis e também não é evidente que sintam a necessidade de outros estudos. Todavia, a auscultação de alunos e outros elementos da comunidade educativa e o diagnóstico da situação, só se revelam úteis se forem tidos em consideração, o que nem sempre acontece. Por outro lado, a falta de auscultação poderá indiciar algum descuido por falta de uso dessas fontes de informação. Conclui-se, pois, que não é evidente a preocupação das escolas em conhecer as necessidades dos alunos e do mercado de trabalho, no que concerne a um leque de ofertas formativas que correspondam às necessidades e expectativas de ambos bem como das respetivas famílias. A elevada percentagem de escolas que auscultam os professores, comparativamente com a auscultação de outros elementos da comunidade educativa, evidencia a importância dada a estes na definição das ofertas formativas das escolas, o que poderá, também, ser uma forma indireta de obter informação sobre o perfil dos seus alunos. Este procedimento poderá percecionar uma preocupação do(a)s diretores(as) das escolas em manter os horários para os professores da escola, o que nem sempre é compaginável com gostos, aspirações e orientações vocacionais dos



alunos, perspectivas das respetivas famílias e as necessidades do tecido empresarial.

Questões como a inclusão, responsabilidade social e aprendizagens são uma forte preocupação das escolas como contributo para alcançar o sucesso dos seus alunos. As variáveis “Imagem da escola”, “Por ser uma escola inclusiva” assumem lugar de destaque como motivos do aumento do número de alunos. Estas variáveis estão associadas à “marca escola” e ao posicionamento desta marca na mente dos públicos-alvo e grupos de interesse (stakeholders), e por força do Marketing 3.0 e 4.0, como construção participada dos alunos.

Com este estudo também se pretendeu identificar se as direções das escolas têm consciência do que é o Marketing Educacional e da sua importância. Verificou-se que aproximadamente dois terços do(a)s diretores(as) afirma que não há práticas de Marketing Educacional na escola que dirigem. Os resultados obtidos parecem evidenciar que há um forte desconhecimento do que é o marketing, pois mesmo definindo e implementando algumas práticas de marketing, o(a)s diretores(as) não as percebem como sendo práticas efetivas de Marketing Educacional. Quando questionados o(a)s diretores(as) sobre se o Marketing Educacional constava do projeto educativo da sua escola, verificou-se uma maioria de respostas negativas. Por outro lado, o recurso ao Marketing na divulgação, na criação da notoriedade da “Marca escola” e de uma imagem positiva e fortalecida para parte das escolas, parece ser a única percepção do que são práticas de marketing.

Na análise dos resultados foi, ainda, possível concluir que o(a)s diretores(as) reconhecem ter “Muitas vezes” autonomia nas escolas para definir estratégias, o que permite identificar a existência de estratégias de Marketing Educacional nas escolas públicas, embora o(a)s diretores(as) pareçam não as reconhecer, conscientemente, como tal. Nota-se, também, que a existência de limitações impostas pela *accountability* e pelas orientações governamentais na definição de estratégias, não é entendida por todos o(a)s diretores(as) da mesma forma, uma vez que há pouco consenso nas repostas. A tipologia de estratégias acerca da indisciplina dos alunos foi uma das opções estratégicas mais escolhidas pelo(a)s diretores(as). A possível solução do combate à indisciplina pode passar pela adaptação ao perfil dos alunos por alguns serviços prestados pelas escolas.

Quanto à identificação de sistemas de valor nas escolas (valor que distingue cada escola das “escolas concorrentes”), concluiu-se que, metade dos inquiridos afirmam que o Projeto Educativo da escola se diferencia dos projetos educativos das

outras escolas do concelho. Os dados evidenciam ainda que, na generalidade, as escolas criam valor para os alunos e grupos de influência dando também autonomia aos colaboradores para decidir, sempre que isso melhore o serviço oferecido.

A avaliação da satisfação dos alunos, encarregados de educação, entidades empregadoras e demais *stakeholders*, além de uma prática de avaliação do serviço prestado, é uma fonte de informação de fácil acesso sobre aspetos a manter, melhorar ou criar. Os dados revelam que há um subaproveitamento destas fontes de informação por uma parte das escolas. A criação de valor de uma organização tem também a ver com a forma como é tratada a inovação e a preocupação que há em ajustar e comprometer os alunos com o serviço educativo e social que presta, com as aprendizagens e o próprio sucesso dos alunos e da comunidade escolar. As escolas continuam a acrescentar valor quando são escolas seguras, inclusivas e com práticas de ensino reconhecidas de “qualidade percebida” na comunidade educativa e no contexto da comunidade. Para isso, a gestão da “marca escola” pressupõe a valorização da imagem e do posicionamento no mercado/comunidade, e toda a ação supõe estratégias e políticas de captação, integração, satisfação, fidelização e garantia do sucesso dos alunos, o que passa pelo envolvimento e comprometimento destes com as aprendizagens e pela adaptação da escola à sociedade e ao perfil dos alunos que tem ou pretende captar. Conclui-se também, da análise dos dados, que a quase totalidade das escolas acrescenta valor com práticas de responsabilidade social e ambiental.

Analisado o percurso do marketing e a forma como é percecionado pelos autores desde a década de 60 do séc. XX, e que se explanou na revisão da literatura, foi inevitável fazer-se a associação do Marketing Educacional às práticas e premissas da inclusão e da flexibilidade curricular, reguladas e obrigatórias por lei (Decretos-lei 54 e 55 de 6 de julho de 2018). Questiona-se, se não deveriam ser percecionadas como práticas de Marketing Educacional. Acredita-se que a possibilidade da existência com reforço legal, da “escola inclusiva” e apoiada pela Flexibilidade Curricular, seja, talvez, a maior orientação de todos os tempos, da política da educação para os alunos, e a implementação do Marketing 3.0 e 4.0 na educação, com práticas de adaptação e de cocriação do serviço à medida do perfil dos alunos e de cada aluno, supondo o estudo prévio das necessidades específicas de cada grupo (segmento) e de cada um (personalizado) e, portanto, reunindo os preceitos das práticas de Marketing Educacional. No mesmo sentido, no documento “O Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”, homologado pelo Despacho n.º 6478/2017, 26 de



julho, os princípios, as competências e os valores refletem os resultados esperados destes níveis de ensino do sistema educativo e vão de encontro ao Marketing 3.0 e 4.0, da disponibilização de serviços que supõe a interação e cocriação do mesmo com o aluno; a valorização do indivíduo, dos seus valores e a sua relevância como ser humano completo, autónomo; como ser social e ator da sustentabilidade e da era digital. No entanto, a implementação destes normativos tem sido a várias velocidades.

Se por um lado se verifica que as escolas têm uma consciência *míope* do que é o Marketing Educacional, pois há défice na implementação e na identificação do que são as suas práticas, por outro, enquanto organizações, adaptam-se ao mercado e às políticas educativas, tendo em curso a implementação da Inclusão e da Flexibilidade Curricular, balizadas pelas Aprendizagens Essenciais e pelo Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, que pretendem concretizar numa conjuntura de mudanças, com reconhecimento da diversidade e dos valores, a forte expressão das preocupações éticas, da sustentabilidade, da valorização do aluno enquanto “indivíduo em construção”, com direito à sua diferença e parte ativa desse processo.

Referências Bibliográficas

- American Association of Marketing (AMA) (2017). <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
- Azevedo, J. (2005). *Avaliação das escolas: fundamentar modelos e operacionalizar processos*. Seminário Avaliação das Escolas. Modelos e Processos. Conselho Nacional de Educação.
- Baroutsis, A. (2016). Media accounts of school performance: Reinforcing dominant practices of accountability. *Journal of Education Policy*, 31(5), 567-582.
- Braga, R. (2002). *O marketing nas instituições de ensino*. Revista Aprender.
- Carneiro, M. (2015). *Marketing Educacional: Um estudo comparativo das atividades de Marketing*. Tese de Doutoramento, São Paulo: Universidade de S. Paulo.
- Cobra, M., & Braga, R. (2004). *Marketing educacional: Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino*. Cobra.
- Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 julho. Estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário.
- Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 julho. Estabelece o regime jurídico da educação inclusiva.

- Despacho n.º 6478/2017 de 26 de julho, homologa “O Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Kotler, P., & Fox, K. (1994). *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. Editora Atlas.
- Kotler, P., & Levy, S. (1969). “Broadening the concept of Marketing”, *Journal of Marketing*.
- Kotler, P. (1985). *Marketing*. Edição Compacta. Editora Atlas.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Do tradicional ao Digital*. GMT Editores, Ltda.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*, 4ª impressão. Elsevier.
- Lei n.º 31/2002 de 20 de dezembro. Aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior.
- Lovelock, H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insight. *Journal of Marketing*, 47, 9-20.
- Miranda, D., Arruda, C. (2004). A Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. *RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing*, 3(1), 40-57.
- Miranda, D., & Arruda, C. (2015). A Evolução do Pensamento de Marketing: Uma Análise do Corpo Doutrinário Acumulado no Século XX. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 3(1), 40-57.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. A complementaridade do SPSS, 5ª edição revista e corrigida. Ed. Sílabo.
- Silva, E. (2011). *Marketing Educacional 3.0 nas instituições de ensino em Portugal – caso: ISEC*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Torres, L., Palhares, J., & Afonso, A. (2018). *Marketing accountability e excelência na escola pública portuguesa: A construção da imagem social da escola através da performatividade académica*. Arquivos Analíticos de Políticas Educativas, 26(134), ISSN 1068-2341.
- Torres, M. (2004). *Função do Marketing em Instituições de Ensino Superior*, Dissertação de Mestrado em Design e Marketing. Braga: Universidade do Minho.
- Vasconcelos, M., & Linhares, G. (2009). *Gestão educacional e marketing – Desafios na formação de saberes*. 8º Congresso LUSOCOM. Universidade Lusófona.