

Invisible Grail: Posição estratégica no mercado português

Projeto de Mestrado

Mestrado Marketing e Negócios Digitais

2021-2023

Projeto de Mestrado

Orientador: Professora Doutora Mónica Monteiro

Coorientador: Professor Dr. João Miguel Lopes

Cláudia Laranjeira | 43830

FOLHA DE GUARDA

FOLHA DE ROSTO

AGRADECIMENTOS

To Carolyn Gentle and Paul Gentle for the challenge, unconditional support and continuous guidance, without whom this work wouldn't be possible. Their gentle mentorship has been one of the biggest blessings in my life.

Aos meus caros professores e orientadores de mestrado Mónica Monteiro e João Miguel Lopes, pela partilha do seu conhecimento, orientação objetiva, cooperação e disponibilidade constante. Pela paixão com que se dedicam a todos os seus alunos.

A todos os professores do mestrado de Marketing e Negócios Digitais incluindo a professora Cristina Miguens, que contribuíram para a minha formação. Mas também a todos os professores que ao longo da minha vida tiveram e, continuam a ter, um papel decisivo no meu desenvolvimento profissional, mas também pessoal.

Dedicado à minha mãe e ao meu pai, a minha maior inspiração nesta vida, pilares fundamentais da minha existência.

“Os problemas significativos que enfrentamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criámos”

Albert Einstein

RESUMO

O ensino superior enfrenta desafios globais num contexto altamente competitivo. O desenvolvimento de lideranças revela-se como fator decisivo no crescimento das organizações, sendo neste campo que a Invisible Grail joga as suas cartas, apoiando as instituições do ensino superior no seu desenvolvimento organizacional. Com o mercado anglo-saxónico estabelecido, Portugal surge como um potencial mercado europeu.

O objetivo do projeto é a análise estratégica do mercado português, para a obtenção de dados que permitam o diagnóstico da posição estratégica da empresa. Recorrendo a instrumentos estratégicos e de pesquisa de marketing, a abordagem tomada assenta no Modelo Exploratório da Estratégia, partindo dos fatores internos inerentes à posição estratégica da empresa, para explorar um novo mercado com um macro-ambiente distinto.

O estudo realizado apresenta uma breve análise interna à empresa, revelando o seu posicionamento atual, para avaliar forças e fraquezas. Permite uma visão abrangente do mercado do ensino superior em Portugal, a sua caracterização geral, enquadramento atual e desafios que enfrenta, para extrapolar ameaças e oportunidades que a empresa irá encontrar.

A relevância do projeto assenta na prática de conhecimentos adquiridos no mestrado, na síntese atual do ensino superior, e na exposição do conceito das organizações aprendentes, pouco explorado em Portugal.

Palavras-chave:

Marketing Estratégico; Posição estratégica; Análise estratégica do mercado; Instituições do Ensino Superior; Organizações Aprendentes.

ABSTRACT

Higher education faces global challenges in a highly competitive environment. Leadership development is proving to be a decisive factor in the growth of organisations, which is where Invisible Grail holds the cards, assisting higher education institutions in their organisational development. Having cemented their position in the anglo-saxon market, Portugal could be a potential European market.

The aim of this project is to strategically analyse the Portuguese market in order to obtain information to assess the company's strategic position. Using strategic and marketing research tools, the approach taken is based on the Exploring Strategy Framework, beginning with internal factors inherent to the company's strategic position, to then explore a new market with a distinct macro-environment.

The research carried out presents a brief internal analysis of the company, revealing its current position in order to assess strengths and weaknesses. It provides a comprehensive view of the higher education market in Portugal, its overall characterization, current situation and challenges, in order to identify the opportunities and threats the company will encounter.

The relevance of the project is based on the practical application of knowledge acquired in the Masters, the current overview of higher education, and the concept of learning organisations, which is not widely known in Portugal.

Keywords:

Strategic Marketing; Strategic Position; Strategic Market Analysis; Higher Education Institutions; Learning Organisations.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO | 1

A. ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 4

I. REVISÃO TEÓRICA | 5

1. Estratégia Empresarial | 6

- 1.1 Definição de Estratégia Empresarial | 6
- 1.2 The Exploring Strategy Framework | 8
- 1.3 Ambiente Organizacional | 10
- 1.4 Indústria e Mercado | 13
- 1.5 Recursos e Capacidades | 14
- 1.6 Propósito | 15
- 1.7 Cultura | 17
- 1.8 Instrumentos Estratégicos | 18

2. Marketing Estratégico | 20

- 2.1 Definição de Marketing | 20
- 2.2 Função Estratégica do Marketing | 22
- 2.3 Processo de Marketing Estratégico | 24
- 2.4 Análise Estratégica de Mercado | 25
- 2.5 Segmentação e Seleção de Clientes | 26
- 2.6 Concorrência e Vantagem Competitiva | 31

3. Pesquisa Exploratória de Marketing | 35

II. REVISÃO HISTÓRICA E CULTURAL | 40

4. Conceito de Organização Aprendente | 41

- 4.1 Senge - O Promotor do Conceito | 41
- 4.2 Garvin - Da Teoria à Prática Empresarial | 46
- 4.3 Pedler, Burgoyne e Boydell - A Escola Britânica | 49

- 4.4 Watkins e Marsick - A Importância da Cultura de Aprendizagem | 55
- 4.5 Hong T.M. Bui - A Convergência dos Conceitos | 58
- 5. *The Learning Society* - Impacto das Organizações Aprendentes no Reino Unido | 60
- 6. A Evolução e Estado Atual do Conceito de Organização Aprendente | 62

B. PROJETO PRÁTICO | 66

III. INVISIBLE GRAIL | 67

- 7. Apresentação da Empresa | 68
- 8. Breve História | 70
- 9. Missão, Valores, Propósito | 71
- 10. Filosofia | 72
- 11. Posicionamento | 73
- 12. Clientes e Segmento de Negócios | 74
- 13. Análise da concorrência (UK) | 76
- 14. Invisible Grail - *The Learning Organisation* | 78
- 15. *The Learning University* - A Pertinência do Conceito no Ensino Superior | 80

IV. ANÁLISE DO MERCADO PORTUGUÊS | 82

- 16. Caracterização Geral do Ensino Superior Português | 83
 - 16.1 Organização e Gestão das Instituições de Ensino Superior Públicas | 88
 - 16.2 Instituições de Ensino Superior Públicas de Natureza Fundacional | 91
 - 16.3 Organização e Gestão das Instituições de Ensino Superior Privadas | 92
 - 16.4 Avaliação, Fiscalização e Responsabilidades das Instituições do Ensino Superior | 93
- 17. Enquadramento actual do Ensino Superior Português | 95
 - 17.1 Dados e Estatísticas sobre o Ensino Superior Português | 95
 - 17.2 O Impacto do Processo de Bolonha | 100
 - 17.3 Os Desafios do Ensino Superior Português | 106

- 18. Caracterização do Potencial Cliente | 110**
 - 18.1 Segmentação Organizacional | 110**
 - 18.2 Segmentação do Público-Alvo | 113**
 - 18.3 Personas | 118**
- 19. Concorrência em Portugal | 121**
- 20. Análise do Macro-Ambiente - PESTEL | 124**
- 21. Análise SWOT | 131**

V. ANÁLISE CRÍTICA | 134

- 22. Síntese da Análise da Posição Estratégica | 135**
- 23. Limitações e Constrangimentos | 141**

CONCLUSÃO | 143

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 146

ANEXOS | 158

Anexo A - Tabela 1: Estabelecimentos Públicos, Número de Unidades Orgânicas e Alunos Inscritos em 2022/23 | 159

Anexo B - Tabela 2: Estabelecimentos Privados, Número de Unidades Orgânicas e Alunos Inscritos em 2022/23 | 161

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz dos 11 C's e dos 4 Estágios da *Learning Company*, desenvolvida por Pedler, Boydell e Burgoyne | 54

Quadro 2 - Breve caracterização dos três arquétipos desenvolvida por Bruckman e Carvalho (2018) | 105

Quadro 3 - Desenvolvimento de Persona 1 | 119

Quadro 4 - Desenvolvimento de Persona 2 | 120

Quadro 5 - Análise PESTEL - Portugal | 126

Quadro 6 - Análise SWOT da Invisible Grail | 129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da quantidade de artigos com o termo de pesquisa “Learning Organizations” no Google Scholar | 63

Gráfico 2 - Evolução da quantidade de artigos com o termo de pesquisa “Learning Organisations” no Google Scholar | 64

Gráfico 3 - Evolução do nº de inscritos e do nº de inscritos no 1º ano, pela 1ª vez - 2001/2002 a 2022/23 - RAIDES22 | 98

Gráfico 4 - Ciclos de estudos frequentados em 2022/2023 | 99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - “*The Exploring Strategy Framework*” de Whittington et al. (2023) | 9

Figura 2 - O ambiente organizacional | 12

Figura 3 - O processo de marketing estratégico segundo Aaker e Moorman (2023) | 24

Figura 4 - Potencial ambiente organizacional da Invisible Grail em Portugal | 39

Figura 5 - Organograma do Ensino Superior Português versus as equivalências internacionais | 85

Figura 6 - Número de instituições do ensino superior português por distrito (2023) | 96

Figura 7 - Número de instituições e cursos do ensino superior português por natureza e tipo de ensino em 2023 | 97

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Estabelecimentos Públicos, Número de Unidades Orgânicas e Alunos Inscritos em 2022/23 | 159

Tabela 2 - Estabelecimentos Privados, Número de Unidades Orgânicas e Alunos Inscritos em 2022/23 | 161

INTRODUÇÃO

O projeto de mestrado apresentado parte do desafio proposto pela Invisible Grail, que deseja estudar o mercado do ensino superior português.

A Invisible Grail é uma empresa inglesa amplamente estabelecida no mercado anglo-saxónico, que opera no setor do ensino superior, oferecendo serviços de consultoria personalizados em liderança, desenvolvimento de equipas e estratégia institucional, especificamente para instituições do ensino superior.

Tendo em conta a atual conjuntura em que o ensino superior se encontra, onde a competitividade e os desafios que o setor enfrenta são cada vez mais globais, o desenvolvimento de lideranças assentes numa cultura de confiança, apresenta-se como um fator decisivo para o crescimento das organizações, existindo uma crescente procura por este tipo de programas no contexto académico internacional.

A Invisible *Grail* pretende investigar a viabilidade para desenvolver novos mercados dentro da União Europeia. Na medida em que, as instituições superiores portuguesas têm procurado deixar a sua marca internacionalmente, capitalizando a sua capacidade de atrair estudantes estrangeiros, Portugal surge como um ponto de entrada preferencial dada a sua afinidade histórica, o bom domínio da língua inglesa, e as profícuas relações científicas e académicas entre países.

O objetivo do projeto é apresentar e descrever o mercado do ensino superior português tendo em conta o seu contexto atual, recorrendo a instrumentos estratégicos e de pesquisa de marketing. Este projeto representa a fase de diagnóstico, onde o objetivo é identificar as características próprias do ensino superior em Portugal, reconhecer os seus segmentos e retratar o potencial público-alvo,

averiguar a concorrência e quais os serviços de consultoria similares existentes, para posteriormente analisar o que será transferível ou não transferível do modelo de negócio da Invisible Grail para o mercado português.

A estrutura geral do trabalho está organizada em dois blocos principais que estabelecem a separação entre o enquadramento teórico e o projeto prático.

O enquadramento teórico divide-se em duas partes: a revisão do contexto teórico que suporta o desenvolvimento do projeto, e a revisão do contexto histórico-cultural que contém os conceitos necessários para a compreensão holística da empresa e do seu contexto.

A primeira parte foca-se na revisão bibliográfica e desenvolve-se em torno dos conceitos relevantes para o desenvolvimento do projeto e a sua fundamentação. Com foco nos estudos de mercado e nas ferramentas de diagnóstico interno e externo, parte-se da estratégia empresarial, para chegar ao marketing estratégico e aos componentes de uma análise estratégica de mercado. Apresentando-se o tipo de pesquisa de marketing definida e o porquê.

A segunda parte é referente às *Learning Organizations*, conceito teórico intimamente ligado à filosofia e práticas da Invisible Grail, imprescindível para a compreensão holística do trabalho desenvolvido pela empresa e para a análise da possibilidade de transposição do modelo da mesma para o mercado português, sendo igualmente relevante na identificação dos potenciais clientes.

O projeto prático divide-se por sua vez em três partes, organizadas sequencialmente com base nos elementos de uma análise estratégica de mercado, partindo do ambiente interno da empresa para um novo mercado com uma nova macro envolvente, para chegar a uma análise da posição estratégica.

A terceira parte apresenta e descreve a empresa e os seus serviços, tendo em conta o seu posicionamento atual no mercado. Corresponde a uma breve análise interna que identifica propósitos e culturas, recursos e capacidades, clientes e concorrentes atuais.

Na quarta parte dá-se então o desenvolvimento da análise do mercado português, assente na caracterização geral do ensino superior português, o seu enquadramento atual e os seus desafios. A partir da caracterização geral, e em função do segmento e nicho de mercado em que a Invisible Grail atua, torna-se imprescindível avançar para uma segmentação mais detalhada do setor, identificando o potencial público-alvo e criando personas ilustrativas do mesmo. Uma análise de mercado não estaria completa sem o levantamento da concorrência, mesmo que indirecta. No fim da quarta parte aplicam-se as ferramentas de diagnóstico externo e interno, de forma a analisar as tendências nacionais e a compreender melhor o contexto em que a Invisible Grail se poderá enquadrar.

Por fim, na quinta parte desenvolve-se uma análise crítica com base nas conclusões da análise estratégica do mercado, considerando a análise interna da Invisible Grail e a análise externa ao mercado português, resumindo as forças e fraquezas assim como as oportunidades e ameaças, expondo as limitações e constrangimentos do projeto.

A. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O primeiro bloco do trabalho representa a revisão bibliográfica efectuada, sendo que está organizado em duas partes: a revisão teórica das disciplinas e metodologias inerentes ao desenvolvimento do projeto, e a revisão dos conceitos pertinentes para a compreensão do contexto histórico e cultural em que a empresa se insere e desenvolve.

I. REVISÃO TEÓRICA

1. Estratégia Empresarial | 5
2. Marketing Estratégico | 19
3. Pesquisa Exploratória de Marketing | 34

1. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

1.1. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A palavra estratégia tem a sua origem na língua grega, e foi um termo inicialmente utilizado no meio militar, como referência à movimentação e posicionamento das tropas antes de uma batalha (Chernev, 2018). Neste meio, a estratégia baseia-se num conjunto de análises que resultam num plano cujo objectivo é conquistar e controlar territórios (Freire, 2020). Paralelamente, no mundo empresarial, a estratégia fundamenta-se igualmente num conjunto de análises para elaborar um plano estratégico, mas cujo objectivo é conquistar e controlar mercados (Freire, 2020).

Como Mintzberg (1987) refere, de acordo com o senso comum, “estratégia é um plano - uma espécie de plano de ação conscientemente pretendido, uma diretriz para lidar com uma situação”. Mas uma estratégia pode ser mais do que um plano, pode ser um estratagema (uma manobra específica destinada a enganar um adversário ou concorrente), um padrão num fluxo de ações que emerge de práticas passadas (conscientemente ou não), uma posição escolhida num determinado contexto e ambiente, ou uma perspectiva coletiva (da organização) de ver o mundo.

No mundo empresarial a estratégia pode ser interpretada de formas diversas, num processo dinâmico em constante adaptação às mudanças internas e externas que uma organização enfrenta.

Do ponto de vista empresarial, Porter (1996) define estratégia como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Segundo o mesmo, a competitividade estratégica atinge-se através da diferenciação, escolhendo deliberadamente atividades distintas de forma a proporcionar uma combinação única

de valor. O êxito de uma estratégia empresarial depende não só da forma como essas atividades são bem realizadas, mas também como são integradas e articuladas numa relação estratégica.

O processo estratégico visa definir os objetivos da empresa e estabelecer formas de os atingir, delineando os conceitos gerais da futura vantagem competitiva. A intenção é reagir e influenciar o ambiente competitivo em benefício da organização (Drummond et al., 2008).

O foco do planeamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção do ajuste estratégico entre os objetivos e as capacidades da organização, e as oportunidades emergentes e mutáveis do mercado (Kotler et al., 2018).

O plano estratégico especifica concretamente a seleção, a sequência, os recursos, o intervalo de tempo e as metas específicas necessárias para alcançar a estratégia (Drummond et al., 2008).

Para Freire (2020) “a estratégia de uma empresa pode ser definida como o conjunto de decisões e ações que proporciona aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência, de uma forma sustentável”. O autor determina assim que o objectivo da estratégia de uma empresa “deve ser criar mais valor sustentável para os clientes que a concorrência”, estando implícito neste objectivo não só a criação de valor propriamente dita, mas também a entrega de valor sustentável aos clientes e a captura de valor sustentável para a empresa.

Para criar valor, uma empresa tem de não só definir a sua estratégia, mas executá-la, de forma a desenvolver as competências necessárias relativas aos processos financeiros, empresariais e dos clientes, e às perspectivas de aprendizagem (Kaplan e Norton, 2004). Para garantir a implementação da estratégia é necessário definir não só

metas mas também métricas específicas, de modo a poder avaliar os resultados da estratégia.

Whittington et al. (2023) assumem uma posição exploratória à estratégia, numa visão abrangente que explora o conhecimento de várias perspectivas interdisciplinares. Definindo estratégia como a direção a longo prazo de uma organização, formada pelas escolhas e ações tomadas acerca dos seus recursos e fins, para criar posições vantajosas face aos seus pares e à concorrência, no âmbito de contextos ambientais e de *stakeholders* em constante mudança. Uma orientação para o longo prazo inclui tanto a dimensão mais lógica e deliberada da estratégia, como a sua dimensão mais incremental onde se inserem os padrões emergentes. Mas também pode incluir estratégias que enfatizam a diferenciação e a competição, assim como estratégias que reconhecem o papel da cooperação ou mesmo da imitação.

Uma boa estratégia envolve um pensamento estratégico holístico e criterioso, diversas formas de análise estratégica, a utilização astuta de instrumentos estratégicos, uma compreensão abrangente da organização e do seu estado corrente, planeamento para a implementação e uma comunicação efetiva (Whittington et al., 2023).

1.2. THE EXPLORING STRATEGY FRAMEWORK

Com base na natureza interconectada das questões estratégicas, Whittington et al. (2023) apresentam um modelo designado “*The Exploring Strategy Framework*” que resume os três elementos principais da gestão estratégica, cujos processos não só estão interligados como se sobrepõem: a análise da posição estratégica de uma organização; a avaliação das opções estratégicas para o futuro; e a estratégia em ação que envolve toda a operacionalidade da estratégia.

Figura 1 - “The Exploring Strategy Framework” de Whittington et al. (2023)



Fonte: Adaptado de Whittington, R., Angwin, D., Regné, P., Johnson, G. & Scholes, K. (2023). *Exploring Strategy, Text & Cases* (13ª ed.). Pearson.

A posição estratégica foca-se na necessidade de compreender o ambiente empresarial e as competências e recursos da organização, considerando o seu contexto cultural e as expectativas dos seus *stakeholders*. Nos seus componentes encontramos o macro-ambiente, a indústria e o sector, os recursos e as competências, o propósito e os stakeholders, e a cultura da organização.

As opções estratégicas envolvem as opções que a organização tem quanto à direção que quer tomar, mas também aos métodos escolhidos para atingir a estratégia. Diferentes direções podem ser seguidas com diferentes métodos. Fazem parte dos seus componentes os modelos e estratégias de negócio, a estratégia corporativa, a

estratégia internacional, empreendedorismo e inovação, e fusões, aquisições e alianças.

A estratégia em ação abrange a forma como as estratégias são formuladas e implementadas, e o ênfase são as práticas da gestão. Dentro desta área encontram-se a avaliação da estratégia, os processos de desenvolvimento da estratégia, a implementação da estratégia, liderança e mudança estratégica e a prática da estratégia.

Este modelo reflete de uma forma geral os três ramos principais da estratégia, convencionalmente reconhecidos como: contexto (interno e externo), conteúdo (opções estratégicas) e processo (formação e implementação da estratégia).

O projeto em questão forma-se na compreensão da posição e do contexto da empresa face ao problema colocado - o estudo e análise do mercado do ensino superior português - de forma a posteriormente poder avaliar e selecionar quais as melhores opções estratégicas. Torna-se assim fundamental compreender os componentes da posição estratégica.

1.3. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As organizações operam em ambientes complexos e dinâmicos com múltiplos níveis, que impactam direta ou indiretamente toda a sua atividade. As organizações estão assim dependentes das interações que estabelecem com o seu meio envolvente para prosperar e sobreviver (Freire, 2020; Whittington et al., 2023).

O macro-ambiente de uma organização é composto de fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais que têm repercussões não só nas

organizações, mas nas indústrias e setores à sua volta (Whittington et al., 2023). Os efeitos destas forças são difíceis de prever, podendo criar ameaças mas também oportunidades. Ao estarem atentas às mudanças que ocorrem na sua envolvente, as organizações podem ajustar-se mais rapidamente às mesmas, e capitalizar as oportunidades que surjam. O meio envolvente macro é um denominador comum a cada indústria ou sector, mas o impacto das variáveis dos seus fatores nas empresas pode ser distinto, existindo relações cruzadas de dependência entre as mesmas (Freire, 2020).

Dentro do ambiente organizacional podemos encontrar vários níveis, compartimentados geralmente de acordo com a relevância que têm para cada autor e o seu objecto de estudo, mas sempre considerando a organização como núcleo central desse ambiente.

Freire (2020) define um meio envolvente micro, inerente a cada negócio, onde se encontram todos os atores que têm interações diretas com determinada empresa, e que conseqüentemente têm um grande impacto nas suas atividades. Desses, os atores principais são os clientes, concorrentes, fornecedores e a comunidade em geral (estado, organizações e indivíduos). Este micro-ambiente de Freire é equivalente ao nível da indústria de Whittington et al. (2023). Johnson et al. (2017) por sua vez subdividem este micro-ambiente em duas camadas: a indústria ou sector, e os mercados e a concorrência.

Figura 2 - O ambiente organizacional



Fontes: Adaptado de Freire, A. (2020). *Estratégia - Criação de valor sustentável em negócios tradicionais e digitais*. Bertrand Editora, e Whittington, R., Angwin, D., Regnér, P., Johnson, G. & Scholes, K. (2023). *Exploring Strategy, Text & Cases*. (13ª ed.). Pearson.

Olhando para o ambiente organizacional a partir de uma perspectiva holística, podemos facilmente identificar como se posicionam os componentes da posição estratégica, e as inter-relações dos mesmos entre os diferentes níveis.

A posição estratégica foca-se no impacto que os fatores externos (macro-ambiente, indústria) e fatores internos (recursos, competências, propósito e cultura) de uma organização têm na estratégia, de forma a compreender e avaliar uma estratégia

futura. Integrando esses mesmos componentes dentro do ambiente organizacional, clarificam-se os pontos de estudo relevantes para o projeto.

O projeto desenvolvido parte dos factores internos que definem a organização e constituem o seu valor estratégico e vantagem competitiva, para uma abordagem exploratória de um novo meio envolvente: um macro ambiente com fatores distintos e específicos. Só na compreensão dessa envolvente se poderão extrapolar estratégias futuras.

1.4. INDÚSTRIA E MERCADO

De forma a determinar que estratégias tomar, é essencial examinar a indústria ou sector em que a organização se encontra e todos os atores envolvidos que influenciam a sobrevivência e sucesso da organização.

Referenciando Porter (1980), Whittington et al. (2023) definem uma indústria como um grupo de empresas que produz serviços e produtos que são essencialmente os mesmos. As indústrias também podem ser designadas de sectores, especialmente nos serviços públicos, como por exemplo o sector da educação. A delimitação de fronteiras na definição da indústria tem de ser feita consistentemente, de modo a definir quais os atores que se encontram dentro, e quais os que se encontram fora desses limites. No entanto, as estruturas de uma indústria podem-se alterar ao longo do tempo, dependendo do macro-ambiente e do nível de maturidade da mesma.

Dentro de uma indústria podemos encontrar grupos de concorrentes estratégicos: organizações que se encontram na mesma indústria e apresentam características semelhantes, seguindo estratégias idênticas e/ou competindo nos mesmos termos. A compreensão dos grupos estratégicos possibilita a percepção de similaridades e

diferenças nas características dos concorrentes, permitindo uma análise mais estruturada à indústria, e à identificação de oportunidades por explorar (Whittington et al., 2023).

O mercado é entendido pelos autores como a dimensão representativa de um grupo de clientes para um produto específico (ou serviço) que é essencialmente o mesmo, como por exemplo uma área geográfica específica. Um segmento de mercado, por sua vez, é um grupo específico de clientes que têm necessidades semelhantes e ao mesmo tempo distintas dos outros clientes dentro do mesmo mercado (Kotler et al., 2018). A segmentação deve refletir a estratégia de uma organização, e as estratégias baseadas em segmentos de mercado têm de ter em conta as necessidades dos clientes (Yankelovich e Meer, 2006).

1.5. RECURSOS E CAPACIDADES

Cada organização possui os seus próprios recursos estratégicos e competências que suportam a sua atividade num dado mercado. De acordo com uma visão baseada nos recursos, conceito popularizado por Jay Barney (1991), designado *Resource-Based View* (RBV), a vantagem competitiva de uma organização e o seu desempenho superior são explicados pelas suas capacidades e recursos distintos. Os recursos são os ativos que as organizações possuem e as capacidades (ou competências) são a forma como esses ativos são utilizados ou implantados (Whittington et al., 2023).

Para Whittington et al. (2023), a eficiência e a eficácia dos recursos físicos, financeiros ou das pessoas de uma organização, não dependem apenas e só da sua existência. Estão sujeitos aos sistemas e processos através dos quais são geridos, dependentes das relações e da cooperação entre as pessoas, da sua adaptabilidade, da sua capacidade de inovação, mas também das relações com os clientes e fornecedores. E

particularmente, da experiência e aprendizagem sobre o que funciona bem e o que não funciona.

Segundo Barney (1991) para os recursos e as capacidades de uma organização poderem constituir a base de uma vantagem competitiva, eles devem seguir quatro critérios chave: valor, raridade, inimitabilidade e suporte organizacional - VRIO. O valor é determinado pelos recursos e capacidades que criam um produto ou serviço que tem valor para os clientes e permite à organização responder às oportunidades ou ameaças. A raridade desses mesmos recursos e capacidades dá automaticamente vantagem às organizações que os possuem. A inimitabilidade dos mesmos representa a dificuldade que concorrência tem para imitar, obter ou substituir esses recursos e capacidades. O suporte organizacional apoia e facilita o pleno uso desses recursos e capacidades através de processos e sistemas apropriados.

O conhecimento organizacional, que resulta da combinação dos recursos e capacidades de uma organização, pode ser utilizado para criar uma vantagem competitiva (Nonaka, 2007; Whittington et al., 2023). Este conhecimento resulta da inteligência coletiva específica da organização, acumulado através de sistemas formais mas também da experiência compartilhada das pessoas que compõem a organização (Whittington et al., 2023). Numa economia onde a única certeza é a incerteza, o conhecimento é a única garantia de uma vantagem competitiva duradoura (Nonaka, 2007).

1.6. PROPÓSITO

No âmago da estratégia está a definição e a manifestação de um propósito claro e inspirador para a organização (Montgomery, 2019). O propósito vai normalmente mais além do que a simples maximização dos lucros, contendo um valor mais amplo e

motivacional, geralmente ligado a um bem maior. O foco exclusivo nos lucros a curto termo pode ser mesmo prejudicial para a criação de valor a longo termo (Whittington et al., 2023).

O propósito de uma organização é a razão pela qual ela existe (Whittington et al., 2023; Freire, 2020). Nasce das convicções e compromissos dos fundadores, e consequentes líderes, mas é também influenciado pelos *stakeholders*.

Os *stakeholders* são os indivíduos ou grupos que dependem de uma organização para concretizarem os seus objetivos, e de quem em troca a organização depende. Entre estes encontram-se clientes, fornecedores, proprietários, funcionários e comunidades locais, mas também grupos económicos, políticos, sociais e tecnológicos.

Para Whittington et al. (2023) o propósito de uma organização está intrinsecamente relacionado com os valores dos *stakeholders* principais de uma organização. E cabe à governação corporativa unir os valores desses *stakeholders* num propósito organizacional coerente, uma vez que este representa as estruturas e sistemas pelos quais serão imputadas as ações de uma organização. Freire (2020) enfatiza o recente papel do propósito como uma consequência de uma maior responsabilidade social e ambiental por parte das organizações.

Montgomery (2019) sublinha que o propósito de uma organização deve responder a duas questões essenciais: como pode a organização fazer a diferença, e para quem. Representa um ideal abstrato que se materializa em objetivos concretos, assente numa visão para o futuro, determinada pela missão e as atividades de uma organização. A visão de uma organização reflete o futuro que a organização pretende criar, a missão clarifica o que a organização faz diariamente. Juntamente com o

propósito, fornecem não só uma direção e orientação, mas também aspirações e motivações maiores, que guiam a empresa no longo termo (Whittington et al., 2023).

1.7. CULTURA

A cultura organizacional é um fator que pode influenciar fortemente a estratégia. De uma forma geral a cultura é vista como um conjunto de valores e crenças adquiridos, partilhados por determinado grupo (Whittington et al., 2023). As diferenças culturais geográficas e históricas influenciam percepções e comportamentos, que por sua vez impactam as organizações.

Schein (2004) define a cultura organizacional como as convicções básicas e os valores que são partilhados pelos membros de uma organização, e que operam inconscientemente sendo dados por adquiridos, definindo a visão da organização sobre si mesma e o seu ambiente. É através da cultura que as pessoas dão sentido ao seu contexto organizacional. A cultura contribui igualmente para a forma como as pessoas respondem às questões que enfrentam.

Alterações na estratégia que impliquem mudanças de fundo na cultura de uma organização são geralmente raras e despoletadas por eventos dramáticos como crises financeiras ou quebras abruptas de quotas de mercado, que evidenciam a inaptidão da cultura (Whittington et al., 2023). Para ser possível desenvolver estratégias que sejam diferentes das estratégias do passado, é necessário desafiar, questionar e potencialmente mudar a cultura organizacional que está subjacente à estratégia atual.

O termo “deriva estratégica” descreve a tendência das estratégias de se desenvolverem gradualmente com base nas influências históricas e culturais, mas não

conseguirem acompanhar o ritmo das mudanças ambientais, representando um fenómeno comum (Johnson, 1992).

1.8. INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS

A gestão estratégica incide tanto na formulação da estratégia como na forma como esta é posta em prática (Drummond et al., 2008). As questões estratégicas são tipicamente complexas e devem ser exploradas de diferentes pontos de vista (Whittington et al., 2023).

De forma a assistir este processo existem múltiplos instrumentos estratégicos - abordagens estruturadas que são aplicadas para conceptualizar, desenvolver e implementar estratégias, que se materializam em diversos modelos, quadros e ferramentas de trabalho. Ao recorrer a diversos instrumentos estratégicos pretende-se construir uma visão cumulativa abrangente, ligando diferentes peças. Subjacentes a estes instrumentos estão conceitos, teorias e investigações que validam os mesmos, orientam a sua aplicação e explicam resultados.

Análise PESTEL

A análise Pestel consiste na elaboração de quadro analítico de conjunturas, que examina os factores do macro-ambiente: políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, através do qual são identificados os desafios e as tendências do mercado, podendo revelar oportunidades e ameaças apresentadas por alterações nos factores que a compõem (Whittington et al., 2023; Hague et al., 2016). O seu objetivo é a identificação dos potenciais factores de mudança. É uma das ferramentas primárias da estratégia, uma vez que é a base de aplicação de outras ferramentas de análise

como *enviromental forecasts* e análise de cenários, mas também das análises SWOT (Whittington et al., 2023).

Análise SWOT

A análise SWOT é um quadro prático orientativo para processos de decisão de entrada no mercado, que considera fatores relativos ao negócio (fatores internos) e questões relacionadas com o mercado (fatores externos) (Hague et al., 2016). Envolve a análise sistemática das forças e fraquezas de uma organização, determinadas pelos fatores internos (recursos e capacidades), assim como as oportunidades e ameaças que os fatores externos (macro-ambiente e micro-ambiente) representam (Whittington et al., 2023).

As forças são os fatores internos da organização que lhe dão vantagem competitiva face à concorrência, e incluem recursos e competências que podem ser utilizados efetivamente para atingir objetivos (Whittington et al., 2023).

As fraquezas são as limitações, falhas e erros da organização que impedem a mesma de alcançar os seus objetivos. Representam as incapacidades ou desvantagens em comparação com os concorrentes (Whittington et al., 2023).

As oportunidades incluem qualquer tendência ou situação favorável no contexto macro-ambiental da organização, que permitem que a organização melhore a sua posição (Whittington et al., 2023).

Ameaças são qualquer situação desfavorável, tendência ou mudança iminente no macro-ambiente de uma organização, que é prejudicial e impede ou condiciona a mesma de chegar aos seus objetivos (Whittington et al., 2023).

2. MARKETING ESTRATÉGICO

2.1. DEFINIÇÃO DE MARKETING

A palavra marketing contém em si diversos significados, podendo ser utilizada no inglês enquanto nome, adjetivo ou mesmo, enquanto verbo transitivo (Oxford English Dictionary). A análise semiótica da palavra marketing resultaria num estudo bastante alargado, visto que diferentes culturas (mesmo dentro do universo anglo-saxónico) aplicam a palavra de formas diversas. Ao transpor esta palavra para outras línguas a sua definição alarga-se e expande-se, sedimentada em noções abrangentes de lógicas de mercado e promoção de produtos ou serviços, e fortemente influenciada por percepções pessoais, face à forma como a disciplina de marketing tem sido explorada ao longo dos tempos.

Enquanto disciplina, a definição de marketing mais amplamente reconhecida e referenciada (Kotler et al., 2018; Pride & Ferrel, 2018) é a definição da AMA - American Marketing Association, que define o Marketing como “a actividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros, e para a sociedade em geral (AMA, 2023)”.

Em linha com a definição da AMA, outras definições têm sido desenvolvidas e revistas ao longo do tempo, acompanhando o desenvolvimento da disciplina de Marketing.

Pride e Ferrel (2018) consideram que o marketing é o processo de criar, definir preços, distribuir, e promover bens, serviços e ideias, de forma a facilitar relações de troca gratificantes com os consumidores, desenvolvendo e mantendo relações favoráveis com os *stakeholders* num ambiente dinâmico.

Para Kotler et al. (2018) o marketing tem de ser entendido hoje em dia com um novo sentido, o da satisfação das necessidades dos consumidores. Para os autores, de uma forma simplificada, marketing é envolver os consumidores e gerir lucrativamente as relações com estes. De uma forma mais abrangente, consideram o marketing como um processo social e de gestão, através do qual, indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e querem, através da criação e troca de valor entre si. Assim sendo, definem marketing como o processo mediante o qual as empresas envolvem os clientes, constroem relações sólidas com os clientes, e criam valor para os clientes de forma a capturar em troca valor dos clientes (Kotler et al., 2018).

Chernev (2014, 2018) por sua vez, considera que a verdadeira natureza do marketing é mais abrangente, delineando-o como uma disciplina empresarial que integra múltiplas funções que incluem a área funcional (finanças, contabilidade e operações), uma filosofia de negócio (que abrange um conjunto de processos e atividades específicas), assim como uma unidade distinta dentro da estrutura de uma organização. É esta natureza integrativa do marketing que leva o autor a apresentar uma definição que parte do ponto de convergência da disciplina - a atividade de troca de bens, serviços e ideias que define um mercado - para dar foco à força motriz geradora desse intercâmbio: a criação de valor.

Assim sendo, Chernev (2018) define marketing como a arte e ciência de criar valor através da concepção e gestão de ofertas de mercado viáveis. O autor determina o marketing como uma arte, dado que este é frequentemente impulsionado pela criatividade e imaginação, e como uma ciência, porque representa um corpo generalizado de conhecimentos estudados sobre a criação de valor.

Claramente influenciado por Peter Drucker, que cita várias vezes ao longo do seu trabalho, Chernev (2014, 2018) considera que o marketing engloba todo o negócio. O

foco dado ao conceito de valor na sua definição, distingue o marketing como uma função central ao negócio que é transversal a todas as áreas de uma empresa. A otimização do valor para os clientes alvo, colaboradores e a própria empresa, é o princípio chave que orienta o processo de tomada de decisão empresarial e a base de todas as atividades de marketing (Chernev, 2018).

O objetivo do marketing é garantir que as ofertas da empresa criam um valor superior para os seus clientes, de forma a possibilitar que a empresa e os seus colaboradores atinjam os seus objetivos estratégicos (Chernev, 2014). Considerando que a habilidade de criar valor define o sucesso de uma empresa no mercado, o marketing é estratégico na sua natureza.

2.2. A FUNÇÃO ESTRATÉGICA DO MARKETING

Enquanto função empresarial e processo de criação e captura de valor, o marketing encontra-se numa posição única para identificar, avaliar e desenvolver estratégias em mercados cada vez mais dinâmicos, orientando e qualificando o processo de tomada de decisão e contribuindo para um crescimento sustentável (Aaker e Moorman, 2023).

O papel estratégico do marketing tem crescido ao longo dos tempos, sendo hoje em dia vital para a análise estratégica, enquanto força motora na compreensão da posição dos clientes, concorrentes e mercados, das forças ambientais e das tendências (Aaker e Moorman, 2023).

O marketing facilita o desenvolvimento de estratégias que permitem que uma organização retire proveito das oportunidades emergentes, capture mercados não contestados, e descubra os melhores meios de atender as necessidades não satisfeitas dos clientes (Chernev, 2018).

Em marketing, a estratégia define a escolha de uma empresa quanto ao mercado em que irá competir e o valor que pretende criar nesse mercado (Chernev, 2018). Ao focar-se na compreensão e conhecimento do cliente, o marketing assiste na criação de valor, desempenhando um papel estratégico na seleção de ofertas, mercados-alvo e de propostas de valor (Aaker e Moorman, 2023).

Numa função estratégica, o marketing procura transformar os objetivos e a estratégia da empresa numa posição competitiva no mercado, diferenciando produtos e satisfazendo as necessidades dos clientes de forma mais eficaz que os concorrentes (Drummond et al., 2008).

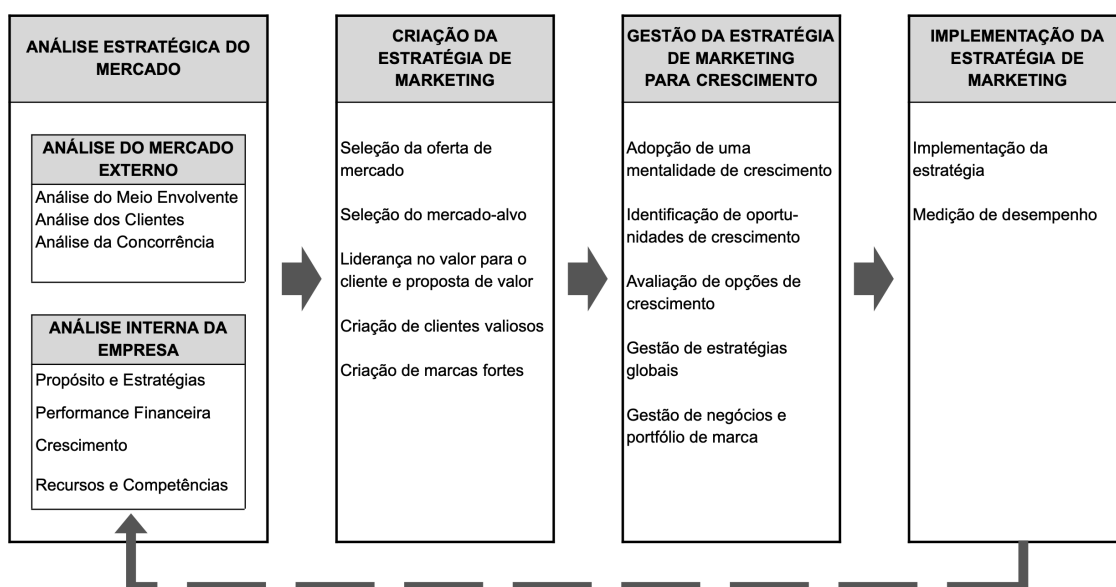
A estratégia de marketing orienta a empresa na concepção de um marketing mix integrado com fatores que controla (produto, preço, distribuição e promoção). Para encontrar a melhor estratégia e mix de marketing, a empresa desenvolve várias atividades de análise, planeamento, implementação e monitorização de marketing, que lhe permite observar e adaptar-se aos atores e às forças que se encontram na sua envolvente de marketing (Kotler et al., 2018).

De acordo com Aaker e Moorman (2023), uma estratégia de marketing responde a quatro questões nucleares: porque competir, onde competir, como competir, e como se organizar para competir. Ao definir o propósito organizacional e o valor para o cliente (*customer value*) a organização define o seu porquê, ao selecionar a sua oferta e o mercado-alvo estabelece onde vai atuar. A natureza do valor oferecido pela empresa, a escolha de recursos (competências e ativos) e a aptidão de capturar lucros que sustentem a estratégia determinam a forma como a empresa compete. A forma como se organiza para competir envolve o desenvolvimento de culturas, estruturas e pessoas, assim como as métricas que irão orientar as decisões e avaliar a estratégia.

2.3. O PROCESSO DE MARKETING ESTRATÉGICO

A gestão estratégica do mercado é o processo que assiste na criação e implementação da estratégia de marketing, e que ocorre por etapas, baseadas nas quatro questões nucleares estipuladas por Aaker e Moorman (2023). A análise estratégica do mercado parte da análise do mercado externo e análise interna da empresa, e são os resultados desta análise que fundamentam a criação da estratégia de marketing. A gestão da estratégia de marketing é orientada para o crescimento, culminando na implementação da estratégia de marketing, que uma vez estabelecida e aferida poderá levar a reformulações internas, num ciclo contínuo de ajustes.

Figura 3 - O processo de marketing estratégico segundo Aaker e Moorman (2023)



Fonte: Adaptado de Aaker, D. & Moorman, C. (2023). *Strategic market management*. (12ª ed.). Wiley.

2.4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MERCADO

A análise estratégica de mercado permite chegar a um conjunto de opções estratégicas de marketing, mas contribui igualmente para influenciar opções estratégicas de negócio da empresa.

Aaker e Moorman (2023), referem que a análise do mercado externo considera a análise do meio envolvente, dos clientes e da concorrência. A análise interna identifica e diagnostica propósitos, estratégias, competências e recursos, desempenhos financeiros e crescimento.

A análise externa tem como objetivo identificar tendências futuras, ameaças e oportunidades e incertezas estratégicas que possam afetar os resultados da estratégia. Para conduzir uma análise externa têm de ser especificados os limites do mercado a estudar, assim como o âmbito da indústria. Uma análise aos clientes pode ser útilmente repartida numa compreensão de como o mercado se segmenta. Uma análise à concorrência parte da identificação dos atuais e potenciais concorrentes, focando-se nas suas movimentações, fraquezas e forças emergentes ou potenciais.

A análise interna identifica as forças e fraquezas de uma organização, mas também os seus constrangimentos, de forma a desenvolver estratégias que explorem as suas forças e respondam de forma corretiva de forma a contrabalancear ou neutralizar as suas fraquezas (Aaker e McLoughlin, 2010). O seu propósito, performance, crescimento, assim como os seus recursos e competências são os principais elementos a analisar e que representam e caracterizam o potencial da organização.

O foco do projeto desenvolvido é a análise externa de um novo mercado, mas de forma a chegar a uma análise estratégica de mercado integrada é necessário

considerar também uma breve análise interna, de forma a contextualizar melhor a envolvente onde a empresa se encontra, para poder então avaliar para onde poderá ir.

2.5. SEGMENTAÇÃO E SELEÇÃO DE CLIENTES

Os clientes são os atuais consumidores (compradores e utilizadores) dos bens ou serviços oferecidos pela indústria, mas também os seus potenciais consumidores, que no seu todo formam o mercado (Freire, 2020).

Segundo Chernev (2019), o objetivo principal de uma empresa é a criação de valor para o consumidor. A escolha dos seus clientes-alvo, para quem especificamente a empresa cria valor, é o principal fator de sucesso no mercado. A seleção destes clientes específicos, determina todos os outros aspectos do mercado, como o alcance da concorrência e o contexto em que a empresa irá criar a sua oferta de valor. Dada a sua importância estratégica, a escolha do *target* certo é a chave para a construção de um modelo de negócios de sucesso.

Kotler et al. (2018) definem um segmento de mercado (*market segment*) como um grupo de consumidores que responde de maneira similar a um conjunto de esforços de marketing. A divisão do mercado em segmentos mais pequenos é designada por segmentação (*segmentation*). O processo de segmentação (*market segmentation*) é realizado com base na criação de grupos distintos de clientes (segmentos) que têm necessidades e características distintas entre si, ou comportamentos que requerem diferentes estratégias ou mixes de marketing.

Ao agrupar os clientes em segmentos, uma empresa pode melhorar a rentabilidade das suas atividades de marketing, sem precisar de customizar individualmente a sua oferta, geralmente sem grandes sacrifícios à efetividade dessa oferta (Chernev, 2014).

A segmentação, enquanto processo de categorização de grupos de clientes, pode envolver dois processos opostos: a diferenciação - a divisão do mercado em grupos de clientes através do foco nas diferenças que estes apresentam relativamente às necessidades e recursos que representam a oferta da empresa; e a aglomeração - o agrupamento de grupos de clientes em segmentos pela similaridades que estes apresentam relativamente às necessidades e recursos que representam a oferta da empresa (Chernev, 2014).

A segmentação é feita com base em diversas variáveis de segmentação, que devem ser escolhidas de forma a evidenciar a melhor visão e perspectiva da estrutura do mercado (Kotler et al., 2018). Num mercado de consumo essas variáveis são geralmente geográficas, demográficas, psicográficas mas também comportamentais, e devem ser utilizadas em conjunto para melhor definir os grupos-alvo.

Drummond et al. (2008) consideram que a compreensão dos comportamentos de compra dos consumidores deve ser central na aplicação dos critérios de segmentação. Assim sendo, categorizam em quatro grupos principais as diversas influências que afectam as decisões de compra: as influências sociais (familiares, de grupo, culturais), influências pessoais (idade, ocupação, personalidade), influências psicológicas (motivações, percepções, crenças e atitudes) e o processo de compra (imagem de si mesmo, o risco percebido, os factores sociais e hedónicos).

Num mercado organizacional ou industrial onde as empresas têm de vender serviços ou produtos diretamente aos compradores organizacionais, diferentes variáveis têm de ser consideradas, tendo em conta que os processos de tomada de decisão de uma organização serão provavelmente mais complexos, envolvendo um número de indivíduos. Os mercados organizacionais podem ser segmentados de acordo com as características da organização, ao nível macro (sector, tamanho, localização, forma de

utilização dos produtos) e ao nível micro (estruturas das unidades de tomada de decisão, o processo de tomada de decisão, estrutura da compra, atitude à inovação, critérios-chave de decisão de compra, características pessoais dos decisores) (Drummond et al., 2008). Dada a complexidade destes mercados existem vários modelos e abordagens à segmentação, com diferentes graus de sofisticação, considerando os complexos processos de tomada de decisão, assim como a influência dos vários atores envolvidos na tomada de decisão.

Drummond et al. (2008) vêem a segmentação como um processo criativo que pode ser conduzido recorrendo a um conjunto diverso de variáveis, cada uma delas trazendo uma perspectiva particular para a dinâmica do mercado.

É preciso ter em conta que a segmentação do mercado releva as oportunidades da empresa nesses mesmos mercados. Para Kotler et al. (2018), ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa tem de considerar três fatores: o tamanho do segmento e o seu crescimento, a atratividade estrutural do segmento e os objetivos e recursos da própria empresa.

O processo de seleção do mercado-alvo (*market targeting*) consiste na escolha de quais os segmentos em que a empresa se irá focalizar. Esta seleção pode ser executada a vários níveis: de forma indiferenciada, baseado nas necessidades comuns dos consumidores - marketing de massas; de forma diferenciada, em que a empresa aborda vários segmentos do mercado de forma distinta - marketing segmentado; de forma concentrada, focando-se num único ou poucos segmentos - marketing de nicho; ou através da personalização à medida de produtos ou serviços de marketing para necessidades específicas de segmentos de indivíduos ou consumidores locais - micromarketing (Kotler et al., 2018).

Kotler et al. (2018) salientam que a escolha do mercado-alvo deve ser feita com base nos segmentos em que a empresa consegue gerar e manter lucrativamente o maior valor para o cliente ao longo do tempo. A atratividade de um segmento-alvo deve refletir igualmente o valor superior que esse segmento pode oferecer/fornecer à empresa. A compatibilidade desse segmento é medida pela capacidade da empresa em satisfazer de forma superior as necessidades desse segmento face à concorrência (Chernev, 2014).

Os segmentos selecionados pela empresa constituem assim o mercado-alvo (*target market*), ou seja, o conjunto de clientes que partilham necessidades e características comuns que a empresa decide servir (Kotler et al., 2018).

Chernev (2014) estabelece a seleção dos clientes-alvo como o ponto de partida para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing. O processo de seleção estratégica do mercado-alvo (*strategic targeting*) envolve identificar que clientes servir e quais ignorar. Este processo é orientado pela habilidade da empresa de desenvolver uma oferta que satisfaça as necessidades desses clientes melhor que a concorrência, e fazê-lo de forma a criar valor para a empresa e os seus colaboradores.

O autor refere que, para criar uma oferta de valor superior, a empresa tem de possuir recursos superiores relativamente aos seus concorrentes. Quanto mais únicas forem as necessidades dos clientes, mais especializados têm de ser os recursos de uma empresa para servir esses mesmos clientes, e menor será a probabilidade de existirem concorrentes efetivos nesse mercado. O objectivo de uma empresa deve ser assim identificar quais as necessidades dos clientes para as quais possui recursos únicos, e servi-los de uma forma que a concorrência não consegue. Tais mercados são muitas vezes referidos de “oceanos azuis” (Kim & Mauborgne, 2004). Na busca destes oceanos azuis a empresa deve evitar os oceanos vermelhos, caracterizados

por uma competição intensa resultante do facto de, tanto a empresa como as suas concorrentes possuírem recursos equivalentes para satisfazer as necessidades dos clientes.

A seleção tática de clientes (*tactical targeting*) tem como objectivo a identificação de uma abordagem eficaz e rentável de comunicar e fornecer a oferta para os clientes-alvo já seleccionados (Chernev, 2014). Ao focar-se nos clientes cujos perfis estão alinhados a um segmento-alvo baseado na criação de valor, uma empresa pode maximizar a efetividade e rentabilidade das suas atividades de marketing.

Porque o objetivo do processo de seleção de um mercado-alvo é a optimização do processo de criação de valor, a segmentação com base na criação de valor é quase sempre o ponto de partida de uma análise de marketing. Chernev (2014) salienta que para chegar a segmentos de clientes baseados na criação de valor, é necessária a identificação das características facilmente observáveis que descrevem estes segmentos, e utilizá-las de forma a comunicar e fornecer a oferta da empresa. Este processo de associação e identificação de características observáveis em segmentos baseados no valor, resulta na criação de perfis de público-alvo.

Uma das ferramentas mais trivialmente utilizadas para a representação destes perfis são as personas. Uma persona é uma representação fictícia, específica e concreta dos clientes-alvo. Com base nos segmentos do mercado-alvo definidos, e em dados recolhidos em pesquisas de marketing, as personas podem rapidamente ilustrar as definições estratégicas dos clientes-alvo (Pruitt & Adlin, 2006). Ao criar uma imagem envolvente do cliente é possível transmitir informações de uma forma mais memorável e explícita.

As personas são, no entanto, fotografias rápidas de todo um trabalho de pesquisa que recorre geralmente a instrumentos e ferramentas mais sofisticadas, que podem envolver diferentes pesquisas analíticas, qualitativas e etnográficas.

No projeto apresentado a segmentação é feita de uma forma ampla com base nas características gerais do mercado organizacional ao nível macro, considerando depois variáveis do processo de tomada de decisão na definição e caracterização do público-alvo.

2.6. CONCORRÊNCIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Os concorrentes são as entidades que têm por objectivo satisfazer as mesmas necessidades dos mesmos clientes que a empresa (Chernev, 2019). São os competidores atuais e potenciais que satisfazem as mesmas necessidades do mercado, mas também os produtos e serviços substitutos existentes para essas mesmas necessidades, que no seu todo constituem a indústria (Freire, 2020).

A identificação da oferta competitiva é essencial para uma empresa ganhar e defender a sua posição de mercado (Chernev, 2019). Tal como Freire (2020) indica e Chernev (2019) reforça, ao identificar a concorrência é importante não cair na miopia de definir os concorrentes pelas categorias tradicionais em termos de indústria, e não esquecer que a concorrência é definida relativamente às necessidades dos clientes, independentemente do sector tradicional na qual as empresas operam.

A análise da concorrência faz parte de uma análise estratégica, e tem como objetivo obter informações cruciais que irão influenciar o sucesso das estratégias das empresas, e começa na identificação dos atuais e potenciais concorrentes. É importante do ponto de vista estratégico, não menosprezar a identificação de

ameaças, oportunidades ou incertezas criadas pelas movimentações dos concorrentes emergentes ou potenciais, assim com as suas fraquezas e forças (Aaker & McLoughlin, 2010).

Uma forma de identificar concorrentes é posicionar-se na perspectiva dos consumidores, identificando as opções de escolha existentes no mercado para determinada necessidade. Produtos percebidos de modo similar pelos consumidores também competem entre si de uma forma primária.

Embora os concorrentes primários sejam bastante visíveis, os concorrentes indirectos são estrategicamente relevantes (Aaker & McLoughlin, 2010). As prioridades dos consumidores podem mudar e as ofertas dos concorrentes indirectos podem apresentar-se como alternativas viáveis à oferta de uma empresa.

Dentro da concorrência também podem ser definidos grupos estratégicos, que são um grupo de organizações que dentro da mesma indústria, seguem estratégias equivalentes, dirigidas a segmentos de clientes-alvo com perfis semelhantes num determinado mercado-alvo (Drummond et al., 2008; Kotler et al., 2018). Ao definir um grupo estratégico uma empresa pode focar-se mais efetivamente na análise dos seus concorrentes directos e examiná-los detalhadamente. Para identificar estes grupos estratégicos podem ser considerados diferentes atributos, como o tamanho da empresa, os seus recursos e aptidões, o âmbito das suas operações, a amplitude da gama de produtos, a escolha dos canais de distribuição, a qualidade relativa do produto e a imagem da marca (Drummond et al., 2008).

Drummond et al. (2008) aludem aos erros mais comuns na identificação da concorrência: não ter em conta os concorrentes mais pequenos, olhando apenas os grandes concorrentes mais visíveis; e considerar apenas a concorrência já

estabelecida, ignorando os potenciais novos concorrentes e negligenciando possíveis concorrentes internacionais que possam entrar no mercado.

Além dos concorrentes atuais é necessário ponderar a entrada de novos operadores no mercado que podem constituir potenciais concorrentes. Aaker & McLoughlin (2010) apontam que empresas que visem a expansão dos seus produtos e mercados, fusões sinérgicas de empresas que unam recursos de forma a colmatar as suas fraquezas, e empresas que estrategicamente adotem movimentações retaliatórias ou defensivas, podem formar novas ameaças. Há que ter em conta igualmente clientes empresariais que se envolvam em operações de “integrações regressivas” (*backward integration*) adquirindo os seus fornecedores primários, ou integrações “progressivas” (*forward integration*) em que os próprios fornecedores são atraídos pelas margens potenciais de um mercado onde acreditam ser bem sucedidos. Como Kotler et al. (2018) referem “é mais provável uma empresa ser enterrada pelos seus concorrentes latentes do que pelos seus atuais”, exemplificando o clássico caso da Kodac que sucumbiu não graças aos seus concorrentes directos - produtores de películas fotográficas - mas face ao surgimento das câmaras digitais.

Considerando que a vantagem competitiva é uma vantagem face à concorrência obtida através da oferta da proposta de maior valor aos consumidores, a criação de uma vantagem competitiva começa com a compreensão das estratégias dos concorrentes (Kotler et al., 2018). A compreensão das forças e fraquezas da estratégia de um concorrente pode levar ao reconhecimento de oportunidades e ameaças que justifiquem ações estratégicas (Aaker & McLoughlin, 2010). Ao examinar os objetivos, estratégias, forças e fraquezas, assim como os padrões de reação da concorrência, ganham-se conhecimentos valiosos, que podem ser utilizados para examinar a forma como a oferta de uma empresa se compara com a dos seus principais concorrentes em cada segmento de clientes (Kotler et al., 2018).

Através de uma análise estratégica, uma empresa pode encontrar um lugar no mercado onde consegue satisfazer as necessidades dos seus clientes de uma forma que os seus rivais não conseguem. Em vez de competir diretamente com os concorrentes estabelecidos, uma empresa pode procurar uma posição não ocupada num espaço de mercado não contestado, criando produtos e serviços para os quais não existe concorrência direta (Kotler et al., 2018). Esta estratégia já referida designada de “oceano azul” tem como objectivo tornar a concorrência irrelevante (Kim & Mauborgne, 2004).

Tendo em conta que a empresa para a qual o projeto foi desenvolvido apresenta uma oferta para um nicho de mercado altamente especializado, com uma proposta de valor única, rara e dificilmente imitável, é natural que ainda não exista concorrência directa.

3. PESQUISA EXPLORATÓRIA DE MARKETING

A informação é um elemento essencial de uma estratégia de marketing (Nyukorong, 2017). De acordo com a AMA - American Marketing Association (2023), uma pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente, e o público ao mercado através da informação. A informação identifica e define oportunidades e problemas, gera ações mas também as aperfeiçoa e avalia, monitoriza desempenhos, melhorando a compreensão geral do processo de marketing. Kotler et al. (2018) definem uma pesquisa de marketing como o desenho sistemático, recolha, análise e relato de dados relevantes para uma situação específica de marketing que uma organização enfrenta. Mas uma pesquisa de marketing não é apenas relevante para o departamento de marketing, a informação gerada pode ser utilizada pela organização para tomar decisões que impactam outros aspectos operacionais, e mesmo decisões estratégicas acerca de aquisições, alienações e expansão (Clow e James, 2014).

Uma pesquisa de marketing tem quatro funções principais dentro de uma organização (Clow & James, 2014): a função exploratória, quando existe um conhecimento limitado acerca de uma situação de marketing; a função descritiva, que envolve a recolha e apresentação de informação de marketing sobre dado fenómeno ou situação; a função de diagnóstico, com recurso a técnicas de análise de dados para investigar relações e fenómenos no âmbito dos dados recolhidos; e a função preditiva que utiliza os dados para prever ou prognosticar resultados de decisões de marketing ou potenciais ações dos consumidores.

A natureza e tipo de pesquisa de marketing efetuada depende sempre das questões a serem abordadas, e da informação que se pretende obter.

De acordo com vários autores (Pride e Ferrel, 2019; Kotler et al., 2018; Clow e James, 2014), quando são necessárias informações preliminares para examinar e definir problemas gerais e sugerir hipóteses, recorre-se usualmente a uma pesquisa exploratória. Uma pesquisa exploratória apresenta objetivos genéricos, onde os dados recolhidos têm por norma um caráter mais vago e aberto, sendo compilados de forma flexível e analisados informalmente (Pride e Ferrel, 2019). Está normalmente associada ao uso de técnicas qualitativas de pesquisa, mais focadas nas histórias, retratos, interpretações e descrições expressivas. Parte de amostras relativamente pequenas, subjetivamente selecionadas para serem representativas ao máximo da generalidade da questão estudada. É frequentemente o ponto de partida de uma pesquisa de marketing, à qual se seguem estudos mais compreensivos (Kotler et al., 2018; Clow e James, 2014).

Uma pesquisa conclusiva (Pride e Ferrel, 2019) é geralmente utilizada para verificar percepções mais detalhadas, através de procedimentos objetivos e formais, onde os dados são claros e bem definidos, e em regra estruturados. É aplicada nas fases finais do processo de tomada de decisão, quando existe já uma delimitação de alternativas específicas. Parte de amostras relativamente largas, objetivamente selecionadas para permitir a generalização dos resultados. Dentro da pesquisa conclusiva encontramos a pesquisa descritiva, a pesquisa exploratória ou casual.

Num contexto internacional um dos maiores desafios de uma pesquisa de marketing é identificar e agir de acordo com as divergências encontradas entre diferentes países, sejam estas históricas, políticas, religiosas, culturais, linguísticas e/ou económicas, afetam a forma como a informação é adquirida e processada (Nyukorong, 2017; Kumar, 2011).

Consoante Kumar (2011), é importante reconhecer e desvendar questões que são específicas a determinado país e que estipulam a forma como cada mercado funciona. A linguagem, enquanto ferramenta básica do processo de comunicação, é parte integrante da cultura da qual emana, e é um dos desafios mais relevantes neste contexto. A semântica tem um papel importante na precisão com que medimos determinados atributos: algumas culturas tendem a demonstrar sentimentos de forma mais enfática, enquanto outras são mais comedidas e modestas. Da mesma forma, uma palavra pode conter em si significados diferentes, que podem ser mal compreendidos. Evitar enviesamentos exige um esforço contínuo, sendo que o primeiro passo para os evitar é tentar compreender o problema da pesquisa partindo da perspectiva do país estrangeiro.

Ao realizar uma pesquisa de marketing internacional Pride e Ferrel (2019) recomendam uma abordagem em duas fases: a primeira uma pesquisa e análise pormenorizada de dados secundários (dados já existentes de domínio público ou interno), para obter uma maior compreensão do ambiente de marketing e identificar questões regionais importantes (que possam afetar os dados da investigação primária); e a segunda envolvendo uma investigação no terreno para recolha efetiva de dados primários (dados não existentes).

Os autores salientam que os dados secundários podem ser particularmente úteis para a compreensão geral do mercado internacional em estudo (incluindo questões culturais, económicas e legais), mas também para avaliação de oportunidades e riscos associados a esse mesmo mercado, e previsão da procura que poderá existir às ofertas da organização.

Clow e James (2014) sublinham as vantagens do uso de dados secundários em pesquisas exploratórias e de preparação para pesquisas primárias, na seleção de

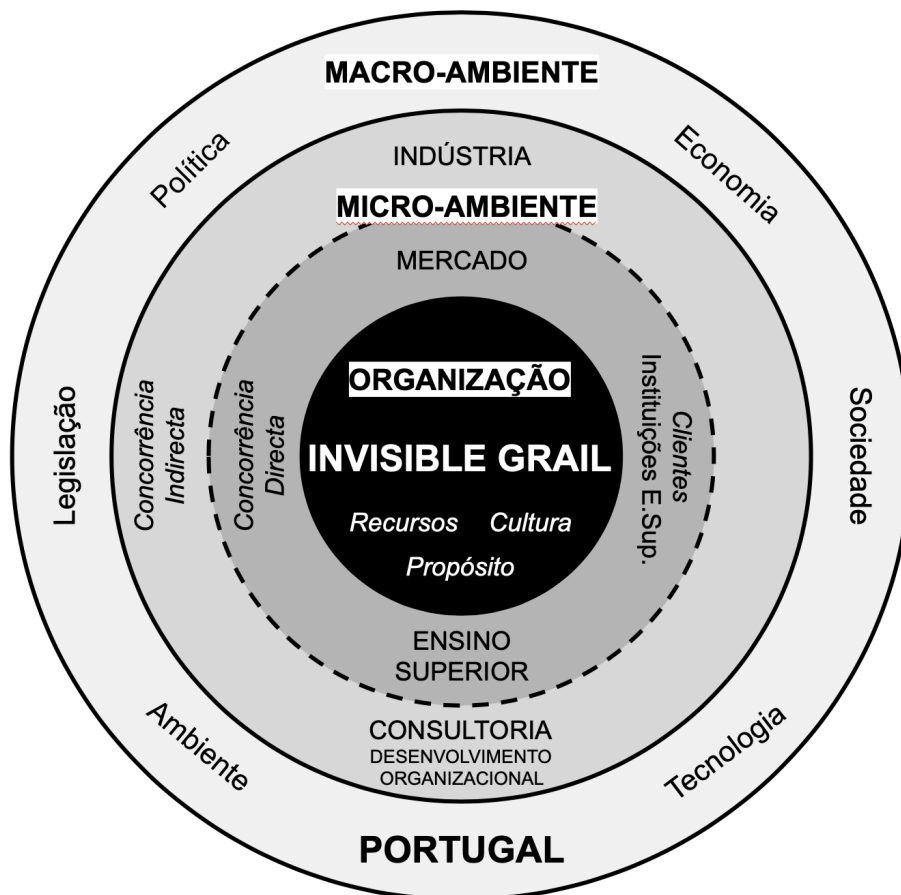
mercados, na obtenção de informações sobre indústrias, na identificação de tendências de consumo, entre outras, enfatizando a sua importância em pesquisas de marketing internacionais. Os dados secundários podem fornecer informações de fundo valiosas, agilizando e poupando recursos. Não obstante, a obtenção de dados secundários de qualidade requiere a compreensão da cultura de cada país.

Neste projeto parte-se de uma pesquisa exploratória com base em dados secundários para adquirir informações de caráter geral, de forma a criar perspectivas e conhecimentos introdutórios ao mercado escolhido. O objetivo é a compreensão geral do mesmo, de forma a posteriormente efetuar uma análise comparativa face aos mercados em que a empresa atua, e avaliar se existem estruturas base para a exploração deste novo mercado.

A abordagem tomada apresenta uma estrutura analítica com base no modelo exploratório da estratégia de Whittington et al. (2023), partindo dos fatores internos inerentes à posição estratégica da empresa, para explorar um novo mercado com um macro-ambiente distinto.

A figura 4 ilustra os elementos e componentes principais da pesquisa efetuada, e a forma como se inter-relacionam no mercado em estudo, tendo em conta o potencial meio envolvente da empresa.

Figura 4 - Potencial ambiente organizacional da Invisible Grail em Portugal



Fonte: Aplicação do modelo do ambiente organizacional (figura 2)

II. REVISÃO HISTÓRICA E CULTURAL

- 4. Conceito de Organização Aprendiz | 41
- 5. *The Learning Society* - Impacto das Organizações Aprendentes no Reino Unido | 60
- 6. A Evolução e Estado Atual do Conceito de Organização Aprendiz | 62

4. O CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

O conceito de “*Learning Organization*”, que em português se traduz como organização aprendente, é um conceito que pode conter em si diferentes perspectivas, de acordo com a forma como é abordado (Örtenblad, 2018). Esta ambiguidade deriva dos diferentes pressupostos acadêmicos relativamente às definições acerca do que é uma organização e, como e porquê a aprendizagem ocorre. Assim sendo, o conceito aqui apresentado é considerado no seu sentido lato, seguindo as correntes principais, amplamente reconhecidas pelos autores que as têm desenvolvido: Senge (1990); Garvin (1993, 2000); Pedler, Burgoyne e Boydell (1989); Watkins e Marsick (1993, 1999, 2003); Bui (2019).

Também é importante ressaltar que neste ponto o foco é, especificamente, o conceito de organização aprendente (*learning organization*), e não o conceito de aprendizagem organizacional (*organizational learning*), embora estes conceitos se possam sobrepor dependendo das abordagens estudadas.

4.1. SENGE - O PROMOTOR DO CONCEITO

O termo organização aprendente tornou-se popular em 1990, quando Peter Senge publica o seu famoso livro “*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*”, com base no trabalho desenvolvido no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) e na sua experiência profissional com grandes empresas como a Coca-Cola e a Unilever. Considerado pela revista TIME como um dos livros mais influentes de sempre em Gestão de Negócios, Senge (1990) apresenta uma nova forma de gestão empresarial, uma ideia que é mais inspiracional do que teórica. Não obstante, muitos académicos e estudiosos desenvolveram modelos conceptuais com

base nas suas ideias, sendo dos livros mais citados sobre as organizações aprendentes.

Para Senge (1990) uma organização aprendente é aquela que possui a capacidade de aprender coletivamente, ou seja, onde todas as pessoas estão comprometidas em aprender e trabalhar em conjunto, de forma a potenciar as suas capacidades para criar resultados que genuinamente desejem.

A organização aprendente aproveita as capacidades de grupos de indivíduos para resolver problemas complexos recorrendo a um modelo de pensamento, para assim captar diferentes partes da organização de forma a visualizar o “todo” e poder crescer. A aptidão de aprender de forma rápida e contínua dá uma vantagem competitiva à organização.

Este modelo nasce para dar resposta à crescente complexidade do mundo contemporâneo, onde o ser humano se encontra sobrecarregado e tem dificuldade em gerir quer a quantidade de informação que produz, quer as interdependências dos sistemas, perante a rápida e constante mudança de tudo o que o envolve.

Este autor considera necessário existirem disciplinas que guiem o processo de aprendizagem. Para este, uma disciplina é um corpo de teoria e técnica, que pode ser estudado e praticado, e que permite a aquisição de competências.

Senge (1990) propõe assim cinco disciplinas que definem as características específicas de uma organização aprendente:

1. Domínio Pessoal - a mestria individual de cada um para, de forma contínua, aprofundar e clarificar as suas visões pessoais, procurando ver a realidade de forma objetiva. Definindo o que é realmente importante para si, o indivíduo

pode viver a sua vida ao serviço das suas aspirações mais nobres. É no compromisso recíproco entre o indivíduo e a organização que se define o espírito das iniciativas constituídas de aprendizes. Senge considera-a a base espiritual das organizações aprendentes.

2. Aprendizagem em Equipa - a capacidade de dialogar em grupo e desenvolver conhecimentos em conjunto, conhecimentos esses que não seriam possíveis de alcançar individualmente. São as unidades-chave de aprendizagem nas organizações.
3. Visão Partilhada - a criação de uma visão genuína que seja partilhada pelos elementos da organização, com objetivos comuns, maiores que os objetivos pessoais (que não seja apenas uma demonstração de uma visão individual de um líder carismático). Uma visão que inspire e motive, fomentando compromisso e empenho, ao invés de condescendência e resignação.
4. Modelos Mentais - refletem os pressupostos mentais que estão profundamente enraizados nas nossas mentes, as generalizações que influenciam a forma como compreendemos o mundo à nossa volta e conseqüentemente as ações que tomamos. Ao identificar e desafiar os modelos mentais existentes, quebram-se barreiras e obstáculos que, inconscientemente, obstruem e toldam as nossas percepções, afetando o processo de decisão.
5. Sistemas Aprendentes - *Systems thinking* é um modelo conceptual desenvolvido pelo MIT, que inclui um conjunto de ferramentas e técnicas, cujo objectivo é o conhecimento holístico dos sistemas inerentes às organizações, de forma a tornar os padrões existentes mais claros, facilitando as alterações e mudanças dos mesmos de forma efetiva.

Embora desenvolvidas separadamente, Senge (1990) considera cada disciplina como fundamental para o sucesso do conjunto. A interrelação das mesmas dá-se com a quinta disciplina - os Sistemas Aprendentes - disciplina que considera ser a cola agregadora de todas as partes, e que fornece uma orientação sistémica.

É necessário compreender que o conceito de organização aprendente de Senge parte do que o autor designa de uma metanóia, uma mudança de pensamento profunda que altera os paradigmas típicos das organizações, onde o indivíduo deixa de se ver separado do mundo, e passa a ter consciência do seu papel no todo, e o impacto que as suas ações têm no mundo. Este “acordar” é essencial para poder existir uma aprendizagem mais profunda, abrindo portas à aprendizagem colectiva.

Uma organização aprendente apresenta-se assim como um lugar onde as pessoas podem continuamente descobrir como criar e alterar as suas próprias realidades: uma organização que continuamente desenvolve competências para criar o seu próprio futuro.

4.2. GARVIN - DA TEORIA À PRÁTICA EMPRESARIAL

No seguimento da popularização do conceito de organização aprendente de Senge, e considerando o mesmo demasiado vago e abstracto, David Garvin apresenta em 1993 no seu artigo “*Building a Learning Organization*” uma abordagem que considera ser mais estruturada e prática, evidenciando três questões críticas que Senge deixa em aberto na sua definição: um significado claro do que é uma organização aprendente (*meaning*), como gerir e aplicar na prática o conceito (*management*), e como medir o nível de aprendizagem de uma organização (*measuring*). O objetivo do autor é permitir a implementação do conceito por parte das empresas.

Garvin (1993) desenvolve o seu conceito inicial de organização aprendente a partir das definições académicas do conceito de aprendizagem organizacional dos anos 80 e 90, confluindo os pontos-chave onde estas se intersectam. Assim sendo, aborda a aprendizagem organizacional como um processo que ocorre ao longo do tempo, processo esse que está conectado com a aquisição de conhecimento e o melhoramento da performance. Com o evoluir do seu trabalho, o mesmo revê o seu conceito, incorporando estágios que inicialmente não tinha considerado, como a interpretação e a retenção do conhecimento, chegando à sua definição final.

Para Garvin (2000) “uma organização aprendente é uma organização que tem a capacidade de criar, adquirir, interpretar, transferir, e reter conhecimento, e intencionalmente modificar o seu comportamento de forma a refletir novos conhecimentos e percepções” (p.11).

O conceito de organização aprendente está assim intrinsecamente ligado ao domínio e gestão do conhecimento, enquanto resultado direto do despoletar de novas ideias que, por sua vez, desencadeiam a vontade de melhorar e aperfeiçoar a organização. No entanto, é essencial que efetivamente ocorram alterações à forma como o trabalho é desenvolvido, uma vez que sem a implementação dos novos conhecimentos, o melhoramento da organização permanece apenas como uma possibilidade, e não uma realidade concretizada.

Healy, que trabalhou com o autor nas suas investigações, define o conceito de organização aprendente de Garvin como um “sistema de processos de aprendizagem através dos quais uma organização adquire, interpreta e aplica informação de forma a realizar o seu trabalho, melhorar as operações e inovar para o futuro” (Örtenblade et al., 2019, p.68).

De acordo com Garvin (1993, 2000) as organizações aprendentes caracterizam-se pela sua competência em seis atividades principais:

1. Resolução sistemática de problemas - identificação e resolução de problemas, e criação, seleção e avaliação de soluções alternativas;
2. Experimentação de novas abordagens - a procura sistemática de gerar e testar novos conhecimentos;
3. Aprendizagem com as experiências passadas - análise dos sucessos e fracassos através de uma avaliação sistemática, registrando as lições aprendidas e permitindo o fácil acesso às mesmas;
4. Aprendizagem com os outros - comunicar e/ou estudar com outras empresas e clientes;
5. Transferência de conhecimentos - partilha de novos conhecimentos e informações de forma rápida e eficaz através de toda a organização;
6. *Intelligence Gathering* - a compilação e interpretação de informações que existem fora da organização;

Para as organizações conseguirem gerir eficazmente o seu processo de aprendizagem é necessário que desenvolvam sistemas e processos que integrem estas atividades nas suas operações diárias. Não esquecendo, tal como Garvin ressalva logo em 1993, citando Shank e Childers (1988), que experienciar ativamente algo é a forma mais efetiva de adquirir conhecimento, visto que é muito difícil adquirir conhecimentos de uma forma descritiva e passiva. É também importante que o processo de aprendizagem esteja diretamente ligado à implementação prática dos novos conhecimentos, pelo risco de os mesmos não serem posteriormente aplicados.

Mais tarde, e de forma a facilitar a assimilação do que significa aprender para uma organização, Garvin (2000) simplificou a essência da organização aprendente num modelo com três estágios (que incluem as seis atividades principais) sendo estes: a

aquisição de conhecimento, a interpretação do conhecimento, e a aplicação do conhecimento.

É de notar que a gestão prática do conceito de organização aprendente foi uma constante no trabalho de Garvin, e o seu percurso foi influenciado pelo seu trabalho direto com diversas empresas e organizações (ex.: Xerox, Exército Americano). A evolução do seu conceito segue em paralelo com o desenvolvimento das próprias organizações com que trabalhou e com os desafios que vai observando.

No seu livro *“Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work”* Garvin (2000), além de apresentar o seu modelo simplificado do processo de aprendizagem, identifica também dois mecanismos facilitadores que considera serem fundamentais para o desenvolvimento de uma organização aprendente: um ambiente que sustente a aprendizagem e uma liderança que promova e reforce a aprendizagem.

O autor reconhecia que muitas organizações enfrentavam barreiras à aprendizagem organizacional, e que para combater essas incapacidades de aprendizagem teriam de criar um ambiente que fosse propício à aprendizagem. Tal ambiente é possibilitado pela presença de determinadas condições (revistas e consolidadas em 2008, com Edmondson e Gino) como: a valorização das diferenças, tempo de reflexão, abertura a novas ideias e segurança psicológica (Garvin et al., 2008).

A importância da liderança para as organizações aprendentes, e a forma como os líderes têm a capacidade de influenciar, gerir e criar processos e culturas de aprendizagem está bem patente no trabalho de Garvin (2000). Este considerava que existem requisitos específicos para liderar a aprendizagem que envolvem quatro ações: criar oportunidades para a aprendizagem, definir o tom correto, liderar efetivamente as discussões, e manter-se empenhado na aprendizagem individual. A

função destes requisitos é a promoção da aprendizagem, detalhada em ações concretas a serem estabelecidas pelos líderes. É importante salientar que a liderança não está apenas nas chefias de topo, mas também nos gestores intermediários das pequenas equipas e unidades, onde o trabalho crítico é realizado (Garvin et al., 2008).

A relevância do ambiente e da liderança nas organizações aprendentes consolida-se no trabalho de Garvin com Edmondson e Gino, materializado no artigo intitulado “*Is Yours a Learning Organization?*” (Garvin et al., 2008), onde surgem como parte dos alicerces dos blocos construtivos da organização aprendente. Os autores pretendem assim tornar o conceito mais aplicável e acessível, de forma a quebrar as barreiras que identificam existir e que não permitem a aplicação plena do conceito, sintetizando as características distintas de uma organização aprendente em três blocos de construção: um ambiente que sustente a aprendizagem, processos de aprendizagem concretos, e uma liderança que reforce a aprendizagem.

É a partir destes blocos de construção que desenvolvem um *toolkit* que se apresenta como uma ferramenta para as organizações, que permite orientar e assistir na medição da extensão em que a organização se encontra enquanto organização aprendente.

Como referido anteriormente para o autor a medição da aprendizagem nas organizações é fundamental, uma vez que sem resultados mensuráveis não é possível saber se a mesma ocorre. É igualmente uma forma de avaliar se a aprendizagem está a servir os objetivos da organização.

Durante a sua vida este foi um dos pontos que trabalhou exaustivamente, e culmina na construção do *LOS - The Learning Organization Survey* (que surge no *toolkit* acima referido). Este inquérito consiste numa série de perguntas que medem dez

características das organizações aprendentes, integradas nos três blocos construtivos, apresentando um quadro comparativo com os resultados, que pode ser utilizado para fins de *benchmarking* e auto-avaliação, identificando quais as áreas a melhorar. O objetivo é fomentar o diálogo e não a crítica, num processo de auto-análise e reflexão (Garvin et al., 2008). Tem-se revelado ao longo dos tempos como uma ferramenta válida e confiável (Örtenblade et al., 2019).

O mesmo acreditava que todas as organizações se deveriam tornar organizações aprendentes, e que a visão de Senge (1990) poderia ser aplicada e cultivada, promovendo a tolerância, abrindo espaço à discussão aberta, levando ao pensamento holístico e sistemático. A capacidade de uma organização de aprender e de se adaptar às mudanças, tem-se revelado cada vez mais crucial, num mundo em que a imprevisibilidade é uma constante (Garvin et al., 2008).

Healy (Örtenblade et al., 2019, p.84) no artigo que publicou resumindo o trabalho de Garvin conclui o seu texto com uma frase emblemática e memorável presente no prefácio do livro de Garvin (2000, p.xi): “A aprendizagem permanecerá sempre como uma forma de arte, mas mesmos os melhores artistas podem aperfeiçoar a sua técnica.”

4.3. PEDLER, BURGOYNE & BOYDELL - A ESCOLA BRITÂNICA

Embora Senge (1990) tenha popularizado o conceito das organizações aprendentes no início dos anos 90, este já fermentava há uma década nos trabalhos de vários académicos que se debruçavam sobre teorias da aprendizagem. No final dos anos 80, Pedler, Burgoyne e Boydell detectam um interesse particular neste tópico, fruto da evolução do mercado de trabalho, onde a aprendizagem passa a ser considerada como um elemento chave no desenvolvimento das organizações (Garrat, 1987).

Com base numa revisão da literatura inicial, seguida de algum estudo de campo, considerando o conceito de organização aprendente como uma metáfora - uma janela para um possível futuro das organizações - os três iniciam o desenvolvimento da sua própria abordagem de organização aprendente, que designam de “*Learning Company*” (Pedler et al., 1989). Esta ideia parte da premissa apresentada num discurso por Geoffrey Holland (1986, citado por Örténblade et al., 2019, p.87), então diretor da *Manpower Service Commission UK* (MSC), que apela à criação de uma nova tradição britânica: que todas as empresas se tornem empresas aprendentes. Holland (citado por Örténblade et al., 2019) considera este desenvolvimento imperativo para a própria sobrevivência nacional, e é através da *Manpower Service Commission UK* que Pedler, Burgoyne e Boydell recebem uma bolsa de investigação que financia o seu trabalho. A escolha da palavra “*company*” (companhia), ao invés da palavra “*organization*” que para os autores tem uma conotação mais mecânica, resulta da ideia de companheirismo e de trabalho coletivo, em que várias pessoas trabalham juntas e agem concertadamente (Örténblade et al., 2019).

A *Learning Company* é definida inicialmente como “uma organização que facilita a aprendizagem de todos os seus membros e continuamente se transforma de modo a cumprir os seus objetivos estratégicos” (Pedler et al., 1989, p.92). Mais tarde, o conceito é revisto e adaptado para “uma organização que facilita a aprendizagem de todos os seus membros e conscientemente se transforma a si própria, assim como o seu contexto” (Pedler et al., 1996). Na essência de uma *Learning Company* está o desenvolvimento da própria organização, enquanto entidade orgânica capaz de aprender coletivamente, compreendendo e controlando o seu próprio processo de aprendizagem. O ênfase na consciência e no contexto surge da evolução do trabalho dos autores: o processo de transformação dá-se a partir da tomada de consciência e da vontade de mudar, o contexto exige uma capacidade de adaptação sustentada ao ambiente, e não apenas reativa como meio de sobrevivência.

Inicialmente a ideia da *Learning Company* apresenta-se como uma teoria para a transformação organizacional, um processo através do qual a organização se desenvolve sem que haja intervenção externa, num processo de aprendizagem e desenvolvimento interno, tendo em conta uma perspectiva holística. Uma *Learning Company* possui a capacidade de se transformar de forma gradual e contínua, e essa mudança não ocorre como consequência direta de uma grande crise (Bourgoyne, 1992).

Esta abordagem pode levar segundo os autores a uma transformação radical das práticas de trabalho, requerendo uma descentralização do poder e autoridade num modelo mais democrático que aumenta o envolvimento de todos os seus membros nos assuntos relevantes para a empresa (Pedler et al., 1989).

A partir dos exemplos práticos que foram estudando, compilam então o que designam ser as condições ideais que uma organização aprendente deve possuir. Para uma empresa ser considerada uma *Learning Company*, deve apresentar onze características (Örtenblade et al., 2019):

1. Uma abordagem aprendente à estratégia;
2. Formulação participativa de políticas;
3. Informação (existência de sistemas de informação abertos);
4. Monitorização formativa e controlo;
5. Intercâmbio interno (ajustamentos mútuos entre departamentos);
6. Recompensas flexíveis;
7. Estruturas facilitadoras;
8. Trabalhadores periféricos como “leitores” ambientais (*scanners*);

9. Aprendizagem inter-corporativa
10. Clima de aprendizagem
11. Oportunidade de desenvolvimento pessoal para todos

É com base nestas dimensões que os autores desenvolvem o “*Learning Company Toolkit*” (2000), onde apresentam uma série de instrumentos de análise, que inclui um questionário. Estas onze características (11 C’s) vão ser também a base de evolução do conceito, surgindo mais tarde como âncoras e guias orientadoras dos quatro estágios das *Learning Companies*.

Se nos anos 80 e 90 o conceito de organização aprendente foi moldado pela excelência e a busca da qualidade (Deming, 1982), promovido como uma vantagem competitiva por Senge (1990), na era de hiper competição global que lhe precedeu a capacidade de uma organização aprender revelou-se crítica. Contudo os desafios que o virar do século trouxe, como a globalização e as alterações profundas ao próprio mercado de trabalho, derivadas do desenvolvimento tecnológico, levaram os autores a questionar-se se o conceito se mantinha relevante (Örtenblade et al., 2019).

Pedler e Burgoyne (2017) lançam então um estudo em 2013 para compreender se o conceito ainda é pertinente e, embora ao realizarem um pequeno inquérito os inquiridos se apresentem divididos, encontram evidências nos artigos científicos e nos livros publicados que o conceito vive entre académicos e consultores. Enquanto uns apresentam-se como entusiastas e recorrem aos modelos e ferramentas das *Learning Companies*, outros consideram que este conceito foi suplantado por ideias mais recentes. As alterações do mercado de trabalho, com o crescente desapego das pessoas às organizações e o ênfase na alta performance, levou a uma diminuição do enfoque na aprendizagem. No entanto, há quem considere que os princípios das organizações aprendentes mantêm-se vivos mas com outras designações,

entrançados em conceitos de liderança, inovação, gestão do conhecimento (*Knowledge Management*), entre outras (Pedler & Burgoyne, 2017).

Compreendendo que as premissas iniciais se encontram desatualizadas, e face à evolução do mercado e à forma como por vezes o conceito foi desvirtuado ao não considerar o impacto negativo que uma organização pode ter na sociedade e no ambiente, uma nova abordagem começa a nascer, onde as organizações aprendentes devem igualmente contribuir para a aprendizagem dentro da comunidade onde se inserem. O sonho, que nasce na 2ª edição do livro “*The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*”, é de que “possamos criar organizações que sejam capazes de mudar, desenvolver-se e transformar-se em resposta às necessidades e aspirações das pessoas dentro e fora da *companhia*, e que enriqueçam e sustentem o mundo do qual fazem parte (Pedler et al., 1996, p.4).

É desta forma que chegamos ao modelo mais recente dos autores - os Quatro Estágios da *Learning Company* (Örtenblade et al., 2019):

- Estágio 1: Fazer as coisas bem - aprender a sobreviver;
- Estágio 2: Fazer as coisas melhor - adaptar e experimentar;
- Estágio 3: Fazer as coisas melhor juntos - ser auto-sustentável;
- Estágio 4: Fazer as coisas que realmente importam para o mundo - aprender a regenerar-se a si mesma e ao contexto em que se insere, criando um impacto social positivo, co-evoluindo com o ambiente.

Estes estágios mais do que uma forma de ver o mundo, refletem uma forma de ser e de estar. Cada estágio segue princípios diferentes, que levam a abordagens distintas. Juntos podem ser vistos como progressivos, uma vez que o primeiro estágio reflete uma postura mais “ego-cêntrica”, e o quarto e último estágio uma postura que

Quadro 1 - Matriz dos 11 C's e dos 4 Estágios da *Learning Company*, desenvolvida por Pedler, Boydell e Burgoyne

4 Estágios:	ESTÁGIO 1 Fazer as coisas bem	ESTÁGIO 2 Fazer as coisas melhor	ESTÁGIO 3 Fazer as coisas melhor juntos	ESTÁGIO 4 Fazer as coisas que realmente importam para o mundo
11 C's:	Do EGO -		- ao ECO	
1. ESTRATÉGIA	Habitual - sobrevivência do negócio e manutenção	Processo de estratégia corporativa	Abordagem de aprendizagem à estratégia	Servir e aprender em nome de todos (mundo)
2. ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS	Direção do topo para baixo	Processo de planeamento - directores e consultores	Formulação participativa de políticas	Responsabilidade social e ecológica
3. PROCESSO DE INFORMAÇÃO	Promulgação e instrução	<i>Briefing</i> + Q&A + <i>feedback</i>	Informando	Consciência global para tomar ações locais
4. MONITORIZAÇÃO E CONTROLO	Um único resultado final (lucro)	Para o lucro e a satisfação do cliente	Monitorização formativa e de controlo	Investimento em educação em nome do todo
5. FLUXOS INTERNOS	Predominantemente de cima para baixo	Bidirecional através de reuniões entre a gestão e departamentos	Câmbios internos entre todas as unidades e os clientes	<i>Networking</i> interno e externo com colaboradores com ideias semelhantes
6. RECOMPENSAS	Remuneração de acordo com a hierarquia financeira	Remuneração por desempenho	Recompensas flexíveis e/ou alternativas ao dinheiro	Contribuições mais vastas para o bem-estar de todos
7. ESTRUTURAS	Desenhadas para o controlo hierárquico	Administração central + gestão local das operações	Agilização de estruturas - permitir flexibilidade para a aprendizagem	Múltiplas - incluindo <i>networks</i> locais e alianças globais
8. SCANNING*	Depende das percepções do director	<i>Scanning</i> sistemático pelos seniores	Trabalhadores periféricos enquanto "leitores" do ambiente	Diálogo interno e externo com múltiplos parceiros e colaboradores
9. APRENDIZAGEM CORPORATIVA	<i>Single loop learning</i> (ajustes ou correções aos problemas conforme vão surgindo)	<i>Benchmarking</i> da indústria (avaliação comparativa)	Aprendizagem entre empresas através de trocas e projectos conjuntos	Aprendizagem colectiva de forma a apoiar a reorientação para objectivos estratégicos
10. CLIMA DE APRENDIZAGEM	Necessita de permissão	Apoio para aprendizagens aprovadas	Suporte generalizado à melhoria contínua (para todos)	Aprendizagem a partir da abordagem a problemas perversos (<i>wicked problems</i>)
11. OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM	Formação quando é necessária	Formação sistemática a todos os níveis	Oportunidade de desenvolvimento pessoal para todos	<i>Mindfulness</i> corporativa, presença e consciência ecológica

* *Scanning* - Palavra utilizada em inglês como uma metáfora, que significa o acto de sistematicamente mover um feixe de luz bastante preciso sobre uma superfície de forma a produzir uma imagem da mesma para fins de análise ou transmissão (in vocabulary.com)

Fonte: Adaptado de Örtenblad, A. R. (Ed.). (2019) *The Oxford handbook of the learning organization*. Oxford University Press

designam de “eco-cêntrica”. Articulados numa matriz com as onze características, ilustram como podem ser transpostos em termos práticos dentro das quatro perspectivas apresentadas.

Um dos pontos mais interessantes sobre a abordagem deste grupo é a evolução que tem tido ao longo dos tempos, com os autores a alimentarem-se das críticas para o desenvolvimento do conceito, assimilando a evolução da própria sociedade e os desafios que vão surgindo ao longo dos tempos, como a globalização e as a saúde ecológica do planeta (Örtenblade et al., 2019).

A teoria da *Learning Company* vai-se revelando no processo de aprendizagem dos autores, adaptando-se, transformando-se, reformulando-se de forma a incluir as nuances do mundo em que vivemos.

Considerando que necessitamos de uma atitude mais reflexiva relativamente à aprendizagem e ao conhecimento, um novo paradigma deve ser criado, que inclua a capacidade de desaprender pressupostos perversos, que toldam a capacidade crítica de resposta do ser humano. Extremamente conscientes da crise ambiental que vivemos, os autores defendem uma mudança paradigmática que promova a evolução da inteligência humana, de forma a desenvolver visões políticas e ecológicas radicais, e que requere a mobilização e colaboração das organizações para fins regenerativos. Só desta forma a humanidade poderá continuar a existir (Pedler e Hsu, 2018).

4.4. WATKINS E MARSICK - A IMPORTÂNCIA DA CULTURA DE APRENDIZAGEM

Karen Watkins e Victoria Marsick lançaram os seus primeiros estudos sobre as organizações aprendentes no início dos anos 90, baseados nas suas experiências

internacionais e académicas em desenvolvimento organizacional (Örtenblade et al., 2019).

O seu conceito define a organização aprendente como uma organização que aprende continuamente e se transforma, sendo que essa aprendizagem ocorre a quatro níveis: individualmente, em equipa, como organização e globalmente (Watkins e Marsick, 1993). As organizações aprendentes utilizam proativamente a aprendizagem de forma integrada e estratégica, e esta funciona como um catalisador para o crescimento de indivíduos, equipas e de toda a organização, podendo mesmo por vezes promover o crescimento de outras instituições e das comunidades às quais as organizações estão ligadas (Marsick e Watkins, 2003). A aprendizagem resulta assim em mudanças no conhecimento, crenças e comportamentos. Para o conceito ser operacional é necessário que a aprendizagem seja intencional, e esteja embutida na estratégia do negócio (Marsick e Watkins, 1999).

As organizações aprendentes apresentam características e dimensões comuns, que as autoras identificam como as sete ações imperativas - os blocos construtivos de uma cultura transformativa (Marsick e Watkins, 1999):

1. Criar oportunidades contínuas de aprendizagem
2. Promover o questionamento e o diálogo (espírito inquisitivo)
3. Encorajar a colaboração e a aprendizagem em equipa
4. Possuir sistemas estabelecidos para capturar e partilhar a aprendizagem
5. Empoderar as pessoas em direção a uma visão colectiva
6. Conectar a organização ao seu ambiente
7. Proporcionar liderança estratégica para a aprendizagem

O sétimo e último imperativo foi adicionado posteriormente, face à constatação da importância que a liderança tem na implementação da aprendizagem. Os líderes surgem como os guardiões primários da mudança, e como modeladores do processo de aprendizagem. Ao proporcionarem um espaço seguro, os líderes permitem que as pessoas possam assumir novos comportamentos, dependendo que é expectável que desafiem o *status quo*. A aprendizagem é recompensada, planeada, e suportada através de uma cultura que assume riscos, e está aberta à experimentação e colaboração.

De forma a operacionalizar as dimensões das organizações aprendentes, Watkins e O'neil (2013) desenvolvem o *Dimensions of a Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), uma ferramenta de diagnóstico que analisa a cultura da organização, e mede a performance organizacional relativamente à performance de conhecimento e à performance financeira. As conclusões principais da aplicação do DLOQ foram que a liderança para a aprendizagem tem um impacto significativo na performance financeira, e que as conexões do sistema têm um impacto significativo na performance do conhecimento (Örtenblade et al., 2019).

Ao longo do tempo, Watkins e Marsick observaram que as organizações que estudavam incorporavam a aprendizagem na cultura e na estrutura da própria organização, revelando que o clima de aprendizagem e a cultura da organização eram ambas condições necessárias para um sistema nivelado de aprendizagem e funcionavam como indicadores de mudança, contribuindo para um sistema de aprendizagem mais efectivo (Marsick e Watkins, 1999).

A criação de uma cultura de aprendizagem passa a ser um ponto relevante do seu estudo. A cultura está intrinsecamente ligada à aprendizagem e é um indicativo e uma determinante daquilo que é aprendido. Esta relação circular entre a aprendizagem e a

cultura é descrita pelas autoras citando o trabalho de Fiol e Lyles (1985), com base nos quatro fatores contextuais que afetam a aprendizagem: uma cultura corporativa propícia à aprendizagem, uma estratégia que permita flexibilidade, uma estrutura organizacional que possibilite perspectivas novas e inovadoras, e o ambiente. Fatores estes que não só criam, como reforçam e desenvolvem a aprendizagem (Örtenblade et al., 2019). A cultura de aprendizagem deve estar embutida no próprio DNA da organização (Watkins e Dirani, 2013).

Ao enfatizar a aprendizagem na cultura da organização, passa a existir uma responsabilidade inerente para aprender, para criar infra-estruturas que apoiem e suportem a aprendizagem. Os líderes têm de garantir que as pessoas têm tempo e recursos suficientes para desenvolverem a sua aprendizagem, e os gestores têm de facilitar ativamente esse processo (Watkins & O'neill, 2013).

É comum que as organizações que possuem uma cultura de aprendizagem contínua não se designem como organizações aprendentes, mas se revejam num processo de reinvenção em direção a uma visão pela qual vale a pena lutar. Essa visão inspira a organização a usar a aprendizagem como uma forma de construir a sua capacidade de sobreviver e existir a longo termo (Marsick e Watkins, 1999).

4.5. HONG T.M. BUI - A CONVERGÊNCIA DOS CONCEITOS

Uma das abordagens mais recentes às organizações aprendentes foi realizada por Hong T. M. Bui (Örtenblade et al., 2019), que revê a sua evolução teórica ao longo do tempo. O autor conclui que de forma geral os académicos e os praticantes focam-se na capacidade organizacional de aprender, particularmente na capacidade de aprender através da experiência e de se transformarem e adaptarem às mudanças. Bui (Örtenblade et al., 2019) vê as definições de Senge (1990), Pedler et. al (1989), e

de Watkins e Marsick (1993) como sendo mais generalistas, enfatizando o valor da aprendizagem na organização através das capacidades humanas e as suas aspirações de aprendizagem, assim como a liberdade de aprender e de aprender coletivamente. Mas não deixa de lado teorias mais recentes e menos populares, resumindo os aspectos críticos e essenciais das múltiplas teorias propondo uma nova definição:

Uma organização aprendente é uma organização na qual existe um apoio sustentado a uma cultura e estrutura de aprendizagem, que são fortes o suficiente para permitir mentalidades aprendentes, assim como sistemas de aprendizagem por toda a organização, de forma a constantemente transformar-se e inovar-se para um desenvolvimento sustentável num ambiente complexo e incerto (Ortenblad et al., 2019, p.144).

Por “mentalidade aprendente” compreende-se aquela que existe em indivíduos que possuem uma paixão pela aprendizagem, termo que o autor vai buscar a Stiglitz e Greenwald (2014). Por sistemas aprendentes compreende-se todos os sistemas, a todos os níveis. Mais do que uma ferramenta de aprendizagem, o autor considera o conceito da organização aprendente como uma filosofia para a inovação e sustentabilidade, num mundo incerto e em constante mudança. Também ressalva que cada contexto é diferente, e a aplicação das ferramentas das organizações aprendentes deve ser igualmente equacionado com base nas especificidades de cada organização.

5. THE LEARNING SOCIETY - O IMPACTO DO CONCEITO NO REINO UNIDO

O conceito de organização aprendente teve um impacto significativo na cultura organizacional britânica. Impulsionado nos anos 90 por Geoffrey Holland, então diretor do grupo *Manpower Service Commission UK* (MSC), um órgão público criado pelo Departamento de Emprego do Reino Unido que tinha como missão coordenar os serviços de formação e emprego (Örtenblade et al., 2019), Holland considerava que a transformação das empresas em *Learning Companies* era um imperativo para a sobrevivência nacional. O conceito embrenhou-se na cultura anglo-saxónica, e continua presente nos dias de hoje, sendo a NHS (*National Health Services*) um dos maiores exemplos vivos deste modelo (Sheaf e Pilgrim, 2006).

O seu impacto na Educação Superior está bem patente no relatório “*Higher Education in the Learning Society*” de 1997, desenvolvido pelo National Committee of Inquiry into Higher Education, um comité nomeado para aconselhar o governo sobre o desenvolvimento e futuro do ensino superior. Uma visão para os 20 anos que se seguiram, na busca pelo desenvolvimento de uma *Learning Society*, onde é reconhecido o valor universal e perpétuo do conhecimento, como elemento fundamental na qualidade de vida geral (individual, social, económica e mesmo nacional), apostando num compromisso de aprendizagem durante a vida toda.

O relatório descreve a *Learning Society* como uma sociedade em que as pessoas, em qualquer fase da vida, reconhecem a necessidade de continuar a sua educação e formação e consideram a aprendizagem como um factor de melhoria de qualidade de vida em todas as suas etapas, criando uma sociedade que sustém assim uma economia competitiva.

Numa economia global, onde as empresas podem relocar todas as suas operações, onde a pressão competitiva é reforçada pela velocidade da inovação e o acesso imediato à informação, onde o capital, os processos de manufatura e os serviços podem ser transferidos internacionalmente, a única fonte estável que permite uma vantagem competitiva (para além dos recursos naturais) são as pessoas.

Numa sociedade avançada, a educação e a formação têm de habilitar as pessoas para competir com os melhores do mundo. Para ser uma nação bem sucedida num mundo competitivo, e de forma a manter uma sociedade coesa e culturalmente rica, o investimento em educação é fundamental. O ensino superior tem por isso uma importância fundamental na estratégia do país, considerando o relatório que a sua eficácia e o seu compromisso com a qualidade irão moldar o seu futuro.

A visão então apresentada é modelada pela filosofia das organizações aprendentes, com objetivos definidos num plano nacional. A diversidade é encorajada em resposta às diferentes necessidades das comunidades, os diferentes profissionais do ramo valorizados, sendo a autonomia e a gestão eficiente uma premissa.

Um dos objetivos: “sustentar uma cultura que exija pensamento disciplinado, incentiva a curiosidade, desafia as ideias existentes e gera novas ideias” (National Committee of Inquiry into Higher Education, 1997).

6. A EVOLUÇÃO E ESTADO ATUAL DO CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

A ideia da organização aprendente nasce da necessidade contínua que as organizações têm de aprender e se adaptar às mudanças do ambiente do mercado, de forma a manterem-se competitivas. Com a evolução natural do mercado e da sociedade, o conceito foi-se reformulando, abarcando novos atributos, tentando dar resposta aos novos desafios que se vão apresentando. É também um conceito permeável a diferentes perspectivas, que diversos autores têm explorado ao longo do tempo.

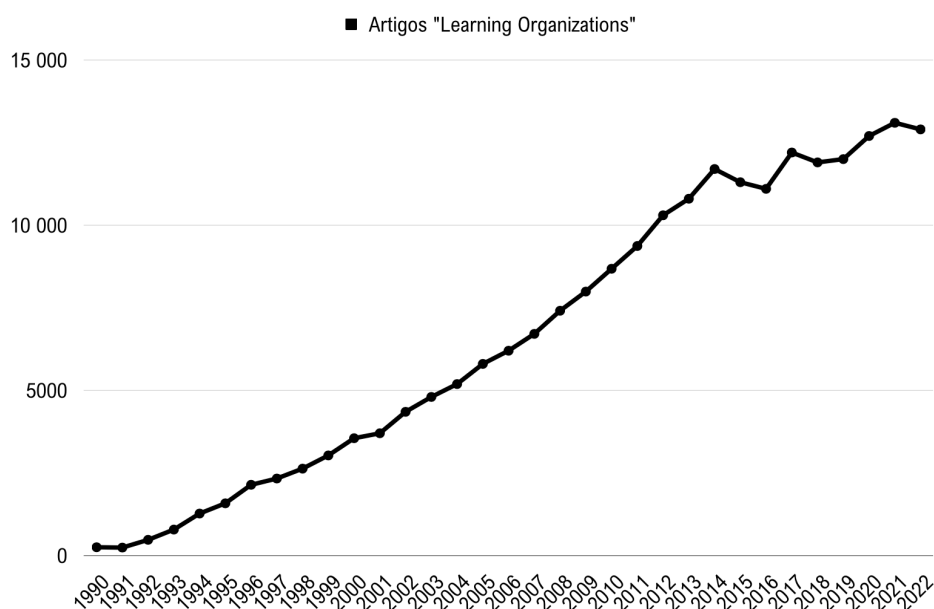
Considerado por vezes como uma moda de gestão com pouco valor prático (Adzic, 2018), difícil de implementar e medir, visto como um paradoxo (Vince, 2018), o conceito mantém-se relevante na busca do crescimento, inovação e mudança organizacional. A natureza mutável do trabalho, onde a performance passou a ser mais valorizada do que a aprendizagem, e com a operacionalidade do conceito a ser designada com outros nomes, torna difícil a identificação atual de uma organização aprendente (Pedler e Burgoyne, 2017).

No entanto, de acordo com Siu Loon Hoe (Örtenblade et al., 2019), que analisou os artigos publicados no Scopus¹ entre Janeiro e Setembro de 2018, com a keyword “*learning organization*”, o interesse pelo conceito mantinha-se relativamente forte na Europa, Ásia e Médio Oriente, em específico nas organizações referentes às áreas de serviços de saúde e educação. O conceito surgia relacionado com a melhoria da cultura organizacional, da performance e da capacidade de inovação. Ao analisar os indicadores da mídia impressa, Hoe (Örtenblade et al., 2019) também concluiu haver

¹ Scopus - base de dados electrónica de literatura científica revista pelos pares que inclui artigos, jornais, livros, e conferências

um crescente interesse nas organizações aprendentes entre os investigadores científicos de 1990 até 2017. Embora o mesmo estudo no Google Trends tenha revelado que o interesse pelos pesquisadores casuais tem vindo a diminuir significativamente desde 2004.

Gráfico 1 - Evolução da quantidade de artigos com o termo americano de pesquisa “Learning Organizations” no Google Scholar

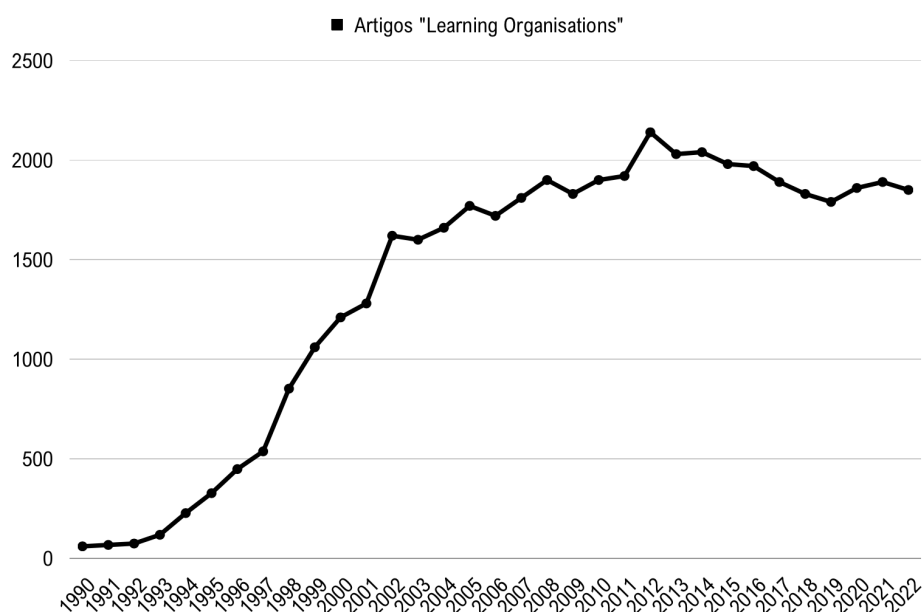


Nota: Gráfico realizado com dados obtidos no Google Scholar a 22-08-2023

Replicando o estudo de Hoe (Örtenblade et al., 2019) para a atualidade, podemos rapidamente verificar que o conceito continua vivo e em crescimento entre a comunidade de investigadores científicos. Recorrendo ao Google Scholar, o motor de busca de artigos científicos mais utilizado atualmente, criando uma pesquisa para a keyword “Learning Organization” (termo americano), incluindo qualquer idioma e citações, mas filtrando por um intervalo específico anual (ex.: 2022-2022), de forma a termos o número total de artigos que foi publicado e divulgado em cada ano

específico, podemos verificar que desde que o conceito foi popularizado em 1990, o interesse pela comunidade científica tem crescido constantemente (Gráfico 1).

Gráfico 2 - Evolução da quantidade de artigos com o termo britânico de pesquisa “Learning Organisations” no Google Scholar



Notas: Gráfico realizado com dados obtidos no Google Scholar a 22-08-2023

É curioso notar que a mesma pesquisa realizada com as keywords “Learning Organisation”, a forma britânica de escrever o termo (com a letra “s” em vez da letra “z”), os resultados apresentados divergem, com a quantidade de artigos que contêm o termo a decrescer desde 2012 (Gráfico 2). Uma das hipóteses poderá ser que o conceito já terá chegado à sua maturidade nos mercados britânicos, estando mais estabelecido na comunidade. Paralelamente com as conclusões de Pedler, Bourgoyne e Boydell (2017), os dinamizadores do conceito na comunidade britânica, o conceito inicial estará “morto” e já não fará sentido, daí a necessidade dos mesmos de o reformular, sugerindo um novo modelo mais adaptado aos tempos e aos mercados actuais.

Esta rápida análise confirma a atual pertinência do conceito dentro do sector académico, denotando como referido por Hoe (Örtenblade et al., 2019) a expansão do interesse pelo mesmo na Europa, Ásia e Médio Oriente.

B. PROJETO PRÁTICO

O segundo bloco do trabalho representa o projeto desenvolvido: a análise da posição estratégica da Invisible Grail no mercado do ensino superior português. Integrando uma rápida análise interna, onde se observam os componentes estratégicos inerentes à empresa (propósito, recursos e cultura) parte-se para uma análise externa do mercado (meio envolvente, clientes e concorrentes) recorrendo aos instrumentos de marketing estratégico para sintetizar e avaliar os dados obtidos, chegando por fim a uma análise crítica dos resultados.

III. INVISIBLE GRAIL

- 7. Apresentação da Empresa | 68
 - 8. Breve História | 70
 - 9. Missão, Valores, Propósito | 71
 - 10. Filosofia | 72
 - 11. Posicionamento | 73
- 12. Clientes e Segmento de Negócios | 74
- 13. Análise da concorrência (UK) | 76
- 14. Invisible Grail - *The Learning Organisation* | 78
- 15. *The Learning University* - A Pertinência do Conceito no Ensino Superior | 80

7. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Invisible Grail é uma empresa de consultoria em desenvolvimento organizacional que atua na área do Ensino Superior. Sediada em Inglaterra, exerce a sua actividade maioritariamente em países anglo-saxónicos. Atualmente com um número substancial de projetos a decorrer na Nova Zelândia e Austrália, tem igualmente desenvolvido vários projetos em Hong Kong e Singapura.

Através de uma abordagem original, utilizando técnicas de liderança e comunicação criativas, a Invisible Grail apoia as instituições do ensino superior no alinhamento do seu propósito, visão e narrativa de forma a atingirem as suas ambições. Com um profundo conhecimento do sector, a Invisible Grail trabalha com as instituições para reforçar culturas de colaboração, desenvolver estratégias únicas que respondam a um propósito comum, permitindo a todos otimizar o seu potencial de liderança.

O produto principal da Invisible Grail são programas de desenvolvimento desenhados sob medida, onde o cliente descreve a ambição ou necessidade que precisa de trabalhar, e a Invisible Grail desenvolve um plano inicial para um projeto que será concebido em parceria com o cliente, desenhando estratégias de intervenção únicas que respondam ao desafio em questão. Estes projetos podem ser programas de transformação de longo-termo ou pequenos workshops de desenvolvimento. Podem ocorrer em formato online ou presencial. O projeto define o tipo de intervenção e determina os dias de implementação.

A Invisible Grail trabalha em conjunto com as instituições de forma a criar algo único, que faça a diferença. O seu âmbito de ação é amplo e passa pela criação de soluções para questões em aberto que vão desde mentoria e desenvolvimento de líderes e equipas de liderança, mediação, definição de objetivos e estratégias, identificação e

resolução de desafios, à assistência na articulação e comunicação efetiva de identidades e criação de narrativas convincentes que apelem a diferentes *stakeholders*, desenvolvendo o *engagement* de comunicações, parceiros e audiências. Mas também apoiando a implementação de processos transformativos ao nível da construção de culturas baseadas na confiança, inspirando uma liderança mais ousada e corajosa, desafiando perspectivas e fazendo a mudança acontecer.

A sua abordagem passa pelo envolvimento e estímulo das pessoas através de experiências interativas e imersivas. Algumas das técnicas que utilizam incluem: diagnósticos 360, desafios de grupo, simulações, *thematic inquiries*, actividades de escrita pessoais e colectivas, *stakeholder mapping*, *action planning*, *visioning activities*, e formas estruturadas de diálogo que promovem novas perspectivas e inspiram à ação.

O seu objectivo é ser uma aliada do ensino superior, apoiando as instituições do ensino superior e as pessoas a conectarem-se de uma forma mais profunda com o seu propósito.

8. BREVE HISTÓRIA

A Invisible Grail é fundada em 2017 por Jamie Jauncey, John Simmons e Stuart Delves (os auto-designados “*Dark Angels*”) em conjunto com Paul Gentle. Este grupo de três profissionais desenvolvem workshops de escrita para líderes de negócios, e detectam uma oportunidade no sector da educação universitária, onde não existem programas semelhantes. Assim sendo, entram em contacto com Paul Gentle, então diretor de programas na *Leadership Foundation for Higher Education*, com o objectivo de explorar o potencial da qualidade da escrita e o impacto que esta pode ter para os líderes do ensino superior na eficácia da sua comunicação.

O negócio rapidamente cresce e desenvolve-se orientando-se para outros ramos na área da liderança, abrangendo programas mais transversais e personalizados que dão resposta às necessidades e desafios específicos das instituições do ensino superior, sempre com uma forte procura.

Em 2021 dá-se uma reestruturação da organização, com a mudança de acionistas e uma renovação do pessoal.

9. MISSÃO, VALORES, PROPÓSITO

O propósito representa a razão de ser de uma empresa, a missão esclarece o que a organização faz, a visão reflete uma ambição para o futuro. Juntos fornecem uma direção estratégica a longo prazo.

O propósito da Invisible Grail é construir um mundo melhor através da Educação Superior: um mundo onde todos são líderes, e todos podem fazer a diferença.

A missão da Invisible Grail é ajudar as instituições do Ensino Superior e as pessoas a conectarem-se de uma forma mais profunda com o seu propósito.

A sua ambição é ser o prestador mais confiável no desenvolvimento de liderança (no desenvolvimento e formação de líderes) no Ensino Superior.

Os seus valores são:

- Confiança e Integridade (*Trust and integrity*)
- Associação e Cooperação (*Partnership*)

10. FILOSOFIA

A cultura organizacional é constituída pelo conjunto de valores e convicções, conscientes e inconscientes, partilhados pelos membros de uma organização, e definem a visão da organização sobre si mesma e o seu ambiente.

Intrínseca à sua cultura organizacional, a Invisible Grail possui uma filosofia própria, fortemente assente nos seus valores e propósito. Acreditam que se desafiarmos a nossa maneira de pensar sobre a forma como trabalhamos, podemos construir um mundo melhor. Um mundo mais sustentável e colaborativo: onde as pessoas trabalham mais livremente, comunicam mais facilmente, e podem contar umas com as outras mais prontamente.

Assim sendo, não é de admirar que esta filosofia floresça na sua cultura interna, estando presente na sua estrutura e forma de trabalhar. Promovendo a igualdade, e permitindo o trabalho flexível, a Invisible Grail apresenta uma estrutura organizacional horizontal, onde todos são líderes: todos contribuem para as ideias e caminho da organização, de forma a que esta possa continuar a crescer e tornar-se mais sustentável, mais colaborativa e mais inovadora.

Citando o Doutor Paul Gentle:

Não existem chefes na Invisible Grail. Todos os que trabalham aqui lideram algo. É essa a forma como geramos todas as nossas novas ideias - colocando fé e confiança nas nossas pessoas. Os nossos avanços mais entusiasmantes vêm sempre de diferentes abordagens ao pensamento. É por isso que todas as pessoas, independentemente da idade, género ou origem têm uma voz aqui. (Gentle, n.d.)

11. POSICIONAMENTO

O posicionamento é a estratégia utilizada para criar a percepção de uma marca na mente do consumidor, deve identificar a marca e expor qual a sua proposta de valor única e exclusiva para o utilizador.

A Invisible Grail ocupa uma posição privilegiada ao oferecer uma oportunidade distinta. O seu posicionamento é feito pela qualidade e expertise únicos, para um nicho de mercado bastante concreto onde não existem alternativas equiparadas. Essa é a sua vantagem competitiva.

O seu posicionamento: Líderes pioneiros no desenvolvimento de programas feitos por medida para o setor do ensino superior.

12. CLIENTES E SEGMENTOS DE NEGÓCIO

A Invisible Grail tem uma extensa lista de clientes, tendo trabalhado com uma centena de universidades em 7 países diferentes, dentro e fora do Reino Unido. Alguns exemplos são: *London Metropolitan University, University of Exeter, Newman University, University of Hull, University of Portsmouth, e Sheffield Hallam University* em Inglaterra; *University of Edinburgh e Heriot-Watt University* na Escócia; *University of Limerick* na Irlanda; *Technical University Denmark* na Dinamarca; *University of Hong Kong* em Hong Kong; *University of New South Wales* na Austrália; e *Victoria University of Wellington* na Nova Zelândia.

A atuação que a Invisible Grail desenvolve é bastante abrangente, e pode envolver desde a instituição na sua globalidade a diferentes Faculdades e/ou Departamentos, trabalhando geralmente com quadros seniores administrativos e recursos humanos, mas também com equipas que podem incluir académicos, investigadores, professores e estudantes. A sua intervenção pode ser transversal à totalidade do meio académico, dependendo do desafio colocado pela instituição.

Além de colaborar diretamente com as universidades, a empresa também desenvolve programas específicos para as Instituições Regionais do Ensino Superior como a *Yorkshire Universities*, assim como tem assistido ao desenvolvimento de *Student Leadership Programs*.

O segmento de mercado com que trabalham são geralmente instituições do Ensino Superior vulgarmente reconhecidas na cultura anglo-saxónica como organizações aprendentes.

O conceito de organização aprendente, embora pouco reconhecido em Portugal, teve um impacto significativo na cultura organizacional britânica, sendo a NHS Britânica um dos maiores exemplos vivos deste modelo (Sheaf e Pilgrim, 2006).

Não será por isso de estranhar que, apesar do seu mercado ser o Ensino Superior, a Invisible Grail também tem desenvolvido por solicitação algum trabalho para a NHS (*National Health Service*), com programas personalizados para equipas sénior (ex.: Consórcio de CEOs de Hospitais no Verão 2022).

13. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA (UK)

A análise da concorrência começa na identificação dos atuais e potenciais concorrentes, que correspondem a todos aqueles que, sejam organizações ou produtos substitutos, competem ou poderão vir a competir na satisfação das mesmas necessidades dos mesmos clientes.

A Invisible Grail oferece serviços de consultoria específicos em desenvolvimento organizacional para instituições do Ensino Superior, desenvolvendo projetos personalizados e em parceria com as instituições que assim o solicitam, com uma abordagem holística.

Ao trabalhar em conjunto com o cliente, a Invisible Grail oferece soluções adaptadas à realidade de cada instituição, que respondem diretamente aos desafios específicos que cada uma enfrenta, não sendo incomum os programas serem co-criados em conjunto com o cliente.

Não existe atualmente concorrência directa, visto que dentro do nicho de mercado em que operam (ensino superior) são a única empresa a oferecer este serviço específico personalizado sob medida.

Assim sendo, trabalham também em conjunto com outra organização britânica que desenvolve serviços de consultoria e desenvolvimento para instituições do Ensino Superior - a Advance HE. Esta organização oferece um programa de liderança designado de “*Academic Leadership Programme*”² para quadros seniores de liderança

² Advance HE - Academic Leadership Programme
<https://www.advance-he.ac.uk/consultancy-and-enhancement/student-success/academic-leadership-programme>

nas instituições de ensino superior, mas apresentando um produto distinto: um programa já pré-definido e estruturado, de carácter genérico para todas as instituições.

Existem no entanto concorrentes indirectos, outras empresas reconhecidas no mercado como a KPMG, que fornecem serviços globais de consultoria mas com uma abordagem empresarial, não estando especificamente vocacionadas para o Ensino Superior. É preciso ter em conta que, caso se dêem alterações nas prioridades e/ou necessidades dos clientes, estes podem ser considerados como opção, assim como não se deve menosprezar possíveis concorrentes latentes.

14. INVISIBLE GRAIL - THE LEARNING ORGANISATION

De forma a analisar se o modelo da Invisible Grail é transferível para o mercado português é necessário analisar e compreender os seus princípios e cultura interna, que são transversais a muitos dos seus clientes. A Invisible Grail identifica-se como sendo uma *Learning Organisation*, apresentando atributos próprios. Nesse sentido é importante compreender o que é uma *Learning Organisation* e toda a sua envolvente.

Mais do que um conceito concreto e definido, a ideia da *learning organisation*, que em português se compreende como organização aprendente, é interpretada neste trabalho como uma filosofia, uma visão que reflete um conjunto de valores que se traduzem em práticas concretas na busca de um modelo de aprendizagem transformativo.

O estudo do conceito das organizações aprendentes revelou-se fundamental para a compreensão não só da filosofia e práticas da Invisible Grail, mas também do contexto cultural e geográfico em que surge, e especialmente, das características do segmento de mercado em que os seus clientes se inserem.

Ao longo deste estudo tornou-se bastante claro que a Invisible Grail floresceu com as suas raízes embebidas no conceito das *Learning Companies* (Pedler et al., 1989), mas também na estratégia nacional que a Grã-Bretanha elabora no final dos anos 90, para se tornar uma sociedade do conhecimento (National Committee of Inquiry into Higher Education, 1997), confluindo no presente com o desenvolvimento organizacional do ensino superior, um setor crucial para a evolução das sociedades, onde a melhoria da cultura organizacional, da performance e da capacidade de inovação servem um bem maior.

O ensino superior britânico é fruto da sociedade pragmática onde se insere, das suas crenças e cultura. O ênfase dado ao desenvolvimento da diversidade das instituições do ensino superior britânico no virar do século, abriu portas a novos modelos e culturas organizacionais diversas, que face aos desafios que vão encontrando, procuram reformular-se continuamente, num mercado reconhecido como altamente competitivo e dinâmico. A sua influência no mundo anglo-saxónico é notória, e tem se expandido para outros mercados pelo mundo.

Nem todas as instituições superiores britânicas (ou anglo-saxónicas) se revêem no conceito das organizações aprendentes. E é comum, tal como Marsick e Watkins (1999) referem que mesmo as organizações que possuam uma cultura de aprendizagem contínua, não se designem como tal. Mas existe claramente um segmento de mercado onde o conceito é valorizado, e consciente ou inconscientemente praticado. Essas práticas denotam a busca de ferramentas que assistam o desenvolvimento organizacional, com base na valorização da aprendizagem humana, facilitando uma cultura de aprendizagem, num sistema estruturado que retém o conhecimento e se transforma face aos conhecimentos que vai gerando. É este o segmento onde a Invisible Grail exerce a sua ação.

Num mundo complexo e incerto, a sustentabilidade de uma organização está intrinsecamente ligada à sua capacidade de se transformar ao longo do tempo. A capacidade de aprender coletivamente é indispensável, com vista não só ao progresso das organizações mas também do mundo em que vivemos. Independentemente de ser um conceito permeável a diferentes perspectivas (Bui, 2019) a filosofia da organização aprendente carrega na sua génese o desenvolvimento e a gestão do conhecimento de forma sistemática, impelindo à inovação e à mudança proativa. Na busca pela sociedade do conhecimento assume-se como uma visão pertinente que merece reflexão.

15. *THE LEARNING UNIVERSITY* - A PERTINÊNCIA DO CONCEITO NO ENSINO SUPERIOR

De acordo com Paul Gentle (2014), um dos fundadores da Invisible Grail, as organizações aprendentes são a base das práticas colaborativas e reflexivas que são necessárias para liderar no mundo complexo e interconectado do século XXI.

A atratividade de desenvolver os princípios das organizações aprendentes nas instituições do ensino superior reside no alinhamento claro entre a abordagem das instituições na condução das suas atividades estratégicas e operacionais enquanto organização, e a sua missão e propósito educacional.

A capacidade das instituições de desenvolverem as suas lideranças coletivamente pode levar a uma paridade de quadros de líderes nas instituições, criando comunidades ativas na prática da liderança. Por outro lado, permite o desenvolvimento em grupo de equipas inteiras de indivíduos que precisam de trabalhar em conjunto (como faculdades, departamentos ou mesmo conselhos executivos).

Embora o conceito da organização aprendente não possa ser aplicado literalmente, os seus princípios têm-se revelado como basilares no desenvolvimento organizacional, começando agora a materializar-se no ensino superior. As organizações aprendentes são capazes de aplicar os seus conhecimentos e aprendizagens de forma a adaptar-se ao ambiente mutável em que operam, contribuindo através das suas redes para uma ampla aprendizagem num contexto mais abrangente. Nesta premissa estão implícitas práticas colaborativas (Gentle, 2014).

Segundo Gentle (2014), de acordo com os clichés académicos, os investigadores e docentes das instituições superiores estão muitas vezes mais envolvidos com as suas

próprias disciplinas e redes associadas, do que com as instituições onde desenvolvem o seu trabalho. Contudo, as transformações profundas que são exigidas às instituições do ensino superior de uma forma global desafiam estes estereótipos, exigindo um compromisso colectivo.

Assim sendo, as práticas das organizações aprendentes revelam-se como uma ferramenta de desenvolvimento organizacional imprescindível na busca de um modelo transformativo que acompanhe os desafios que as instituições enfrentam.

IV. ANÁLISE DO MERCADO PORTUGUÊS

- 16. Caracterização Geral do Ensino Superior Português | 83**
- 17. Enquadramento actual do Ensino Superior Português | 95**
 - 18. Caracterização do Potencial Cliente | 110**
 - 19. Concorrência em Portugal | 121**
- 20. Análise do Macro-Ambiente - PESTEL | 124**
- 21. Análise SWOT | 131**

16. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS

O primeiro passo na contextualização de um novo mercado é a apresentação das suas características gerais, que incluem geralmente aspetos distintos face aos mercados já estabelecidos. Assim sendo, é importante expor de forma abrangente o mercado do ensino superior português, o seu propósito, as suas estruturas e o seu funcionamento geral.

O ensino superior português é da exclusiva responsabilidade do Estado Português, estando sob a alçada do Ministério da Ciência, Tecnologia e Educação Superior. É através da Direção-Geral do Ensino Superior que as políticas educativas são reguladas e implementadas.

O sistema educativo português assenta em valores democráticos, tendo o Estado a responsabilidade de promover esses mesmos valores, garantindo o direito e a igualdade de oportunidades no acesso ao mesmo.

O ensino superior em Portugal representa o último nível do sistema educativo português. Amplamente reformado no seguimento da implementação da Declaração de Bolonha, que levou a grandes alterações no enquadramento jurídico, é regulado pela Lei de Bases do Sistema Educativo³, em específico pelo Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES)⁴.

³ Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro - Lei De Bases Do Sistema Educativo Lei n.º 46/86, de 14 de outubro; Alterado Por Lei, nº 115/97, de 19 de setembro; Lei, nº 49/2005, de 30 de agosto; Lei, nº 85/2009, de 27 de agosto

⁴ Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro - Regime Jurídico Das Instituições De Ensino Superior, <https://files.dre.pt/1s/2007/09/17400/0635806389.pdf>

De acordo com RJIES (artigo 2º) que define a missão do Ensino Superior, este tem como objetivo qualificar os portugueses ao mais alto nível, produzindo e difundindo o conhecimento, posicionando-se como uma referência no panorama internacional, promovendo a mobilidade, nomeadamente dentro do espaço europeu do ensino superior. É igualmente sua missão estimular não só a formação profissional e intelectual dos seus estudantes, como valorizar as atividades dos seus investigadores, docentes e funcionários, assegurando que todos os cidadãos têm acesso à educação superior. As instituições do ensino superior têm igualmente o direito e dever de difundir e transferir o seu conhecimento à sociedade, contribuindo para a compreensão e difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica.

No seguimento do Processo de Bolonha⁵, de forma a melhorar a qualidade e relevância do ensino superior português, dá-se a transição de um sistema baseado na transmissão do conhecimento, para um modelo de ensino assente no desenvolvimento de competências. São igualmente criadas condições de acesso mais inclusivas, fomentando a aprendizagem ao longo da vida. O ensino superior passa a estar organizado em três ciclos de estudos, de acordo com os graus académicos que conferem: licenciatura, mestrado e doutoramento, seguindo o sistema europeu de créditos curriculares designado de *European Credit Transfer System (ECTS)*⁶.

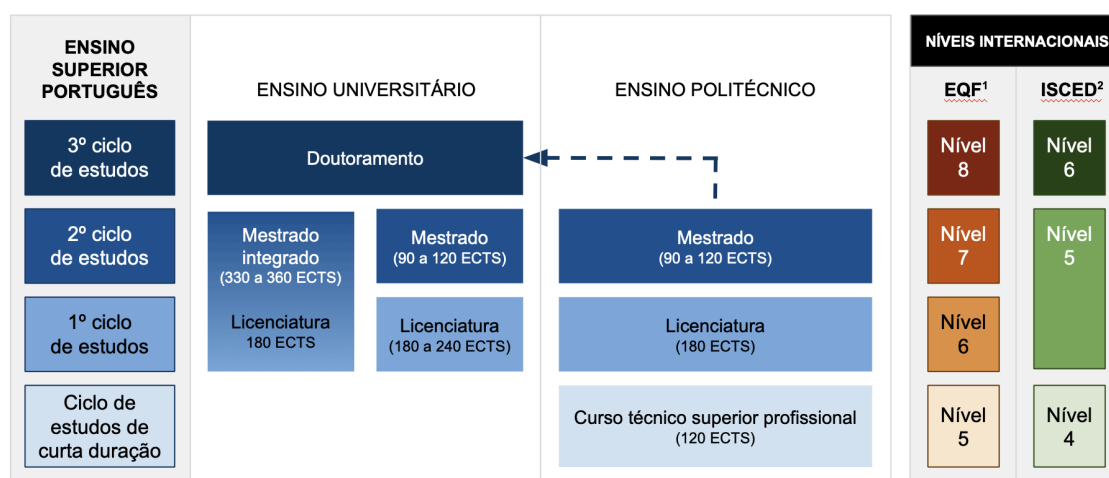
O ensino superior português possui uma natureza binária, que engloba dois grupos com objetivos distintos: o ensino universitário, orientado para uma formação científica sólida assente na associação próxima do ensino com a investigação, e o ensino

⁵ Decreto-lei n.º 74/2006, de 24 de Março - Graus E Diplomas Do Ensino Superior Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março Alterado Por: Decreto-Lei, n.º 107/2008, de 25 de junho; Decreto-Lei, n.º 230/2009, de 14 de setembro; Decreto-Lei, n.º 115/2013, de 7 de agosto; Decreto-Lei, n.º 63/2016, de 13 de setembro; Decreto-Lei, n.º 65/2018, de 16 de agosto; Decreto-Lei, n.º 27/2021, de 16 de abril

⁶ Decreto-lei n.º 42/2005, de 22 de Fevereiro - Princípios Reguladores De Instrumentos Para A Criação Do Espaço Europeu De Ensino Superior (ECTS) Decreto-Lei n.º 42/2005, de 22 de fevereiro Alterado Por Decreto-Lei, n.º 107/2008, de 25 de junho

politécnico dirigido para uma formação vocacional e técnica avançada, orientado profissionalmente. Ambos conferem os graus académicos de licenciado e mestre, mas apenas o ensino universitário pode conferir o grau académico de doutor.

Figura 5 - Organograma do Ensino Superior Português versus as equivalências internacionais



Notas: 1. EQF - Quadro Europeu das Qualificações; 2. ISCED - Classificação Internacional Normalizada da Educação.

Fonte: Adaptado dos organogramas do ensino superior português da DGEEC e do Politécnico de Bragança (adicionar links)

As instituições superiores podem ser de carácter público ou privado. Por Ensino Superior Público entendem-se todas as instituições pertencentes ao Estado Português, assim como as fundações por ele estabelecidas nos termos da lei. O Ensino Superior Privado é composto pelas instituições pertencentes a entidades particulares e cooperativas (RJIES, artigo 4º).

As universidades portuguesas gozam de autonomia estatutária, pedagógica, científica, administrativa e financeira, reconhecidas pela constituição portuguesa. As instituições de ensino superior públicas possuem igualmente autonomia cultural, patrimonial e disciplinar face ao Estado. Os estabelecimentos de ensino superior privados gozam de autonomia pedagógica, científica e cultural. Não estão no entanto isentas da

acreditação e avaliação externa, nem excluídas da tutela ou fiscalização do Estado, independentemente da sua natureza pública ou privada (RJIES, artigo 11º).

Cada instituição possui os seus próprios estatutos, que expressam a sua missão e os seus objetivos pedagógicos e científicos, e definem a sua estrutura orgânica: organizando-se autonomamente e livremente de acordo com o seu propósito e contexto. Assim sendo, quer as universidades quer os politécnicos, podem englobar unidades orgânicas autónomas, unidades estas que por sua vez podem possuir autonomia de gestão e de autogoverno.

As unidades orgânicas (RJIES, Artigo 13º) podem abranger unidades de ensino e/ou investigação, assim como bibliotecas, museus, entre outras.

As unidades de ensino são na sua generalidade designadas de escolas, estando legalmente definidas as suas nomenclaturas específicas de acordo com o subsistema a que pertencem:

- as escolas das universidades designam-se de faculdades ou institutos superiores;
- as escolas dos institutos politécnicos designam-se de escolas superiores ou institutos superiores;

As unidades orgânicas de investigação denominam-se geralmente de centros, laboratórios ou institutos, podendo ser criadas unidades de investigação sem o estatuto de unidades orgânicas, mas estando associadas a universidades ou politécnicos, ou a qualquer uma das suas unidades orgânicas.

As instituições e as unidades orgânicas do ensino superior podem livremente associar-se e cooperar com as suas congéneres, criando parcerias quer nacionais,

quer internacionais, devendo estas últimas ser compatíveis com a natureza e os fins das instituições.

Cabe ao estado português criar e manter a rede de instituições de ensino superior públicas e garantir a sua autonomia, bem como assegurar a liberdade de criação e funcionamento de estabelecimentos de ensino superior privados. Deve igualmente estimular a abertura à modernização e internacionalização das instituições, garantir o elevado nível dos estabelecimentos, incentivar a investigação, e assegurar a participação dos professores, investigadores e estudantes na gestão dos estabelecimentos de ensino superior, assim como avaliar a qualidade de ensino. Deve igualmente financiar as instituições públicas nos termos da lei, e apoiar as privadas.

Cabe às instituições do ensino superior designar e destituir os titulares do órgão de direção do estabelecimento de ensino, aprovar os planos de actividade e os orçamentos realizados pelos órgãos, fixar o montante das propinas e demais encargos devidos pelos estudantes, contratar os docentes e investigadores (*tenure*), e pessoal não docente.

Um dos requisitos gerais dos estabelecimentos de ensino superior é assegurar a participação de docentes, investigadores e estudantes no governo do estabelecimento. Existem depois requisitos específicos e diferentes para o funcionamento das universidades, dos institutos superiores e dos institutos politécnicos, sendo que às universidades é exigido que ministrem doutoramentos e disponham de centros de investigação.

16.1. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS

As instituições públicas possuem órgãos de governo próprio (RJIES, artigo 76º). O governo das universidades e dos institutos universitários é exercido pelo conselho geral, pelo reitor e pelo conselho de gestão (RJIES, artigo 77º). O governo dos politécnicos é exercido pelo conselho geral, pelo presidente e pelo conselho de gestão (RJIES, artigo 78º).

O conselho geral é composto por 15 a 35 membros, dependendo do tamanho da instituição, e é constituído por: representantes dos professores e investigadores (mais de 50%) e estudantes (pelo menos 15%), eleitos de acordo com um sistema de representação proporcional; personalidades externas de reconhecido mérito (pelo menos 30%), admitidos pelos professores, investigadores e estudantes com base em propostas fundamentadas e subscritas por pelo menos um terço desses membros. Os membros do conselho geral não representam grupos nem interesses setoriais e são independentes no exercício das suas funções (RJIES, artigo 81º).

Cabe ao conselho geral eleger o reitor ou presidente, e apreciar os seus actos assim como os do conselho de gestão. Assim como aprovar os planos estratégicos e as linhas gerais de orientação científica, pedagógica, financeira e patrimonial da instituição, o plano e relatório anuais de atividades, e as propostas de orçamento, entre outras, propostas pelo reitor (RJIES, artigo 82º).

O reitor ou presidente é o órgão superior do governo que representa a respectiva instituição. É igualmente o órgão de condução política e preside ao conselho de gestão (RJIES, artigo 85º). Podem ser eleitores reitores de uma universidade: professores e investigadores da própria instituição ou de outras, nacionais ou

estrangeiras. Podem ser eleitos presidentes de um instituto politécnico: professores e investigadores do ensino superior, ou individualidades de reconhecido mérito (RJIES, artigo 86º). Estes cargos são exercidos em regime de dedicação exclusiva. Quando o reitor ou presidente são docentes ou investigadores da própria instituição ficam dispensados da prestação de serviço docente ou de investigação, sem prejuízo no entanto de por sua iniciativa o poderem exercer (RJIES, artigo 90º).

O conselho de gestão é designado e presidido pelo reitor ou presidente, sendo composto pelo máximo de 5 membros, incluindo um vice-reitor ou vice-presidente, e um administrador (RJIES, artigo 94º). Cabe ao conselho de gestão a gestão administrativa, patrimonial e financeira da instituição, a gestão dos recursos humanos, fixar taxas e emolumentos (RJIES, artigo 95º).

O conselho de gestão pode delegar competências de forma a aumentar a sua eficiência nos órgãos próprios das unidades orgânicas (escolas e unidades de investigação) e nos dirigentes dos serviços (RJIES, artigo 95º). Para existir autonomia de gestão é necessário que existam estatutos próprios aprovados pelo reitor/presidente da instituição (RJIES, artigo 96ª), assim como um órgão uninominal de natureza executiva como um diretor ou presidente da unidade. Caso exista um órgão colegial representativo este não deve exceder os 15 membros, que devem incluir docentes e investigadores (pelo menos 60%) e representantes dos estudantes, e pode incluir igualmente representantes dos trabalhadores não docentes e não investigadores, assim como entidades externas (RJIES, artigo 97º). Os mandatos consecutivos do diretor ou presidente da unidade orgânica não podem exceder os 8 anos (RJIES, artigo 101º).

As unidades orgânicas podem ser dotadas de autonomia financeira, ficando sujeitas à fiscalização financeira da instituição que pertencem (RJIES, artigo 99º).

Além dos órgãos primários previstos pela lei, podem existir outros órgãos de natureza consultiva (RJIES, artigo 77º e 78º), nomeadamente o conselho científico (ou técnico-científico) e o conselho pedagógico (RJIES, artigo 80º). Embora ambos se possam e devam pronunciar sobre diversos assuntos referentes à sua esfera de acção científica e pedagógica, os membros do conselho científico especificamente não podem pronunciar-se sobre actos relacionados com a carreira de docentes com a categoria superior à sua, ou sobre concursos ou provas em relação aos quais reúnam as condições para serem opositores (RJIES, artigo 103º).

As instituições de ensino superior público como já referido, gozam de autonomia financeira, sendo livres de gerir os seus recursos financeiros conforme os seus próprios critérios, incluindo as verbas anuais atribuídas pelo Orçamento de Estado. Isto significa que elaboram e executam os seus próprios planos e orçamentos, liquidam e cobram as receitas próprias, autorizam despesas e efetuam pagamentos, procedendo a todas as alterações orçamentais com excepção das que são da competência da Assembleia da República (RJIES, artigo 111º).

As instituições de ensino superior públicas podem efetuar seguros desde que cobertos por receitas próprias, e estes incluem deslocações em serviço de funcionários, agentes e outros trabalhadores ao estrangeiro, ou de individualidades estrangeiras que, com carácter transitório, nelas prestem qualquer tipo de funções. As despesas em moeda estrangeira podem ser liquidadas diretamente (RJIES, artigo 111º).

A utilização dos saldos de gerência provenientes de dotações transferidas do orçamento de Estado não carece de autorização do ministro responsável pela área das finanças e do ministro da tutela. Assim como também não carecem de autorização as alterações nos orçamentos privativos das instituições públicas que se traduzam na aplicação de saldos de gerência (RJIES, artigo 114º).

As instituições de ensino superior públicas e as suas unidades orgânicas estão isentas, nos mesmos termos do Estado, de impostos, taxas, custas, emolumentos e selos (RJIES, artigo 116º).

16.2. INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DE NATUREZA FUNDACIONAL

As instituições de ensino superior públicas podem requerer ao Governo transformar-se em fundações públicas com regime de direito privado, mediante proposta fundamentada aprovada pelo conselho geral por maioria absoluta (RJIES, artigo 129º).

A fundação é administrada por um conselho de curadores, constituído por cinco personalidades de mérito profissional reconhecido, que são nomeados pelo Governo sob proposta da instituição. Não é possível acumular as funções de curador com um vínculo laboral simultâneo com a instituição (RJIES, artigo 131º).

Ao nível da autonomia esta é idêntica ao das outras instituições de ensino superior públicas, dispondo de estatutos próprios aprovados pelo conselho de curadores sobre proposta de uma assembleia, sujeitos a homologação governamental (RJIES, artigo 131º).

Relativamente aos órgãos das fundações, que são idênticos aos das outras instituições de ensino superior públicas, compete ao conselho de curadores: nomear e exonerar o conselho de gestão sob proposta do reitor, homologar as deliberações do conselho geral como a designação e destituição do reitor, assim como todas as outras referentes às competências do conselho geral (RJIES, artigo 133º).

O regime jurídico das fundações é distinto das outras instituições de ensino superior público, regendo-se pelo direito privado quanto à sua gestão financeira, patrimonial e

gestão de pessoal. Embora o regime de direito privado não possa prejudicar a aplicação dos princípios constitucionais referentes à Administração Pública, como os princípios de igualdade, de imparcialidade, de justiça e proporcionalidade (RJIES, artigo 134º).

Quanto à gestão dos recursos humanos, a instituição pode criar carreiras próprias, mas respeitando o paralelismo das mesmas com os demais estabelecimentos públicos, sem prejuízo da salvaguarda do regime da função pública para os trabalhadores que gozem deste regime antes da transformação da instituição em fundação (RJIES, artigo 134º).

O financiamento do Estado é definido por contratos plurianuais de duração não inferior a três anos, de acordo com objetivos de desempenho, celebrados entre a instituição e o Estado (RJIES, artigo 136º).

16.3. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

As instituições de ensino superior privadas são organizadas e geridas pela entidade instituidora das mesmas, nomeadamente nos domínios da gestão económica e financeira (RJIES, artigo 138º). Todos os encargos devidos pelos estudantes são fixados pela entidade instituidora, tendo em conta os órgãos de direcção do estabelecimento, e têm de ser comunicados atempadamente antes da inscrição dos estudantes (RJIES, artigo 139º).

Tal como nas instituições públicas, as instituições de ensino superior privadas têm de possuir estatutos que definem os seus objectivos, o seu projeto científico, cultural e pedagógico, a sua estrutura orgânica, a forma de gestão e organização que adopta e

outros aspectos fundamentais para os seu funcionamento. Devem igualmente contemplar a participação de docentes e estudantes na gestão dos estabelecimentos (RJIES, artigo 140º). Estes estatutos são verificados e registrados por lei, sendo publicados em Diário da República, assim como todas as alterações subsequentes (RJIES, artigo 142º).

Os estabelecimentos de ensino superior privados gozam de autonomia cultural, científica e pedagógica (RJIES, artigo 143º). Ao nível da sua organização, estes estabelecimentos têm de obrigatoriamente possuir os seguintes órgãos: reitor ou presidente (que satisfaçam as mesmas condições já definidas no artigo 86º), e um conselho científico e pedagógico nos termos dos artigos 102º, 104º e 105º (equivalentes aos das instituições públicas). Quando existirem unidades orgânicas estas têm de ter um diretor ou presidente, nomeado pela entidade instituidora sob proposta do reitor ou presidente (RJIES, artigo 144º).

Tal como no ensino superior público, também nas instituições de ensino superior privado deve ser garantida a participação dos docentes e dos estudantes na gestão académica dos estabelecimentos, através da representação dos docentes nos conselhos científicos e pedagógicos, e dos estudantes no conselho pedagógico (RJIES, artigo 146º), sem estarem definidas no entanto quotas específicas.

16.4. AVALIAÇÃO, FISCALIZAÇÃO E RESPONSABILIDADES DAS INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR

Quer as instituições públicas, quer as privadas, não estão livres dos poderes de fiscalização do Estado, estando sujeitas à inspeção do ministério da tutela (RJIES,

artigo 150º). A avaliação e acreditação das instituições do ensino superior é realizada pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior⁷.

As instituições de ensino superior estão sujeitas à jurisdição do Tribunal de Contas nos termos gerais da lei (RJIES, artigos 158º), tendo de apresentar um relatório de contas consolidado com todas as suas unidades orgânicas, explicitando as estruturas de custos (RJIES, artigos 160º).

Têm igualmente de apresentar um relatório anual consolidado, dando conta não só do grau de cumprimento do plano estratégico e anual, como da eficiência da gestão administrativa e financeira, os movimentos de pessoal, a evolução das admissões e da frequência dos ciclos de estudo ministrados, assim como os graus académicos e diplomas conferidos, a internacionalização da instituição, as parcerias estabelecidas, os procedimentos de avaliação e os resultados, entre outros (RJIES, artigo 159º).

Também se encontra definido por lei que todas as instituições do ensino superior têm de possuir um *website* onde estejam presentes todos os elementos relevantes para o conhecimento cabal dos cursos e graus oferecidos, assim como a investigação realizada e os serviços prestados pela instituição. Entre estes têm de se encontrar os relatórios de avaliação da instituição e das suas unidades orgânicas bem como dos seus ciclos de estudo (RJIES, artigos 161º).

⁷ Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior - <https://a3es.pt/>

17. ENQUADRAMENTO ATUAL DO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS

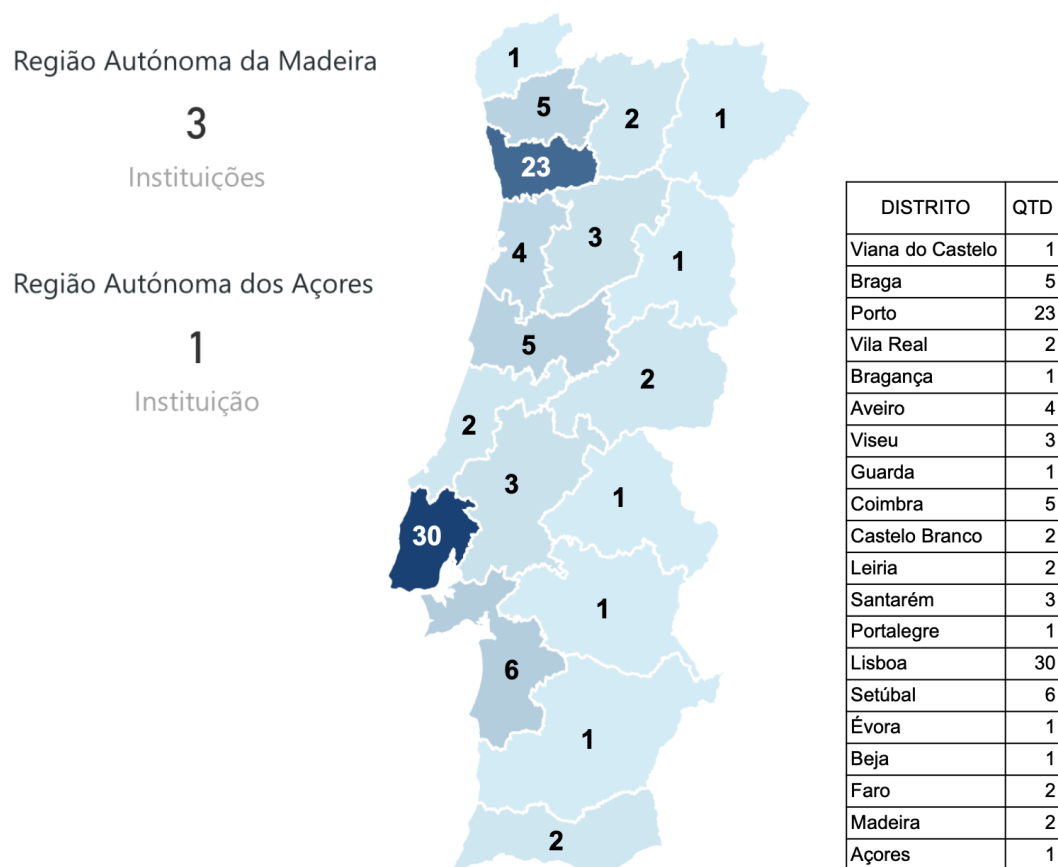
17.1. DADOS E ESTATÍSTICAS SOBRE O ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS

O ensino superior em Portugal representou em 2022/23, de acordo com os resultados do inquérito RAIDES22, apresentado pela DGEEC, um universo de 446.028 estudantes inscritos em 97 instituições do ensino superior, divididos por 5.304 cursos, mais de metade nas áreas das ciências sociais, comércio e direito, engenharia, indústrias transformadoras e construção.

Geograficamente há uma grande predominância das áreas urbanas de Lisboa e Porto, com a maioria das instituições a localizar-se nestes centros, apresentando uma distribuição desigual que decresce significativamente no interior, onde a maioria dos distritos possui apenas disponível uma instituição do ensino superior.

Das 97 instituições de ensino superior existentes, 61 são instituições privadas e 34 são públicas, às quais acrescem 2 instituições de carácter público militar e policial. No entanto, as instituições públicas são as que fornecem a maioria dos cursos, com uma oferta de 4.103 cursos que abrangem cerca de 80 por cento dos estudantes inscritos (359.397 alunos em 22/23). Especificamente dentro do ensino público, o ensino específico público militar e policial possui 94 cursos. O ensino superior privado oferece 1.201 cursos, abrangendo os restantes 86.631 dos alunos inscritos em 2022/23.

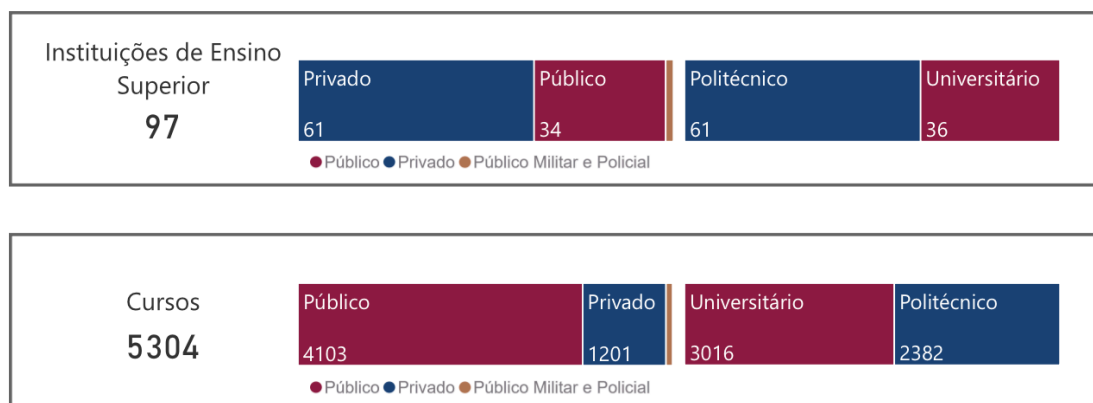
Figura 6 - Número de instituições do ensino superior português por distrito (2023)



Fonte: retirado de DGES (2023) Ensino Superior em Números (23/10/2023).

Fazendo uma análise geral ao nível do subsistema, 61 instituições do ensino superior são exclusivamente politécnicas. Não obstante, as 26 instituições definidas com caráter universitário podem incluir diversas unidades orgânicas que, podem ser de ensino universitário ou politécnico. Por exemplo, a Universidade dos Açores abrange quatro faculdades de ensino universitário e quatro escolas de ensino politécnico.

Figura 7 - Número de instituições e cursos do ensino superior português por natureza e tipo de ensino em 2023

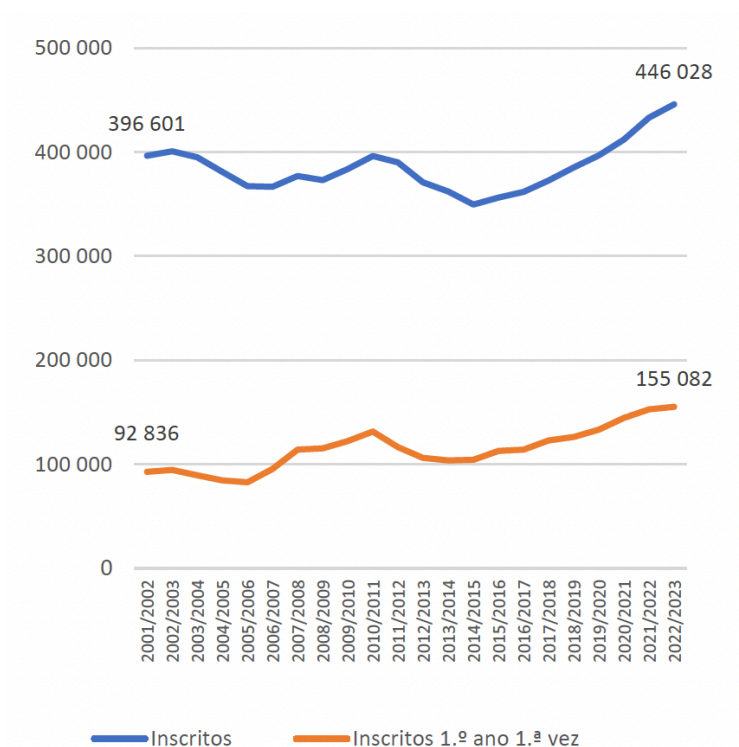


Fonte: retirado de DGES (2023) Ensino Superior em Números.

Assim sendo, quando olhamos para o número de cursos oferecido pelas instituições superiores portuguesas devemos ter em conta que os cursos politécnicos não são exclusivamente ministrados por instituições de ensino exclusivamente politécnicas. Para uma melhor identificação e rápida caracterização das instituições existentes em Portugal, foi compilada uma listagem que resume a sua natureza, número de unidades orgânicas e número de alunos inscritos no ano lectivo de 2022/23, que pode ser consultada no Anexo A e B. É igualmente necessário considerar que existem instituições superiores que oficialmente não possuem unidades orgânicas oficiais (muitas das universidades privadas), mas tal não significa que não estejam internamente organizadas em faculdades ou departamentos, definidos por disciplinas e áreas de atuação.

É preciso notar que a evolução do número de inscritos no ensino superior tem-se mantido positiva, apresentando atualmente o maior número de sempre (DGEEC). Face ao ano letivo anterior, 2022/23 apresentou um crescimento de 3%, uma tendência de crescimento que tem se mantido desde 2015/16.

Gráfico 3 - Evolução do nº de inscritos e do nº de inscritos no 1º ano, pela 1ª vez - 2001/2002 a 2022/23 - RAIDES22



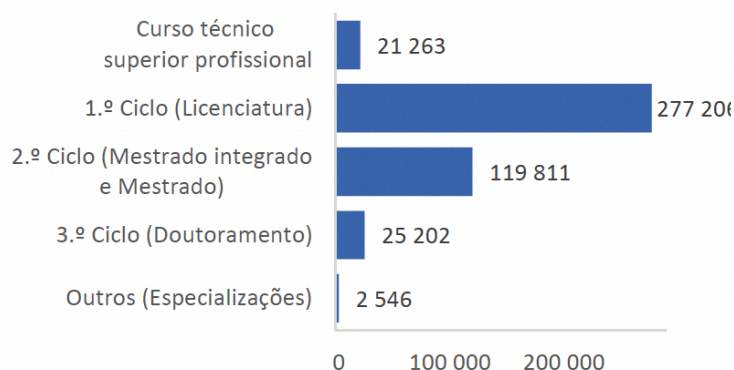
Fonte: DGEEC (2023). Resultados do Inquérito RAIDES22 - Ano letivo 2022/2023.

A apoiar este crescimento estão os estudantes estrangeiros que representaram 17% dos inscritos em 2022/23. De acordo com os dados do relatório da OECD “*Education at a Glance 2023*”, que agrega os dados de 2019-2021, Portugal encontrava-se acima da média, estando em 7º lugar entre os países da União Europeia, na quota de estudantes internacionais ou estrangeiros na educação terciária (Figure B6.1), com uma tendência de crescimento que se confirma pelos resultados apresentados pelo RAIDES22.

Ao nível dos cursos optados, 75% dos estudantes estavam inscritos em ciclos de estudos de formação inicial (técnico-profissionais, licenciaturas e mestrados

integrados), tendo havido um crescimento de inscritos no 2º e 3º ciclos (mestrados e doutoramentos).

Gráfico 4 - Ciclos de estudos frequentados em 2022/2023



Fonte: DGEEC (2023). Resultados do Inquérito RAIDES22 - Ano letivo 2022/2023.

Olhando para os recursos financeiros das instituições de ensino superior portuguesas, ao nível das despesas totais diretas por instituições, Portugal gastava em 2020 no ensino terciário o equivalente a 1,3% do seu Produto Interno Bruto (PIB), em linha com a média da União Europeia (EU25), mas abaixo do Reino Unido que gasta 2,1% do seu PIB. A despesa total direta por aluno no setor terciário era de 12.104 dólares americanos (USD), abaixo da média da União Europeia de 17.578 dólares, e menos de metade dos 29.534 dólares gastos pelo Reino Unido. (OECD, 2023).

Discriminando as instituições pela sua natureza pública ou privada, o Estado Português, importante financiador do ensino superior público português, gastava em 2020 nas suas instituições 9.002 dólares por aluno, e 329 dólares por aluno nas instituições de ensino privado. No entanto, a despesa total direta das instituições públicas portuguesas por aluno era de 12.299 dólares, e nas instituições privadas portuguesas de 11.279 dólares. De notar que, as instituições superiores públicas, embora financiadas principalmente pelas transferências do Orçamento do Estado,

possuem receitas próprias que advêm das propinas pagas pelos estudantes, fundos europeus relativos a projetos cofinanciados, doações e serviços prestados.

Comparativamente, na União Europeia (EU25) em 2020, os governos europeus gastavam em média 15.223 dólares por aluno nas instituições públicas, e 4.347 dólares por aluno nas instituições privadas. A despesa total direta das instituições públicas europeias por aluno era de 18.427 dólares, e nas instituições privadas europeias de 12.507 dólares. Feita a comparação com os valores da União Europeia, a diferença entre as despesas do ensino superior público e privado por aluno português não eram muito significativas, revelando uma aproximação das despesas das instituições privadas à média europeia. Os dados disponibilizados para o Reino Unido apenas apresentam os valores correspondentes à despesa total direta das instituições privadas por aluno, com 29.534 dólares (OECD, 2023).

Em relação às despesas totais do governo português, a educação superior representava em 2020, 1,8% do total das despesas do governo, abaixo da média da União Europeia (EU25) de 2,3%, e dos 3,1% do Reino Unido (OECD, 2023).

17.2. O IMPACTO DO PROCESSO DE BOLOGNA

O impacto do Processo de Bolonha e a consequente implementação do RJIES em Portugal é um assunto que prevalece em vários estudos realizados por diversos académicos. As alterações estruturais que foram exigidas ao ensino superior continuam a ser tema de debate, embora nem sempre percepcionadas pela comunidade em geral, ou mesmo pelos estudantes.

De uma forma geral, Sarrico et al. (2013) concluíram que as características nacionais e institucionais da nova governação e gestão influenciaram a implementação de políticas

e procedimentos de qualidade, que por sua vez poderão levar ao aumento efetivo da qualidade do ensino superior. É suposto que as instituições do ensino superior desenvolvam uma política de garantia de qualidade, assim como uma cultura de qualidade e uma estratégia para o melhoramento contínuo (Rosa e Sarrico, 2012).

No entanto, a deterioração da situação financeira do país, e conseqüentemente das instituições, criou um novo contexto onde as instituições do ensino superior têm a necessidade de encontrar novas formas de criar receitas. E embora essa situação possa ter efeitos positivos encorajando o pensamento estratégico e unindo a instituição na busca de novas abordagens, também pode levar a conflitos entre os valores académicos e os valores de gestão (Sarrico et al. 2013).

O agravamento constante do subfinanciamento crónico tem tido um impacto directo na qualidade educacional das instituições públicas, uma vez que promove a relativa estagnação da carreira de docente, a precariedade contratual, e exigências produtivistas que se refletem no aumento dos horários de trabalho (Cabrito et al. 2023).

A pressão adicional colocada nos docentes, referente ao novo modelo implementado (RJIES), desequilibrou a prestação dos mesmos, que além das atividades tradicionais de docência acumulam agora novas responsabilidades administrativas e de gestão, que lhes retiram tempo das suas tarefas principais (Sarrico et al. 2013).

A nova legislação, ao aumentar a autonomia das instituições, abriu caminho para que estas desenvolvessem os seus próprios processos de gestão, nomeadamente referentes à gestão da qualidade. Os sistemas de informação tiveram um papel relevante no apoio ao sistema interno de qualidade, e incluíram-se processos de avaliação de pessoal, anteriormente inexistentes, como forma de elevar os padrões,

encorajando critérios comuns de avaliação, de forma a possibilitar a comparação e o consequente *benchmarking* (Sarrico et al. 2013).

No entanto, Sarrico et al. destacavam em 2013, que as mudanças no governo das instituições e na gestão de estruturas ainda não tinham produzido grande impacto na qualidade do ensino e nos resultados das aprendizagens, embora fosse do reconhecimento geral que tais alterações eram uma condição necessária ao melhoramento. Também concluíram que ainda não estava implementada uma cultura de qualidade fomentada pelas instituições, sendo a qualidade imposta por elementos exteriores, definidos pela legislação. A própria cultura de responsabilização e desempenho solicitada pelo novo modelo, chocava com a cultura de operadores independentes dos académicos, que se viram forçados a pensar coletivamente, o que não estava na sua natureza.

Assunção e Teixeira (2018) consideram mais tarde que paradoxalmente, os novos regulamentos vieram substituir processos de decisão que eram colectivos, por uma centralização do poder em decisões de carácter individual. De notar a grande diminuição da participação dos estudantes neste processo.

Uma das grandes mudanças que o RJIES implementou foi a possibilidade das instituições optarem pelo regime de fundações e operarem de acordo com o direito privado, permitindo uma nova estrutura de gestão financeira que fica substancialmente fora do perímetro fiscal do estado (Keczer, 2022). Até 2022 apenas 6 instituições públicas tinham obtido o estatuto de fundação: Universidade do Porto, Universidade de Aveiro, ISCTE, Universidade do Minho, Universidade Nova de Lisboa, e o Politécnico do Cávado e Ave (IPCA).

A razão apontada por uma destas fundações para a alteração de regime foi precisamente a obtenção de uma maior autonomia e flexibilidade face às regras da administração pública em termos de contratação de recursos humanos, aquisições e orçamento (Keczer, 2022).

É preciso notar que a flexibilidade de recrutamento de pessoal pelas instituições do ensino superior é tradicionalmente bastante limitada, dado o enquadramento legal dos trabalhadores públicos, que não permite a contratação de profissionais específicos, nem pagamentos diferenciados de acordo com as suas competências, limitando as negociações laborais. O regime de fundação abre uma porta a uma maior liberdade na gestão dos recursos humanos. No entanto, na prática, tal diferenciação é difícil de implementar, dado o paralelismo exigido pela lei entre os funcionários públicos e os de direito privado a operarem nestas instituições (Assunção & Teixeira, 2018).

Segundo Bruckman e Carvalho (2014) a maioria das instituições, mesmo as que alteraram o seu regime para fundação, mantiveram alguns traços de colegialidade, evitando uma ruptura radical com o modelo organizacional anterior. De acordo com vários estudos, as diferenças nos modelos de governação escolhidos pelas universidades não estão relacionadas com o seu modelo legal, mas com outras características como o tamanho e a tradição (Keczer, 2022). Keczer (2022) cita Donina e Hasanefendic (2018) que concluíram que o espaço em aberto deixado pela lei permitiu que cada instituto do ensino superior interpretasse e adaptasse o novo modelo de forma conservadora e em continuidade com as tradições do passado, reforçando esta ideia com o exemplo dado por Rendas (2019) de que embora as universidades possam contratar um reitor que seja uma figura externa à universidade, tal nunca tinha acontecido até à data. Consoante estes dois últimos autores, as recomendações da OECD foram apenas parcialmente seguidas, funcionando de

acordo com Kauko e Diogo (2011) mais como uma alavanca de legitimação de alteração de políticas.

Houve no entanto alterações profundas face aos modelos de governação anteriores, com uma mudança de direção rumo a uma governação partilhada (modelo anglo-saxónico). A implementação do conselho de gestão adicionou uma dimensão executiva ao papel do reitor e resultou na centralização do poder em concordância com as tendências internacionais (Keczer, 2022).

Bruckmann e Carvalho (2018), recorrendo a uma abordagem arquetipal de acordo com a definição de Greenwood e Hinings (1993) que define o arquétipo como uma perspectiva holística de perceber as estruturas organizacionais através de padrões, ressaltam a existência de um arquétipo híbrido nas instituições do ensino superior português. Arquétipo esse que conjuga elementos de um modelo governativo de gestão (arquétipo de gestão), com valores e normas mais colegiais (arquétipo colegial), que designam de arquétipo colegial-eficiente. Apesar de este modelo híbrido ter sido considerado no passado como uma fase de transição entre arquétipos (Greenwood e Hinings, 1993), as autoras argumentam que, dada a existência de estudos empíricos posteriores referentes ao contexto português que concluem a mesma existência deste hibridismo, se possa dar a hipótese de este prevalecer no tempo como o arquétipo dominante.

A relevância do processo de Bolonha nas instituições superiores portuguesas é inegável, e resultou numa força motriz de mudança que continua a ter impacto nos dias de hoje.

Quadro 2 - Breve caracterização dos três arquétipos desenvolvida por Bruckman e Carvalho (2018)

		ARQUÉTIPO COLEGIAL	ARQUÉTIPO EFICIENTE- COLEGIAL	ARQUÉTIPO DE GESTÃO
ESTRUTURAS E SISTEMAS	Estruturas e Processos <i>Mudanças nas estruturas governativas e administrativas</i>	Número elevado de membros nos conselhos administrativos Acadêmicos detêm o controlo sobre os cargos governativos Eleição dos cargos governativos em processos altamente participativos Órgãos diretivos colegiais onde todos os atores têm uma função <i>Stakeholders</i> externos ausentes ou presentes em números muito reduzidos O senado académico é o conselho administrativo onde as decisões académicas mais importantes são tomadas e o Reitor tem de cumprir as suas decisões	Conselhos administrativos reduzidos mas com académicos na maioria dos órgãos Acadêmicos têm de partilhar a governação com <i>stakeholders</i> externos Processos de seleção mistos: eleição e nomeação podem co-existir É mantido algum grau de colegialidade mas os cargos de governação individual são fortalecidos A presença de <i>stakeholders</i> externos é obrigatória mas não maioritária O senado académico pode subsistir mas apenas com poderes consultivos	Conselhos administrativos reduzidos Profissionalização dos cargos governativos Substituição do processo de eleição pela nomeação dos cargos de topo Fortalecimento dos conselhos administrativos / cargos Participação obrigatória de <i>stakeholders</i> externos nos conselhos administrativos Os senados académicos desaparecem ou o seu poder é altamente reduzido
	Processos de tomada de decisão <i>Mudanças ocorridas ao nível do processo de decisão: como é o processo de decisão e quem participa</i>	Processos de tomada de decisão colegiais	Processos de tomada de decisão de cima para baixo, mas com alguma prevalência de conselhos consultivos, onde os assuntos académicos mais importantes são discutidos de forma colegial	Processos de tomada de decisão de cima para baixo
ESQUEMA INTERPRETATIVO	Valores organizacionais <i>Mudanças nos conjuntos de valores partilhados pelos atores organizacionais que fundamentam um determinado arquétipo</i>	Processos de tomada de decisão colectivos. Inclusividade Democracia Relacionamentos Sentimento de pertença	Processos de tomada de decisão coletivos e eficientes, onde o sentimento de pertença e participação ainda é importante para os atores organizacionais, através da aceitação de uma liderança mais forte	Eficiência Eficácia Liderança Excelência
	Opiniões sobre a coordenação do Estado <i>Mudanças na opinião de como deve ser a relação entre o Estado e as instituições de educação superior</i>	Autonomia académica	Autonomia com responsabilização	Prestação de contas Descentralização Liberdade de gestão

Fonte: Adaptado de Bruckmann, S. & Carvalho, T. (2018, Fevereiro 10). Understanding change in higher education: an archetypal approach. *Higher Education*, 76(4), 629-647.

Está atualmente em vigor desde o início do ano um despacho⁸ que determinou a criação de uma comissão independente para proceder à avaliação da aplicação do RJIES, num contexto de discussão aberta e participada por toda a comunidade do ensino superior (instituições, associações de estudantes, etc.) mas também a representantes da sociedade civil. As conclusões da comissão deverão ser apresentadas até ao final do ano, e constituir um ponto de partida para o debate público que se advém.

Em Portugal, as mudanças iniciadas com o processo de Bolonha, embora disruptivas para a comunidade académica portuguesa na altura, revelaram-se fundamentais para o início do processo transformativo das instituições do ensino superior português.

Hoje é certo que a sobrevivência das instituições depende da sua capacidade de aceitar a mudança, melhorar as suas práticas e reagir competitivamente (Antunes et al., 2019).

17.3. OS DESAFIOS DO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS

Os desafios que as instituições do ensino superior encontram hoje são colocados pelos mercados competitivos onde se inserem, numa escala internacional, mas também pelos desafios nacionais e mesmo globais que as sociedades enfrentam.

A democratização do ensino superior em Portugal levou à geração mais qualificada e bem preparada que o país já teve. No entanto, a economia nacional não tem tido capacidade de absorver estes talentos, levando a que muitos recém-licenciados acabem por optar pelo mercado internacional, numa fuga de cérebros que resulta da

⁸ Despacho nº 764/2023 - 16 de Janeiro de 2023 - Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Diário da República, 2ª série. Nº11, Pag. 93
<https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/0009300094.pdf>

falta de oportunidades no mercado de trabalho português. Num documentário realizado pela RTP em conjunto com a Fundação Francisco Manuel dos Santos em 2022, designado *Ensino: o Desafio do Superior em Portugal*, é notório este sentimento generalizado em praticamente todos os jovens estudantes entrevistados, que vêem a emigração como a única saída profissional. A fixação de talentos em Portugal continua a ser um dos maiores desafios do país.

Num país com 37.113 doutorados em 2020, apenas 2.986 se encontravam a trabalhar em empresas (DGEEC). A retenção e desenvolvimento do potencial humano gerado pelas instituições do ensino superior, especialmente ao nível do 2º e 3º ciclos de estudo, continua a ser um constrangimento. Cláudia Sarrico salienta no mesmo documentário que metade dos trabalhadores portugueses não têm sequer formação secundária, levando a um contexto económico que restringe a aplicação de conhecimentos e competências dos trabalhadores mais qualificados. A formação superior dos adultos durante a sua vida activa é um privilégio que poucos conseguem alcançar.

O envelhecimento da população portuguesa, e a conseqüente e esperada diminuição do número de alunos nacionais levou à procura e à captação de estudantes internacionais, especialmente nos mercados de língua portuguesa.

Paralelamente, um dos maiores desafios do ensino superior português é o envelhecimento do corpo docente que, embora espelhe o envelhecimento da sociedade portuguesa no seu todo, resulta também da não abertura de lugares de ingresso, levando à carência de docentes face às contínuas aposentações. Atualmente no ensino universitário mais de 50% dos docentes apresentam uma idade superior a 50 anos, dos quais quase 20% encontram-se em fim de carreira (>=60 anos) (Cabrito et al. 2023).

A falta de financiamento e a inflexibilidade dos processos de contratação são igualmente estranguladoras na captação de novos talentos de excelência, que possam trazer novas competências às instituições do ensino superior público. Tanto José Moreira, Presidente do Sindicato Nacional do Ensino Superior, como António Sousa, Presidente do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas e atual Reitor da Universidade do Porto, denunciam as dificuldades que o setor atravessa na contratação e retenção de pessoal docente e de investigadores, revelando a precariedade que muitos sofrem (Valente, 2023a, 2023b). O relatório do Perfil do Docente, publicado pela Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) e citado pelo jornal Público em 2022, já confirmava este cenário: uma classe envelhecida, muitos contratos precários com pouco mais de metade a tempo inteiro, onde poucos chegam ao topo da carreira (Silva, 2022).

O baixo financiamento das instituições públicas é um dos grandes temas de debate da academia, onde a fórmula de cálculo tem sido considerada desadequada e pouco transparente, não havendo uma distribuição equitativa dos fundos pelas várias instituições públicas, penalizando mesmo as instituições mais dinâmicas e com perspectivas de crescimento (Aguiar-Conraria et al., 2022). As verbas previstas pelo orçamento de estado até 2023 eram semelhantes às de 2010, forçando um aumento das receitas próprias das instituições públicas, embora esse aumento apenas tenha sido substancial na Universidade Nova de Lisboa, no ISCTE e no IPCA (Aguiar-Conraria et al., 2022). Aquando o desenvolvimento deste estudo deram-se alterações ao modelo de financiamento, estando previsto um aumento das verbas transferidas para as instituições, assim como uma nova fórmula de cálculo, e novos componentes de financiamento como contratos-programa de desenvolvimento (OE, 2023; Leiria, I., 2023; Conde, J., 2023).

Paradoxalmente a endogamia académica e a falta de mobilidade dos docentes continuam ainda muito presentes nas instituições públicas do ensino superior português, especialmente dentro das universidades mais históricas (Coimbra, Lisboa e Porto). De acordo com os dados da DGEEC publicados em Março de 2023, referentes a 2021/2022, a percentagem de docentes doutorados nas instituições públicas de ensino universitário portuguesas, que obtiveram o seu doutoramento na mesma instituição onde lecionam é de 68%. De notar que existem mesmo faculdades onde esta percentagem é de 100%. Um dos riscos associados à endogamia no ensino superior é o perpetuar da cultura existente, uma menor diversidade de ideias, e uma conformidade de pensamento que compromete a inovação. A escolha em função do mérito acaba por ser igualmente penalizada. Orlanda Tavares, citada pelo jornal Público (2023), sublinha que a endogamia “produz efeitos negativos para as instituições ao nível da qualidade da produção científica, da inovação, da criatividade e da estrutura organizacional”.

Num mundo em constante mudança, a capacidade de adaptação é fundamental para as organizações. Não obstante, as instituições do ensino superior têm uma responsabilidade acrescida face à sociedade em que se inserem, tendo de se antecipar e renovar de acordo com as expectativas e exigências sócio-económicas nacionais, mantendo-se alinhadas com os desafios globais que a humanidade enfrenta.

18. CARACTERIZAÇÃO DO POTENCIAL CLIENTE

Os potenciais clientes de uma empresa são os compradores e consumidores que poderão vir a usufruir dos produtos e/ou serviços oferecidos por esta. Ao agrupá-los por segmentos a empresa pode não só identificar mais facilmente quais poderão representar o seu mercado-alvo, mas também posteriormente desenvolver estratégias com base nas suas características específicas.

Nos mercados organizacionais, para além das características estruturais das organizações é igualmente necessário considerar a complexidade dos processos de tomada de decisão e os atores envolvidos nesses processos. A identificação de perfis que estejam alinhados com a proposta de valor da empresa é fundamental para a posterior avaliação das potencialidades da oferta, e possíveis decisões estratégicas com base nas características dos potenciais segmentos-alvo.

18.1. SEGMENTAÇÃO ORGANIZACIONAL

De uma forma lata, qualquer instituição do ensino superior português poderá ser um potencial cliente da Invisible Grail, no entanto, existem características que permitem alguma segmentação neste sector, de acordo com a sua natureza público-privada e a sua dimensão. Assim sendo, foram criadas duas tabelas (Anexo A e B) que listam todas as instituições existentes em Portugal, o número de unidades orgânicas que possuem e o número de alunos inscritos no ano de 22/23. Estes dados permitem-nos fazer uma rápida apreciação do potencial que cada instituição representa, mas também o potencial das suas unidades orgânicas.

A Invisible Grail pode atuar igualmente ao nível das unidades orgânicas, uma vez que dentro das instituições públicas, a maioria detém autonomia com órgãos de governo

próprio. Ao nível do ensino privado a sua organização estrutural é mais diversificada, dependendo bastante da dimensão das instituições, e não se traduzindo necessariamente em unidades orgânicas. No entanto, encontram-se geralmente organizadas por departamentos e pólos universitários de acordo com a sua localização física.

Assim sendo foram definidos os seguintes segmentos ao nível das suas características estruturais:

- Instituições Superiores do Ensino Público - de forma geral a capacidade financeira destas instituições está diretamente ligada ao número de alunos e ao financiamento do Estado (definido anualmente); processos de tomada de decisão podem apresentar traços colegiais e envolver diversos atores, especialmente no desenvolvimento de programas mais intensivos; o processo de adjudicação pode ser demorado e burocrático;
- Instituições Superiores do Ensino Público de Cariz Fundacional - com maior autonomia de gestão e financiamento; processos de tomada de decisão podem ser mais rápidos; prevê-se uma maior agilidade nos processos de adjudicação de serviços comparativamente com as outras instituições superiores de natureza pública;
- Unidades Orgânicas das Instituições Superiores do Ensino Público (com autonomia própria) - diretamente dependentes dos orçamentos das instituições onde se inserem, terão processos de decisão mais eficazes, caso apresentem estruturas orgânicas de menor dimensão.
- Instituições do Ensino Privado - não estão financeiramente dependentes do Estado; apresentam estruturas orgânicas bastante diversificadas; conselhos

administrativos mais reduzidos; os processos de tomada de decisão mais ágeis, com processos de adjudicação mais rápidos.

Como já foi referido anteriormente, a Invisible Grail trabalha atualmente com instituições do ensino superior que geralmente se caracterizam como organizações aprendentes. Tal conceito não pode ser diretamente transposto para a realidade portuguesa, que culturalmente possui características bastante diversas ao nível do desenvolvimento organizacional. Não obstante, com o processo de Bolonha e o consequente convergimento ao modelo europeu, o alto nível de competição internacional, e a necessidade de rápida adaptação aos desafios nacionais e mundiais, têm levado a que algumas instituições se aproximem cada vez mais deste modelo organizacional.

Dentro dos segmentos previamente definidos existem traços e características ao nível comportamental que farão com que algumas instituições sejam mais favoráveis e entusiastas aos programas de desenvolvimento organizacional. São as características que as aproximam do conceito de organização aprendente.

Características a procurar nas instituições que podem facilitar potenciais clientes:

- Presença de líderes transformativos - os líderes transformativos são geralmente agentes de mudança, que pela sua natureza estarão mais disponíveis para implementar programas de desenvolvimento interno;
- Existência de uma cultura corporativa de aprendizagem - instituições que possuam uma cultura de aprendizagem estão abertas à experimentação e colaboração, e estarão mais disponíveis para desenvolver programas de consultoria que assistam a aprendizagem organizacional, uma vez que está na sua natureza aprender coletivamente;

- Foco na Performance e Inovação - instituições focadas na inovação e na performance encorajam novas ideias que desencadeiam a vontade de melhorar e aperfeiçoar a organização, valorizando novos conhecimentos que assistam ao seu desenvolvimento;
- Estratégias ou processos de mudança - instituições que desejem ou tenham já estratégias de mudança, que estejam sob processos de transformação interna, terão uma maior predisposição para recorrer a serviços de consultoria que assistam quer no desenvolvimento, quer na implementação das mesmas.

18.2. SEGMENTAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

O público-alvo principal da Invisible Grail são todos aqueles que, dentro das instituições do ensino superior, possuem a capacidade de aprovar os seus programas e respectivos orçamentos, ou que detêm poder decisivo sobre a aprovação dos mesmos. Mas também aqueles que podem influenciar o processo de tomada de decisão ou que funcionem como “pontes”, criando conexões e sinergias com potenciais decisores.

- Líderes máximos - são os responsáveis máximos pelo desenvolvimento da organização e que podem aprovar programas, definindo a sua elaboração e duração.

Ex.: Reitores, Diretores e Presidentes de conselhos de gestão; Diretores ou Presidentes de Unidades Orgânicas.

- Líderes seniores - pertencem aos órgãos de governo e assistem ao desenvolvimento da organização em diversas áreas, e que podem aprovar orçamentos mais pequenos, embora possam precisar de aprovação.

Ex.: Vice-reitores, Vice-Diretores e Vice-Presidentes; Pró-reitores e Pró-presidentes; Administradores; Subdiretores; Diretores de departamento ou gabinetes de apoio.

- Influenciadores com voz activa - membros de conselhos científicos, líderes que coadjuvam e assessoram o conselho de gestão e o desenvolvimento dos quadros profissionais, nomeadamente no recrutamento e enquadramento do trabalho dos docentes e investigadores, e que podem propor e que se pronunciam sobre a realização de acordos e parcerias internacionais.

Segmentação Demográfica

Dentro dos grupos acima referidos, existem características demográficas que são comuns:

- Professores no topo da carreira: professores catedráticos e professores associados nas universidades, professores coordenadores principais e professores coordenadores nos politécnicos (existência de alguns professores auxiliares embora sejam uma minoria);
- Situação profissional: efetivos com estabilidade profissional; elevada experiência académica, profissional, científica e pedagógica; desenvolvem a sua carreira quase exclusivamente dentro do Ensino Superior;
- Classe social: média-alta;
- Faixa etária: geralmente mais de 50 anos (com exceção dos professores auxiliares onde a maioria tem entre 40 e 59 anos);

- Sexo: predominantemente masculino (excepção para: coordenadores dos politécnicos onde há paridade de género, assim como nos professores associados nas instituições superiores privadas);
- Interesses: altamente focados nas disciplinas que lecionam e/ou investigam;

Segmentação Geracional

A grande maioria do público-alvo pertence às Gerações Baby Boom e Geração X.

- Baby Boomers - nasceram entre 1945 e 1963, num período em que o número de nascimentos foi elevado. São a geração Pós Segunda Guerra Mundial, tendo vivido o período da Guerra Fria, assistiram às primeiras aterragens na Lua, viveram o Movimento Hippie e os primeiros grandes festivais, e promoveram mudanças sociais profundas, com ênfase nos direitos civis. Sendo a geração onde nasceu o conceito de *Workaholic*, aspiram a segurança profissional, apresentando uma atitude organizacional ao trabalho, onde são as entidades empregadoras que definem as carreiras. Mantendo ainda cargos executivos, muitos atrasam a sua reforma, estendendo as suas carreiras. São consumidores televisivos, e o telefone é o meio de comunicação que mais utilizam. De uma forma geral preferem comunicar presencialmente, embora possam recorrer ao telefone e ao email se necessário. No entanto, ao tomar decisões financeiras a comunicação presencial é a preferencial, embora comecem a recorrer ao online.
- Geração X - nasceu entre 1964 e 1980, tendo assistido ao fim da Guerra Fria e à queda do muro de Berlim. Foram os primeiros a ter computador em casa, a usar os primeiros telemóveis, e a ficar em casa sozinhos. Valorizam a família e os amigos, e aspiram ao equilíbrio entre o trabalho e a vida profissional, sendo

geralmente fiéis à profissão, mas não necessariamente à entidade empregadora. São bastante adaptáveis e chamados de imigrantes digitais, visto terem vivido a introdução da internet no mercado laboral. Recorrem geralmente às sms e ao email como meio de comunicação preferencial. Ao tomar decisões financeiras fazem-no muitas vezes através dos canais online, embora prefiram fazê-lo preferencialmente se tal for possível.

Segmentação Comportamental

Ao nível da segmentação comportamental do público-alvo, prevê-se que exista um desconhecimento do produto. No entanto, líderes com experiências profissionais em ambientes anglo-saxónicos poderão já ter tido contacto com programas semelhantes.

Segmentação por Tipo de Liderança

Dentro do público-alvo existem líderes que pelas suas atitudes, valores e aspirações estarão mais alinhados com a filosofia da Invisible Grail, e que naturalmente estarão mais disponíveis para conhecer e beneficiar dos serviços da Invisible Grail.

De acordo com as identidades de liderança de Rook e Torbert (2005) existem sete formas de liderar com base numa lógica de ação: como os líderes interpretam o mundo à sua volta e reagem, e que foram adaptadas para a realidade do ensino superior por Gentle (2014).

Dos sete tipos de liderança definidos pelos autores, existem dois tipos em específico que representam o maior potencial, e que são geralmente os adjudicatários dos serviços da Invisible Grail: os estrategistas e os alquimistas. Estes dois grupos representam líderes que já desenvolveram a maioria das suas capacidades dentro do sistema organizacional em que se encontram, e encontram-se numa fase exploratória

que tem como base a consulta colaborativa. Procuram mentorias mútuas entre pares (não necessariamente dentro da sua organização), de forma a desafiarem pressupostos e práticas.

- Estrategistas - caracterizam-se como líderes transformacionais, que geram mudanças pessoais e organizacionais. Preocupam-se em criar visões coletivas, e sentem-se mais confortáveis na gestão de conflitos, sendo capazes de gerir melhor a resistência à mudança natural das pessoas. Trabalham para criar princípios éticos e práticas que vão além dos seus próprios interesses e dos interesses da sua organização (Rook e Torbert, 2005). Nas instituições do ensino superior são geralmente líderes com um bom nível de auto-confiança e maturidade, que se focam nas oportunidades para o desenvolvimento e aprendizagem de todos (Gentle, 2014).
- Alquimistas - caracterizam-se como líderes que geram transformações sociais. Têm a capacidade não só de se renovar e reinventar a si mesmos, mas também as suas organizações de uma forma historicamente significativa. Conseguem lidar simultaneamente com muitas situações em diversos níveis, resolvendo as prioridades imediatas sem esquecer os objetivos a longo prazo. Estão geralmente envolvidos em múltiplas organizações. São indivíduos que vivem segundo padrões morais elevados, e focam-se intensamente na verdade (Rook e Torbert, 2005). Nas instituições do ensino superior são líderes seniores exemplares que são capazes de aproveitar não só todo o potencial do seu gabinete, mas também o potencial da sua instituição, de forma a guiar a instituição na sua missão, em direção a um futuro mais sustentável (Gentle, 2014).

18.3. PERSONAS

A criação de personas consiste no desenvolvimento de um perfil semi-ficcional que caracteriza geralmente um potencial cliente ou utilizador, e que permite identificar hábitos, motivações e frustrações comuns nos segmentos e público-alvo dos produtos/serviços em estudo.

As personas criadas no âmbito deste projeto foram desenvolvidas com base nos potenciais agentes decisores e influenciadores que operam dentro das instituições do ensino superior, e que poderão ser o primeiro ponto de contacto da organização com o meio académico português.

Quadro 3 - Desenvolvimento de Persona 1

PERSONA 1	
Reitor Manuel Oliveira Mendes	
IDADE: 65 anos	ESTADO CIVIL: Casado
<i>"Nós somos um país de tradição católica, e não protestante. Os católicos dão esmolas, não partilham sucesso. Isso é uma tradição anglo-saxónica"</i>	
CARGO(S):	BIOGRAFIA:
<ul style="list-style-type: none"> - Reitor da Universidade de Lisboa - Presidente do Conselho de Gestão da Universidade de Lisboa - Presidente do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas - Membro do Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian - Membro do Conselho de Curadores da Global Federation of Competitiveness Councils (GFCC) - Membro do Conselho Estratégico do Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Norte - Membro do Conselho Nacional de Ética para as Ciências da Vida eleito pela Assembleia da República 	<p>Professor Catedrático da Faculdade de Medicina de Coimbra, onde desenvolveu toda a sua carreira académica, tendo exercido igualmente funções como Diretor do Departamento de Anatomia, Presidente do Conselho Científico, e Presidente do Conselho de Gestão. Foi também Vice-Reitor da Universidade de Coimbra. Com mais de 150 publicações, enquanto investigador colaborou em diversos projetos, nacionais e internacionais, sendo orador convidado em numerosas reuniões científicas. Recebeu diversas distinções nacionais e internacionais, entre as quais o "World's Top 2% Scientist" (Elsevier) em 2020 e 2021.</p> <p>É atualmente o Reitor da Universidade de Coimbra, onde cumpre o segundo mandato, e é nessa condição que ocupa o cargo de Presidente do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP).</p> <p>É também membro do Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian, membro do Conselho de Curadores da Global Federation of Competitiveness Councils (GFCC), membro do Conselho Estratégico do Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Norte, e membro do Conselho Nacional de Ética para as Ciências da Vida eleito pela Assembleia da República.</p>
INSTITUIÇÃO ENSINO SUPERIOR:	FUNÇÕES PROFISSIONAIS (IES):
Universidade de Coimbra	Como reitor é o órgão superior de governo da universidade, preside ao Conselho de Gestão e conduz a política da instituição. É igualmente o representante externo máximo da universidade.
CATEGORIA ACADÉMICA:	
Professor Catedrático	
INTERESSES:	OBJECTIVOS PROFISSIONAIS (IES):
Liderança Gestão Universitária Políticas de Saúde Responsabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionar a Universidade de Coimbra como uma universidade de futuro no presente, sendo reconhecida pela sua excelência na educação, formação académica e cívica, investigação, mas também pelo seu impacto social e económico e compromisso com a inovação e sustentabilidade. - Desenvolver políticas de responsabilidade social; - Desenvolver novas infraestruturas para o campus universitário tecnológico. - Criar mais residências universitárias;
INFLUENCIADORES:	
Pares Académicos Vice-Reitores e Pró-Reitores Conselho Científico	
CANAIS PREFERENCIAIS:	MOTIVAÇÕES:
Referência (passa-palavra) Eventos Académicos Revistas ou Publicações Académicas	<ul style="list-style-type: none"> - Ser um agregador de vontades e um promotor de sinergias dentro da academia; - Potencializar os seus conhecimentos e experiência de forma a criar um impacto positivo na comunidade; - Impulsionar mudanças significativas no ensino superior, que contribuam para o desenvolvimento económico e social do país; - Contribuir para um futuro mais sustentável e justo;
REDES SOCIAIS:	
Não usa	
HOBBIES:	FRUSTAÇÕES:
Xadrez Música Clássica Colecionador de máquinas fotográficas	<ul style="list-style-type: none"> - Desinvestimento crónico do Estado nas Instituições do Ensino Superior Públicas; - Lógica utilitarista do Ensino Superior;
ARQUÉTIPO DE LIDERANÇA (1):	LÓGICA DE AÇÃO:
ALQUIMISTA	Gera transformações sociais Integra transformações materiais, espirituais e sociais
FORÇAS:	MANIFESTAÇÃO PROVÁVEL NAS INSTITUIÇÕES SUPERIORES (2):
Bom em liderar transformações transversais a toda a sociedade	Líder senior exemplar que é capaz de aproveitar todo o potencial do seu gabinete e da sua instituição de forma a modelar um futuro sustentável para as comunidades com que interage, e para a sociedade de forma geral. Vive para responder à questão: "Para que servem as universidades?"

Quadro 4 - Desenvolvimento de Persona 2

PERSONA 2	
Pró-Presidente Silvia Coelho Matos	
IDADE: 50 anos	ESTADO CIVIL: Casada
<i>“O ensino tem sido um elemento importante para mostrar que rapazes e raparigas podem estudar o que quiserem e serem o que quiserem”</i>	
CARGO(S):	BIOGRAFIA:
<ul style="list-style-type: none"> - Pró-presidente para a Gestão Académica e Qualidade; - Membro do Conselho Geral do Politécnico do Porto; - Presidente do Conselho Coordenador de Avaliação do Pessoal Docente; - Professora Coordenadora do Grupo Disciplinar de Administração Pública e Finanças; - Membro do Conselho Técnico Científico do ISCAP; - Membro do Regional University Network - European University; 	<p>Licenciada em Administração Pública pelo Politécnico do Porto, fez o seu Doutoramento em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos na Universidade de Aveiro, o Pós-Doutoramento na Universidade de Coimbra em Gestão e Administração Pública, tendo completado recentemente um diploma de estudos avançados "Certificate Studies in Public Policies" na LSE - London School of Economics and Political Science.</p> <p>É Pró-presidente desde 2023 na área de Gestão Académica e Qualidade no Politécnico do Porto, e membro eleito do Conselho Geral. É igualmente presidente do Conselho Coordenador de Avaliação do Pessoal Docente;</p> <p>É professora associada do ISCAP, onde coordena o Grupo Disciplinar de Administração Pública e Finanças, onde foi diretora do Mestrado em Gestão das Organizações Ramo Gestão Pública entre 2008 e 2015.</p> <p>É igualmente investigadora integrada do CEOS.PP, e membro do conselho técnico-científico do ISCAP.</p> <p>Membro do Regional University Network - European University - aliança transnacional de instituições do ensino superior europeias, com o objectivo de criar um campus único interuniversidade.</p>
INSTITUIÇÃO ENSINO SUPERIOR:	FUNÇÕES PROFISSIONAIS (IES):
Politécnico do Porto	Cabe à Pró-presidente coadjuvar diretamente o Presidente, nas áreas específicas da Gestão Académica e Qualidade.
CATEGORIA ACADÉMICA:	
Professora Associada	
INTERESSES:	OBJECTIVOS PROFISSIONAIS (IES):
Orçamentos Participativos Democracia Local Liderança Team Based Learning Desenvolvimento e crescimento pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Coadjuvar no cumprimento dos objectivos do plano estratégico definidos para as áreas de Gestão Académica e Qualidade. - Desenvolver mecanismos de valorização dos trabalhadores, da gestão pública e a utilização estratégica da tecnologia. - Implementar o Orçamento Participativo para os Estudantes do Politécnico do Porto; - Desenvolver programas inovadores e abordagens pedagógicas para a FASA, ao abrigo do projeto RUN (Regional University Network)
INFLUENCIADORES:	
Líderes Alquimistas Líderes transformacionais e disruptivos	
CANAIS PREFERENCIAIS:	MOTIVAÇÕES
Congressos nacionais e internacionais Projectos Internacionais Referência (passa-palavra)	<ul style="list-style-type: none"> - Ter um impacto positivo nas experiências educacionais dos alunos; - Desenvolver iniciativas alinhadas com os valores democráticos; - Trabalhar com equipas internacionais e diferentes <i>stakeholders</i> de forma a promover mudanças significativas no ensino superior; - Ser um agente transformativo na comunidade académica, com um impacto positivo numa sociedade global;
REDES SOCIAIS:	
LinkedIn	
HOBBIES:	FRUSTAÇÕES
Viajar com a Família Aprender Mandarim Música Jazz	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição da participação dos estudante nos processos decisivos; - Individualismo e dificuldade em trabalhar coletivamente; - Orçamentos e recursos limitados;
ARQUÉTIPO DE LIDERANÇA (1):	LÓGICA DE AÇÃO:
ESTRATEGISTA	Gera transformações pessoais e organizacionais. Indaga, consulta e questiona, exercendo uma vigilância pró-activa.
FORÇAS:	MANIFESTAÇÃO PROVÁVEL NAS INSTITUIÇÕES SUPERIORES (2):
Eficaz enquanto líder transformacional	Líder com auto-confiança e maturidade face à sua identidade de liderança. Encontra sempre espaço e energia para se focar em oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, apesar das pressões a curto prazo que enfrenta.

19. CONCORRÊNCIA EM PORTUGAL

A recolha de informações sobre a concorrência é estrategicamente relevante para a identificação de oportunidades e ameaças, mas também para desvendar espaços no mercado onde não existam ainda respostas para as necessidades que uma empresa consegue satisfazer. Em mercados não contestados a concorrência é irrelevante.

Tal como no Reino Unido, podemos considerar que não há concorrência direta em Portugal, visto não existirem organizações que se dediquem exclusivamente ao desenvolvimento organizacional e de liderança com programas desenhados especificamente para o mercado das instituições do ensino superior.

Ao nível da concorrência indireta existem consultoras internacionais reconhecidas e pequenos e médios negócios que se dedicam ao desenvolvimento organizacional e de programas de liderança, mas focados no tecido empresarial, que apresentam programas já pré-definidos, tal como no Reino Unido. Estes negócios podem ser esporadicamente contratados pelas instituições superiores, mas não detêm o conhecimento específico do setor educativo, que apresenta características e moldes próprios com dinâmicas bastante distintas.

No panorama português a concorrente indirecta com o produto que mais se assemelha à Invisible Grail é a consultora americana Korn Ferry, que embora esteja focada num mercado diferente apresenta alguns valores comuns, desenvolvendo serviços de liderança e estratégia organizacional.

Korn Ferry

A Korn Ferry é uma empresa global de consultoria organizacional, presente em mais de 50 países, e com uma subsidiária em Lisboa, localizada na zona do Parque das Nações. Apoiar as empresas no seu desenvolvimento organizacional, mas também profissionais que desejem desenvolver as suas carreiras. Auxilia igualmente na contratação de quadros e gestão de recursos humanos, com serviços de consultoria focados na seleção, motivação e compensação de profissionais, apoiando o seu desenvolvimento dentro da organização. O desenvolvimento de lideranças, facilitação de equipas, mentoria e gestão de performance estão entre as suas áreas de atuação.

A sua missão é capacitar pessoas e organizações para que superem o seu potencial. Os seus valores são inclusividade, honestidade, conhecimento e desempenho (performance).

As suas competências em Portugal incluem Estratégia Organizacional, Remunerações e Benefícios, Avaliações e Sucessões, Aquisição de Talentos, Desenvolvimento Profissional e de Liderança, embora internacionalmente desenvolva também as áreas de *Business Transformation e Intelligence Cloud*.

As suas indústrias e setores de atuação em Portugal incluem produtos de consumo, serviços financeiros, saúde e tecnologia, embora internacionalmente a empresa também atue no setor da tecnologia industrial e no setor público e governamental, com parcerias estabelecidas com a Microsoft Alliance, Salesforce, Fortune, Duke University, Cleveland Clinic e Qualtrics.

A Korn Ferry é uma empresa de origem americana que nasceu em 1969 em Los Angeles, fundada por Lester B. Korn e Richard M. Ferry, e embora tenha nascido já com uma visão internacional, foi no final dos anos 90 e virar do século que o

desenvolvimento de novas iniciativas como o Futurestep (serviço de recrutamento na internet que visava profissionais que não eram o alvo típico dos recrutamentos executivos) e o Korn Ferry Institute (centro de pesquisa), que a empresa começa a levantar vôo. Entre 2009 e 2010 a empresa cresceu através da aquisição de diversas outras empresas, entre elas a Loominger e o Newman Group. Em 2015 a empresa uniu-se ao Hay Group, a maior consultora independente de recursos humanos, combinando capacidades que abrangem todo o continuum do talento. Desde então, tem mantido uma forte aposta na aquisição de inúmeras empresas de forma a maximizar e potencializar os seus serviços. Foi considerada novamente em 2023 como uma das melhores recrutadoras americanas executivas pela revista Forbes.

Entre os clientes da empresa encontram-se o Royal Mail, NHS, Qantas, Linklaters, Bank of England, Lloyds Bank, AstraZeneca, Ford.

20. ANÁLISE PESTEL

O mercado do ensino superior português apresenta uma macro-envolvente distinta do atual meio envolvente onde a Invisible Grail atua. Assim sendo, um estudo deste mercado não estaria completo sem a análise dos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais que o envolvem, e que o influenciam profundamente.

Para a análise do macro-ambiente do mercado português foi aplicada uma ferramenta analítica com vista à identificação dos fatores externos que devem ser tidos em conta. A análise PESTEL foca-se na análise do contexto externo através da observação detalhada das tendências de diferentes naturezas que têm frequentemente impacto na definição estratégica. O próprio termo PESTEL refere-se à natureza das diferentes tendências: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental (*Environmental*) e Legal.

Ao nível dos factores políticos destaca-se a instabilidade política que o país atravessa, fruto da queda do recente governo, que levará o país a novas eleições. Não obstante, o governo incumbente aprovou o orçamento de estado para 2024 que inclui várias medidas favoráveis ao ensino superior, como o aumento do financiamento em 10,7% para as instituições do ensino superior (face às dotações base aprovadas em 2023) e a revisão do próprio modelo de financiamento.

Apesar da actual instabilidade política, relativamente aos factores económicos Portugal encontra-se numa posição única em que a economia se encontra em crescimento e a dívida pública decresceu, melhorando os seus ratings internacionais.

Quanto aos factores sócio-culturais Portugal apresenta uma baixa natalidade e uma população envelhecida que se traduz em quadros docentes também envelhecidos. No entanto, o aumento da imigração tem permitido colmatar o saldo natural negativo, assim como aumentar o número de estudantes no ensino superior. É de salientar o domínio linguístico da língua inglesa, apesar dos baixos níveis de escolaridade que a população ainda apresenta face às médias europeias .

Os factores tecnológicos e ambientais apresentam tendências globais que o país enfrenta. O potencial de inovação e desenvolvimento é grande, mas o capital humano está subaproveitado, face aos baixos investimentos em recursos humanos e investigação. Contudo, Portugal dá cartas na sustentabilidade energética, sendo uma referência no recurso às energias renováveis.

No que se refere aos factores legais, Portugal encontra-se enquadrado com as regras e leis da União Europeia.

Os resultados obtidos, em detalhe no quadro 5, permitem uma visão abrangente da atual envolvente, realçando possíveis impactos positivos e negativos, e servem para apoiar futuras opções estratégicas.

Quadro 5 - Análise Pestel Portugal - Parte 1/5

FACTORES POLITICOS	CONTEXTO	DETALHE	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO
	Instabilidade Política	Regime democrático com governo de transição do Partido Socialista, dada a demissão do Primeiro-Ministro na sequência da operação <i>Influencer</i> que comprometeu várias figuras do governo, incluindo um ministro, acusados de prevaricação, corrupção ativa e tráfico de influências. Presidente do Partido Social Democrata que demonstra uma postura ponderada, marcando eleições antecipadas para o próximo ano, mas mantendo a aprovação do Orçamento de Estado de 2024 de forma a não comprometer o país.	Apesar da instabilidade política, a maioria absoluta ainda em vigor no parlamento dá margem ao governo para aprovar o Orçamento de Estado de 2024, com as verbas estabelecidas para o sector da Educação Superior.	O futuro político revela-se incerto. Há a possibilidade de poder vir a existir no futuro próximo um governo menos permeável ao investimento público na educação, diminuindo os fundos públicos no próximo Orçamento de Estado de 2025.
	Posicionamento Internacional Neutro	Membro da União Europeia, da área Schengen, das Nações Unidas. Membro fundador da NATO e da OECD. Tem variados acordos com diversos países de forma a aprofundar relações bilaterais.	O posicionamento político e a localização geográfica de Portugal, grangem-lhe alguma segurança face aos conflitos externos, embora esteja alinhado com as organizações a que pertence.	Portugal como membro da NATO e UE, poderá ter de tomar uma posição mais ativa nos conflitos que envolvem os seus aliados, e ser empurrado para uma guerra.
	Aumento da carga fiscal	O peso da carga fiscal em Portugal era em 2022 de 36%, tendo subido face ao ano anterior.	A coleta de impostos extra permite manter o equilíbrio das contas governamentais.	Fraco estímulo ao investimento e ao tecido empresarial pode impactar negativamente a economia
	Aumento do financiamento do Ensino Superior em 10,7%	O Orçamento de Estado para 2024 prevê transferências directas para as instituições do ensino superior públicos no valor de 1435 milhões de euros, representando mais 138,2 milhões face à dotação inicial do ano passado.	O Orçamento de Estado de 2024 é aprovado com os valores previstos, aumentando os recursos das instituições e dos seus estudantes	O Orçamento de Estado de 2024 não é aprovado dada a instabilidade política.
	Revisão do modelo de financiamento do Ensino Superior	Revisão do modelo de financiamento das instituições de ensino superior e, em particular, do modo de distribuição das dotações orçamentais, de forma a corrigir divergências que penalizam o crescimento das instituições	As instituições regionais passam a ter acesso a um financiamento alargado, podendo recorrer a contratos-programa de desenvolvimento regional, financiados por fundos regionais. O crescimento deixa de ser penalizado.	O modelo de financiamento continua a basear-se sobretudo no número de estudantes, os fundos são geridos pelas regiões autónomas ou pelas CCDR, estando dependentes dos programas destas.
	Aumento do Investimento na Investigação Científica no OE 2024	Programa Orçamental da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (inclui FCT) tem uma dotação de despesa de mais 7,6% do que a estimativa de 2023	O Orçamento de Estado para 2024 é aprovado com os valores previstos, aumentando os recursos para a investigação científica.	O Orçamento de Estado de 2024 não é aprovado dada a instabilidade política.

Quadro 5 - Análise Pestel Portugal - Parte 2/5

FACTORES ECONÓMICOS	CONTEXTO	DETALHE		IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO
FACTORES SOCIO-CULTURAIS	Mercado único	A economia europeia é um mercado único, que permite que a maioria dos bens, serviços, capitais e pessoas circulem livremente pelos países da União Europeia.	A circulação livre de pessoas e o programa Erasmus em específico, leva ao aumento do número de estudantes internacionais vindos da União Europeia.	O nível de competição entre as instituições do ensino superior europeias é alto, e os estudantes portugueses podem facilmente transferir para outras instituições superiores consideradas mais prestigiadas.	
	Economia em crescimento	A economia portuguesa cresceu 4 vezes acima da média da OECD no primeiro trimestre de 2023, com o PIB a crescer 2,3% em termos homólogos mas a estabilizar no segundo semestre.	Portugal mantém um crescimento económico acima da média da União Europeia, e poderá fechar o ano com um crescimento do PIB à volta de 2%. Ao tornar-se mais produtivo, o país pode investir mais nos seus recursos educativos e científicos, sendo igualmente mais atrativo para investimentos estrangeiros.	Apesar do crescimento, o PIB per capita de Portugal continua na cauda da Europa, com as projeções macroeconómicas a descer em 2024 para valores entre os 1,8% e os 1,5%.	
	Inflação desce	INE prevê a descida da inflação para 2,1% em Outubro (face aos 3,6% no mês anterior). Assim sendo, será a taxa de inflação mais baixa dos últimos dois anos.	Portugal apresenta uma inflação abaixo da média da União Europeia, estando perto de atingir os 2% que representam uma inflação controlada.	Em Portugal a quebra da inflação está a ser fortemente influenciada pela redução do preço dos combustíveis e dos bens alimentares, setores que tiveram apoio direto do estado na redução dos preços, medidas temporárias que deverão terminar em 2024.	
	Divida pública reduzida	Peso da divida pública mantém tendência descendente, descendo para 113,9% em 2022, e com Bruxelas a esperar novo recuo em 2023 para 106,2%. A tendência de redução da divida pública resulta do excedente primário do país, e de uma postura em termos de política orçamental contracionista que apoia a desinflação.	Ao reduzir a divida pública e o défice orçamental, com um crescimento económico e um sistema financeiro resiliente, Portugal melhorou o rating atribuído ao risco da divida da República Portuguesa para nível "A". O que leva a juros mais baixos para as famílias e as empresas portuguesas, num contexto de subida generalizada das taxas de juro.	Uma política orçamental contracionista pode levar a uma falta de estímulos ao investimento, que por sua vez pode ter um impacto negativo no crescimento da economia.	
	Domínios linguísticos da população: português língua oficial, inglês acima da média mundial	A língua oficial de Portugal é o Português, existindo uma segunda língua reconhecida - o Mirandês - mas apenas falada na região de Miranda do Douro. O Inglês faz parte do currículo educativo nacional, sendo ativamente utilizado pela maioria dos jovens. Portugal encontra-se no 8º lugar do mundo no <i>EF English Proficiency Index 2023</i> , apresentando competências muito altas no domínio do inglês.	Nas grandes zonas urbanas e turísticas o Inglês é regularmente utilizado, em especial nas regiões da grande Lisboa e no Algarve. Existem igualmente universidades a lecionar vários cursos em Inglês.	A população mais velha, incluindo os quadros mais seniores das instituições superiores, podem não ter a mesma destreza com o Inglês e sentem-se constrangidos com a língua, visto o Francês ter sido a principal língua que aprenderam nos seus tempos escolares.	

Quadro 5 - Análise Pestel Portugal - Parte 3/5

FACTORES SOCIO-CULTURAIS	CONTEXTO	DETALHE	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO
População concentrada no Litoral		População maioritariamente concentrada no litoral e em grandes cidades. A área metropolitana de Lisboa e Porto são as cidades com maior densidade populacional	Instituições do Ensino Superior distribuídas de acordo com a localização da população.	Oferta mais reduzida do ensino superior no interior do país. O número reduzido de alunos leva a um menor financiamento, que por sua vez pode levar a um menor desenvolvimento das instituições no interior do país.
Baixa natalidade, população envelhecida		O país apresenta uma baixa natalidade (1,43 crianças por mulher em 2022) e uma população envelhecida (185,6 idosos por cada 100 jovens).	A população permanece ativa até mais tarde, recorrendo mais à formação superior na vida adulta.	A baixa natalidade da população irá levar à diminuição do número dos novos jovens alunos nacionais, especialmente ao nível do 1º ciclo de estudos do Ensino Superior.
Aumento da imigração		Em Portugal o aumento da imigração foi de cerca de 29% entre 2021 e 2022, sendo a nacionalidade brasileira a mais representativa e a que mais cresceu. Os migrantes constituíram em 2022, 10,7% da população residente (OECD).	A imigração ajuda a compensar o saldo natural negativo de Portugal, aumentando a população residente. Paralelamente, tem sido um dos fatores que tem assistido o aumento do número de estudantes no ensino superior.	As instituições do ensino superior começam a orientar os seus cursos e a sua oferta formativa para os alunos estrangeiros, negligenciando os estudantes adultos nacionais.
Baixos níveis de escolaridade		O ensino em Portugal tem carácter obrigatório até aos 18 anos ou até ao 12º ano de escolaridade. É o país da UE com menor nível de escolaridade, onde 40% da população entre os 25-65 anos tem apenas com o ensino básico (Education At A Glance, 2023)	O número de diplomados tem crescido ao longo do tempo, assim como o acesso dos jovens ao ensino superior, que teve em 2023 o maior número de inscritos de sempre.	O baixo nível de escolaridade tem um impacto direto na economia do país, que não consegue absorver o conhecimento produzido pelas novas gerações, face à falta de formação dos quadros seniores, que não sabem como aproveitar estes recursos humanos.
Educação em crise		Abandonando escolar abaixo da média da UE, qualificações continuam a aumentar, mas o país deparasse com uma crise de professores, onde o grande número de aposentações previsto para os próximos anos, conjugada com a falta de atratividade da carreira de docente, coloca em risco a sustentabilidade do sistema educativo.	Negociações com o governo levam a alterações no regime de contratação dos professores do ensino geral, liberalizando o acesso aos cursos superiores com vista à carreira de docente, permitindo a atribuição de turnos a estagiários, que serão remunerados pelo trabalho desempenhado. As Instituições do Ensino Superior passam a ter mais autonomia e liberdade para avaliar as qualificações e habilitações dos candidatos ao ensino. Estudantes que frequentaram mas não concluíram mestrados e doutoramentos de ensino podem acelerar a obtenção da sua qualificação.	Os docentes do ensino superior portugueses apresentam uma das médias de idade mais altas da UE, com um número elevado de aposentações previsíveis nos próximos anos, existindo uma falta de renovação dos recursos humanos.

Quadro 5 - Análise Pestel Portugal - Parte 4/5

FACTORES	CONTEXTO	DETALHE	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO
FACTORES TECNOLÓGICOS	Investigação & Desenvolvimento cresce moderadamente	Portugal é considerado um inovador moderado, com um crescimento contínuo da despesa em I&D que, em 2022 aumentou 15%, suportado maioritariamente pelas empresas (62%) mas também pelo Ensino Superior (31%). O número de investigadores também aumentou.	De acordo com o <i>European Innovation Scoreboard 2023</i> , Portugal retém um bom número de doutorados estrangeiros, e apresenta níveis de formação contínua acima da média. Com um nível de empreendedorismo acima da média da UE, tem altas percentagens de inovadores de processos de negócios e especialmente de não inovadores com potencial de inovar.	Portugal encontra-se abaixo da média da UE, com o índice de performance a 85,6% e a crescer mais lentamente do que a média. As despesas de inovação por funcionário são muito baixas, e os gastos em pesquisa e desenvolvimento são baixos comparativamente às médias da UE. A produtividade dos recursos é uma fraqueza.
	Transição digital com desenvolvimento positivo	A digitalização em Portugal é acima da média da UE, com uma boa taxa de penetração da banda larga e com a população apresentando taxas de literacia digital dentro da média da UE.	A pandemia acelerou a transição digital que levou a transformações nos hábitos de trabalho, não só na vertente operacional, acelerando a digitalização da informação e dos serviços, mas também na adopção de modelos de trabalho flexíveis e híbridos, quase inexistentes anteriormente no país. No ensino superior impulsionou a prática das aulas online, reuniões por vídeo, e seminários realizados virtualmente, algo impensável anteriormente neste setor.	Existe um fosso geracional relativamente à literacia digital, que ficou bastante exposto durante a pandemia, especialmente no setor do Ensino que apresenta uma classe envelhecida, e onde tradicionalmente as competências digitais não são desenvolvidas. A falta de formação digital, e a incapacidade de lidar com as novas tecnologias, contribui para a reforma antecipada de quadros seniores.
	Aceleração da transformação digital	A transformação digital, considerada enquanto investimento tecnológico enquadrado numa estratégia de negócio, é apoiada pelo Plano de Recuperação e Resiliência do estado português. Selo de maturidade digital reforça certificação. Portugal encontra-se dentro da média da UE (DESI 2022).	Ao entrarmos na 3ª etapa da transformação digital, prevê-se uma redefinição dos modelos de negócios, com a arquitetura de negócio a ser construída sob uma plataforma digital. Para além da transição tecnológica necessária, impõe-se uma mudança de cultura das organizações, com a inovação e a sustentabilidade como engranagens do processo transformativo.	A falta de talentos e recursos humanos é um dos maiores desafios na implementação da transição tecnológica. A formação na vida adulta continua a ser um desafio, e a formação superior ao nível dos mestrados e dos doutoramentos é desvalorizada e não absorvida pelo mercado de trabalho.
FACTORES AMBIENTAIS	Recursos naturais variados	Portugal geograficamente apresenta diferentes recursos naturais que incluem: uma zona marítima exclusiva, uma linha de costa alargada com praias abundantes, montanhas e florestas, diversos rios e afluentes, clima mediterrâneo com boa exposição solar.	O clima temperado do país e o fácil acesso à zona costeira atraí não só os turistas mas também outro tipo de residentes temporários como estudantes universitários, nómadas digitais e pensionistas estrangeiros.	A orografia complexa do interior de Portugal, especialmente no centro norte, ainda dificulta o acesso a alguns recursos essenciais à população residente, que por vezes se encontra limitada no acesso a hospitais, escolas e universidades, mas também com falhas nas redes de comunicação, e com fraca internet.

Quadro 5 - Análise Pestel Portugal - Parte 5/5

FACTORES	CONTEXTO	DETALHE	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO
FACTORES AMBIENTAIS	Alterações climáticas impactantes a médio e longo prazo	Portugal é vulnerável às alterações climáticas, sendo o país suscetível a secas prolongadas, potenciadoras de fogos florestais e de falta de água, com solos mais propícios a cheias quando a precipitação é intensa. A erosão da costa com a subida do nível médio do mar.	Os desafios colocados pelas alterações climáticas são um potenciador de mudança para o país, e um objeto de estudo e desenvolvimento científico para as suas instituições superiores, com novas vertentes no âmbito da formação.	As ondas de calor mais frequentes e longas terão um impacto negativo na saúde da população mais idosa, inclusive nos quadros seniores envelhecidos das universidades, onde é previsível um aumento significativo de problemas de saúde associados ao calor.
	Crescimento das energias renováveis e sustentabilidade energética	O investimento feito nas energias renováveis colocou Portugal na vanguarda da Europa, estando previsto que, a partir de 2026, 80% da energia produzida em território nacional seja de origem renovável.	O aumento das tempestades e dos ventos dominantes, já permite a Portugal operar o seu Sistema Eléctrico Nacional totalmente com energia renováveis, graças ao crescimento exponencial da energia eólica. Portugal prepara-se para atingir a neutralidade climática em 2045.	Portugal apresenta uma dependência hídrica de Espanha que pode comprometer o seu abastecimento energético. A falta de água na península Ibérica pode levar ao esvaziamento das barragens, que não conseguem atingir as quotas necessárias para funcionar.
FACTORES LEGAIS	Existência do código do trabalho e leis de segurança	A lei portuguesa protege os trabalhadores e as entidades patronais com a existência do Código do Trabalho, e de leis de segurança, como a Lei da Proteção de Dados. Os trabalhadores da administração pública estão abrangidos por um regime específico, que difere do regime privado.	O código de trabalho regula as relações laborais, protegendo trabalhadores e empresas de situações abusivas, trazendo estabilidade ao mercado de trabalho.	As instituições superiores públicas debatem-se com a falta de flexibilidade na contratação de pessoal, que limita a gestão dos recursos humanos.
	Legislação comercial estabelecida pela comunidade europeia	Como país membro da União Europeia (UE), Portugal segue a legislação estabelecida pela comunidade	Facilidade nas relações comerciais e laborais com os países membros da União Europeia	Burocracias excessivas nas relações comerciais e laborais com o Reino Unido, fruto da sua saída da EU
	Leis ambientais determinadas pela União Europeia	Como membro da UE e do tratado de Kyoto, a nível ambiental Portugal é governado pelas leis ambientais e regulamentações internacionais.	Os cidadãos europeus beneficiam de normas ambientais específicas, com objetivos concretos e metas definidas para a proteção e preservação do meio ambiente, que se traduzem em investimentos no ramo da investigação, das infraestruturas e desenvolvimento de recursos sustentáveis.	Apesar do Pacto Ecológico europeu que Portugal está empenhado em cumprir, a procura global de combustíveis fósseis está a ser demasiado elevada, comprometendo o objetivo europeu de atingir as metas estipuladas.
	Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES)	O Ensino Superior é regulado pela Lei de Bases do Sistema Educativo, em específico pelo RJIES, resultado da implementação da Declaração de Bolonha (UE).	Implementação de políticas de qualidade, e de estratégias de melhoramento contínuo. Criação de uma entidade independente para avaliação do Ensino Superior - A3ES.	O regime das fundações não teve o impacto esperado: na gestão dos recursos humanos, colide com o enquadramento legal dos trabalhadores da função pública.

21. ANÁLISE SWOT

De forma a compreender melhor o contexto interno e externo do mercado realizou-se uma análise SWOT. O termo SWOT em português significa as forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) que existem dentro da organização, e as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que são fatores externos e que podem influenciar positiva e negativamente o sucesso de uma empresa.

Quadro 6 - Análise SWOT da Invisible Grail

FORÇAS	FRAQUEZAS
Prestígio & <i>Know-How</i>	Potenciais clientes representam um nicho de difícil acesso
Programas personalizados e únicos	Networking por desenvolver
Processos inovadores e flexíveis	Choque cultural (cultura de trabalho anglo-saxónica vs lusa)
Bons recursos financeiros	Fraco conhecimento da língua portuguesa
Proximidade geográfica e boas relações sociais	Pouco conhecimento do ensino superior português
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Orçamento de Estado 2024 - Aumento de verbas e financiamento para o Ensino Superior	Instabilidade política - mudança de orientação política pode comprometer orçamentos públicos futuros
Ensino superior em crescimento - Aumento de inscritos e número de diplomados	O crescimento do ensino superior está dependente dos estudantes internacionais; Existe uma forte competição internacional na captação destes estudantes
Inglês amplamente falado pela população	Constrangimento na articulação do inglês pelos quadros seniores
Pouca concorrência a nível mundial	Falta de consciência das mais valias do desenvolvimento organizacional
Valorização do tema da liderança	Baixo investimento na formação e desenvolvimento dos quadros internos

Fonte: Elaboração própria

O mercado português apresenta oportunidades únicas na medida em que o ensino superior tem crescido de forma regular, apesar da baixa natalidade e envelhecimento expressivo da população, graças ao aumento dos estudantes internacionais. O crescimento da economia permitiu também aumentar o financiamento público ao ensino superior, o que irá permitir que no próximo ano as instituições do ensino superior tenham uma verba financeira maior. As instituições públicas regionais, geralmente mais privadas de fundos face ao número mais reduzido de estudantes, podem passar a concorrer a fundos regionais.

Portugal é um dos países onde melhor se fala o inglês, e a aproximação ao mercado internacional faz-se também pelo lecionar de cursos em inglês nas grandes universidades, o que demonstra que a língua está viva e presente nas instituições do ensino superior. A quantidade da oferta de cursos de liderança também reflete a tendência e importância crescente deste tema na sociedade e no meio em questão.

No entanto, o baixo financiamento crónico que são alvo, associado a alguma falta de consciência coletiva face à importância do desenvolvimento organizacional, colocam desafios na implementação dos serviços da Invisible Grail. As instituições, embora bastante diversas entre si, são por norma organismos burocráticos e um pouco colegiais nos processos de decisão. A dependência dos fundos estatais compromete a capacidade de investimento das instituições públicas, mas há casos de exceção que têm demonstrado níveis de inovação e resiliência bastante elevados.

A capacidade e o conhecimento da Invisible Grail pode assistir estas instituições a posicionarem-se mais fortemente num mercado que se assume global, trazendo o *know-how* das instituições superiores mais prestigiadas do mundo. Ao desenvolver programas personalizados e sob medida a Invisible Grail tem sempre em conta as

especificidades de cada instituição, os seus desafios internos e a sua cultura, oferecendo soluções inovadoras e criando estratégias únicas.

Desenvolvendo parcerias locais e integrando potenciais associados familiarizados e conhecedores do mercado português, a empresa pode ultrapassar mais facilmente as barreiras culturais que se possam colocar, assim como desenvolver gradualmente um forte networking dentro de um nicho de mercado onde os decisores e influenciadores nem sempre são óbvios.

A análise SWOT sintetiza a análise estratégica do mercado com vista ao desenvolvimento de estratégias que explorem as forças e oportunidades, contrabalançando ou neutralizando as fraquezas e as ameaças.

V. ANÁLISE CRÍTICA

22. Síntese da Análise da Posição Estratégica | 135

23. Limitações e Constrangimentos | 141

22. SÍNTESE DA ANÁLISE DA POSIÇÃO ESTRATÉGICA

O ensino superior português enfrenta atualmente desafios globais que são comuns à maioria das instituições europeias e que têm impulsionado grandes mudanças no sector. A existência de um mercado internacional altamente competitivo e uma sociedade em constante e acelerada transformação, exigem que as instituições do ensino superior se reformem continuamente e melhorem as suas práticas, reagindo competitivamente de forma a garantir a sua sobrevivência (Antunes et al.2019).

A capacidade de uma organização de aprender coletivamente e conseqüentemente se adaptar às mudanças, tem se revelado como um fator determinante na performance das mesmas. Para isso é necessário que existam mecanismos facilitadores que permitam e sustentem essa aprendizagem coletiva: um ambiente e uma cultura de aprendizagem e confiança, e uma liderança que promova e reforce a aprendizagem (Marsick e Watkins, 1999; Garvin, 2000; Pedler et al., 2000).

É neste campo que a Invisible Grail joga as suas cartas, apoiando as instituições do ensino superior no desenvolvimento e reforço de culturas colaborativas e das suas lideranças, desenhando estratégias de intervenção únicas que passam também pela identificação e resolução de desafios, definição de objetivos e estratégias. O profundo conhecimento do setor aliado à vasta experiência dos seus associados, faz com que a Invisible Grail apresente uma oferta única, altamente valorizada no mercado anglo-saxónico e em crescimento nos restantes mercados.

Com um propósito fortemente alinhado com o mercado onde atua, a Invisible Grail acredita no valor profundo da educação e da aprendizagem transformacional, assim como na missão cultural e social das instituições que serve (Gentle, 2014).

A cultura organizacional da empresa reflete uma filosofia própria, mas também uma filosofia inerente à maioria dos seus clientes: uma visão que reflete um conjunto de valores que se traduzem em práticas concretas na busca de um modelo de aprendizagem transformativo. Uma cultura de aprendizagem contínua, onde o desenvolvimento organizacional tem base na valorização da cultura humana impelindo à inovação e à mudança proactiva, e que tem a sua génese no conceito das organizações aprendentes.

Esta visão holística da organização é necessária para a compreensão do seu segmento de mercado específico. Só na sua compreensão é possível efetuar uma segmentação efetiva e identificar potenciais clientes, que em contextos culturais diferentes podem apresentar “indumentárias” distintas. Na busca de novos mercados torna-se assim imprescindível, para avaliar a viabilidade do modelo de negócio e a sua implementação.

O desempenho internacional de uma empresa é influenciado pelo seu contexto nacional, de acordo com a teoria da vantagem competitiva das nações (Freire, 2020). No sector do ensino superior a Grã-Bretanha encontra-se numa posição privilegiada, albergando muitas das melhores e mais prestigiadas universidades do mundo. O nível de competição interna entre as instituições do ensino superior é bastante alto, promovendo o investimento e a inovação, mas também a diferenciação, numa perspectiva dinâmica. Esta competitividade sectorial depende igualmente do nível de qualidade e eficiência das indústrias relacionadas e de suporte (Freire, 2020), como por exemplo a indústria de consultoria em desenvolvimento organizacional, onde se encontra a Invisible Grail.

Com uma taxa de crescimento significativa nos mercados anglo-saxónicos, a Invisible Grail encontra-se numa posição privilegiada para investir em novos mercados. Mas

consoante Freier (2020) as características e preferências desta procura anglo-saxónica só impulsionam a competitividade internacional se forem representativas e sintomáticas das características e preferências dos clientes externos.

Olhando para os mercados europeus, onde existem especificidades culturais e históricas diversas, Portugal apresenta-se como um país apelativo, com conexões e relações históricas e académicas fortes à Grã-Bretanha, contendo em si uma das alianças mais antigas do mundo.

Apesar das conturbações mundiais, Portugal encontra-se num momento decisivo em que pode capitalizar a sua recente performance económica positiva e investir na educação, lançando cartas para o seu desenvolvimento futuro. Existe na sociedade portuguesa uma consciência coletiva da importância do ensino superior e do seu impacto na qualidade de vida. As instituições do ensino superior portuguesas estão capacitadas para fazer a diferença e isso confirma-se pelos excelentes resultados que os seus estudantes e investigadores demonstram. O número de estudantes no ensino superior tem aumentado progressivamente não obstante a baixa taxa de natalidade, revelando a capacidade de atração de estudantes estrangeiros.

O processo de Bolonha e a implementação de políticas e procedimentos de qualidade vieram exigir um compromisso no desenvolvimento de estratégias de melhoria contínua. Incluíram-se pela primeira vez processos de avaliação de pessoal com base em critérios comuns, de forma a possibilitar a comparação e o conseqüente *benchmarking*. No entanto, a própria cultura de responsabilização e desempenho solicitada pelo novo modelo exigia um pensamento coletivo, o que chocou com a cultura dos académicos habituados a operar de forma independente (Sarrico et al., 2013). O modelo europeu também trouxe uma aproximação às tendências

internacionais e ao modelo anglo-saxónico de governação partilhada (Keczer, 2022), dando lugar a um arquétipo híbrido que conjuga elementos de um modelo de governação de gestão com valores e normas mais colegiais, definido como um arquétipo colegial-eficiente (Bruckmann e Carvalho, 2018).

Em Portugal, as mudanças profundas que as instituições do ensino superior têm sentido nas últimas décadas face à designada Nova Gestão Pública (Magalhães et al., 2018), associadas à redução do financiamento público e ao aumento da eficiência exigida, têm requerido um esforço conjunto na busca de estratégias de sobrevivência para o ensino superior. Paradoxalmente, para prosperarem as instituições precisam cada vez mais de um pensamento coletivo (Sarrico et al., 2013).

Esta aproximação e desenvolvimento estrutural do ensino superior ao modelo europeu com base no modelo anglo-saxónico, juntamente com o ímpeto criado pelo instinto de sobrevivência num mercado internacional altamente competitivo, poderiam levar ao pressuposto que as instituições do ensino superior portuguesas estão preparadas para apostar no desenvolvimento organizacional e conseqüentemente das suas lideranças, marcando passo no panorama internacional.

Se tal poderá ser verdade para algumas instituições que se têm demarcado pelos seus níveis de inovação e capacidade transformativa, tal será mais complexo para instituições mais conformistas e tradicionais com elevados níveis de endogamia.

Embora de uma forma geral, o mercado português seja apelativo e apresente condições favoráveis à entrada da Invisible Grail, o maior entrave percebido prende-se com a cultura organizacional portuguesa, que apresenta características que podem limitar a ação da Invisible Grail.

A distância cultural (Ghemawat, 2007), especialmente ao nível da gestão administrativa e das lideranças, associada a uma falta generalizada de consciência das mais valias do desenvolvimento organizacional, leva ao baixo investimento crónico na formação e desenvolvimento dos quadros internos (docentes e não docentes), amplificado pela falta de recursos financeiros.

A falta de financiamento é aliás um dos principais problemas das instituições portuguesas do ensino português público, que se encontram na sua grande maioria dependentes do financiamento do estado, e conseqüentemente à mercê das políticas do governo. Existem no entanto algumas excepções, como a Universidade Nova de Lisboa, o ISCTE e o IPCA que conseguiram aumentar as suas receitas próprias na última década.

Nas instituições privadas este problema não se coloca, antevendo-se processos de decisão e adjudicação bastante mais rápidos. A grande maioria apresenta no entanto dimensões muito reduzidas. A Universidade Católica destaca-se neste quadrante, tendo usufruindo de um posicionamento privilegiado dentro do ensino superior português.

Outra questão marcadamente cultural é o facto de nem sempre ser claro quem são os verdadeiros decisores dentro das instituições do ensino superior, dada a rede de influências existente nos processos de tomada de decisão. A identificação das características do público-alvo através da segmentação realizada permitirá uma posterior análise mais fina e detalhada dos verdadeiros agentes decisivos.

Não obstante as características estruturais das instituições portuguesas, um dos elementos decisivos no sucesso da entrada da Invisible Grail serão as características

comportamentais que estas apresentam, e que carecem de uma análise mais aprofundada.

Através do estudo do conceito das organizações aprendentes foi possível identificar atributos e características comuns ao segmento de mercado atual onde a Invisible Grail se posiciona, sendo possível determinar quatro fatores facilitadores da implementação de programas de desenvolvimento organizacional: a presença de líderes transformativos, a existência de uma cultura de aprendizagem, o foco na performance e inovação, e a existência de estratégias ou processos de mudança ou transformação.

Com base na informação recolhida será possível avançar para um estudo mais detalhado, focado nas instituições, nas suas características culturais e nos seus comportamentos, identificando a presença de agentes decisivos, de forma a analisar se existe um número significativo de indicadores positivos, e onde. Para então testar a viabilidade do mercado português.

Um dos pontos evidentes na análise realizada é a inexistência de serviços equiparados em Portugal, não tendo sido detectados concorrentes relevantes que possam a curto prazo explorar o mercado onde a Invisible Grail navega. É necessário considerar que o espaço onde a Invisible Grail se encontra atualmente pode ainda não existir em Portugal, porque simplesmente, não existe mercado para este tipo de produto. Por outro lado, podemos estar à porta de um “oceano azul” (Kim & Mauborgne, 2004).

23. LIMITAÇÕES E CONSTRANGIMENTOS

A pesquisa realizada foi feita com o objetivo de obter dados introdutórios sobre o mercado do ensino superior português e as suas instituições. Fundamentada na recolha de dados secundários, está automaticamente limitada pelos dados existentes e disponíveis. Não obstante, a informação recolhida é igualmente pertinente para compreender que dados não estão disponíveis e quais poderão ser necessários para investigações futuras.

Durante o desenvolvimento deste projeto uma das limitações percebidas foi a falta de dados relativos ao estudo da cultura interna das instituições do ensino superior português. De um ponto de vista empírico foram detectadas diferenças culturais significativas entre instituições, relacionadas com a sua história e posicionamento na sociedade portuguesa. Os dados obtidos neste estudo apresentam apenas pistas para as possíveis culturas organizacionais existentes, carecendo de um estudo mais profundo que se encontra fora do âmbito do projeto estabelecido.

Também não foi possível obter dados concretos sobre o desenvolvimento organizacional dentro das instituições do ensino superior, tendo sido apenas encontrada alguma informação sobre formação generalista orientada muitas vezes para quadros não docentes, ou eventualmente formação pedagógica para quadros docentes.

Tendo em conta que o trabalho desenvolvido pela Invisible Grail foca-se no desenvolvimento de lideranças, será interessante explorar o desenvolvimento desta tendência ao nível do mercado nacional. Foi detectado que algumas universidades apresentam já vários cursos de liderança, capitalizando esta tendência. Mais

interessante será perceber o que efetivamente fazem internamente para o desenvolvimento das suas próprias lideranças.

Outra limitação já antecipada dada a opacidade do mercado de consultoria, foi a obtenção de dados sobre os valores praticados pela indústria de consultoria organizacional em Portugal. Não existindo concorrência directa serão os valores mais próximos de referência. No entanto, os únicos valores encontrados remetem para consultoria no seu todo, sendo demasiado generalistas e não podendo ser considerados viáveis. A Macro Consulting⁹ por exemplo refere no seu site que o preço médio em Portugal é de 150 a 300 euros por hora para serviços de consultoria. Já a Zaask¹⁰, apresenta uma grande discrepância com valores que vão desde os 300 a 10.000 euros por projeto, com uma média nacional a rondar os 500 a 8000 euros por projeto.

⁹ Macro Consulting - Serviços de consultoria - Conceito, importância e preços
https://macroconsulting.pt/servicos-de-consultoria/#Precos_medios_de_servicos_de_consultoria_em_Portugal

¹⁰ Zaask - Quanto custa um serviço de consultoria empresarial
<https://www.zaask.pt/quanto-custa/consultoria-empresarial>

CONCLUSÃO

O Ensino Superior representa um dos sectores estratégicos mais relevantes de uma sociedade. O seu impacto é fundamental na formação de recursos valiosos para o desenvolvimento de um país, mas também na criação de um futuro melhor, mais sustentável e equitativo. Guardiões ancestrais do conhecimento e do pensamento crítico, o seu papel continua a ser relevante na criação, gestão e cada vez mais na mentoria do saber. Numa sociedade onde a informação se encontra na ponta dos dedos, a gestão do conhecimento com base no pensamento crítico revela-se crucial para a construção e preservação da humanidade.

No mundo global em que vivemos estamos todos interligados, e o impacto das nossas ações pode ser maior do que muitas vezes antecipamos. Trabalhar com a Invisible Grail tem sido uma oportunidade única de contribuir para um propósito maior: a construção de um mundo melhor.

O desafio apresentado pela empresa revelou-se intrigante. A dimensão cultural, que inicialmente aparentava ser aproximada, rapidamente se manifestou como sendo um dos fatores mais relevantes no estudo do mercado. A dimensão semiótica de palavras que muitas vezes se supõem iguais, quando transportadas entre linguagens diferentes, revelam aspectos culturais determinantes na identidade e história dessas mesmas culturas. Quando incidimos mais profundamente sobre conceitos relevantes para temas como a liderança e a aprendizagem, conseguimos então começar a perceber essas diferenças subtis, que vão além do que é vulgarmente designado no estudo de línguas de “falsos amigos”. Cada palavra carrega consigo o peso da história e da cultura de quem a usa.

Muitas das suposições inicialmente existentes e dadas como certas, desmoronaram-se lentamente, e a dimensão da história portuguesa revelou o seu impacto na realidade organizacional do sistema educativo, nas suas estruturas, processos, metodologias e atitudes. A dinâmica cultural é um dos pontos mais difíceis de analisar, mas não obstante, um dos mais cativantes. E é um dos temas que exige mais estudos futuros.

O mercado português do ensino superior, e as instituições que o constituem não podem ser genericamente considerados. Cada instituição possui a sua própria realidade, e dentro do país existem diferenças notáveis entre as mesmas. É necessário desenvolver uma investigação qualitativa, para verificar a existência dos indicadores encontrados, que revelam a predisposição de uma dada instituição aos programas de desenvolvimento organizacional da Invisible Grail. Este projeto representou o primeiro passo na identificação desses indicadores.

O estudo realizado permite uma visão abrangente do mercado do ensino superior em Portugal, apresentando a sua caracterização geral (estruturas legais e administrativas), o enquadramento atual (dados estatísticos) e os desafios que enfrenta. Mas vai mais longe, analisando estrategicamente o mesmo, face à posição estratégica atual da Invisible Grail, identificando segmentos e potenciais público-alvo que serão igualmente pertinentes nas conseqüentes opções estratégicas da empresa.

Do ponto de vista académico a relevância do projeto assenta na aplicabilidade e prática dos conhecimentos adquiridos durante o mestrado. Mas igualmente, na síntese atual que faz ao ensino superior, informação essa de valor para qualquer investigador que queira compreender o mesmo de uma forma sucinta, contendo informações que geralmente se encontram dispersas e pouco consolidadas. Apresenta também um conceito pouco elaborado em Portugal - o conceito das organizações aprendentes -

que poderá ser explorado melhor pelo meio acadêmico, nomeadamente no estudo da sua aplicabilidade às organizações.

A capacidade de uma organização de aprender coletivamente e conseqüentemente se adaptar às mudanças, tem se revelado como um fator determinante na performance das mesmas. O papel das lideranças é fundamental na promoção e sustentação de um ambiente e de uma cultura de aprendizagem e confiança. O desenvolvimento das lideranças assiste as organizações no seu todo, aumentando e reforçando competências que vão ter eco por toda a organização.

Tendo em conta a atual conjuntura em que o ensino superior se encontra, onde a competitividade e os desafios que o setor enfrenta são cada vez mais globais, o desenvolvimento organizacional apresenta-se como uma ferramenta indispensável no crescimento das instituições.

Num mundo em constante mudança, as instituições do ensino superior têm uma responsabilidade acrescida face à sociedade em que se inserem, tendo de se antecipar e renovar de acordo com as expectativas e exigências sócio-económicas nacionais, mantendo-se alinhadas com os desafios globais que a humanidade enfrenta. Compete agora aos autênticos líderes das nossas instituições assumir o desafio de reivindicar os direitos e as responsabilidades que estas têm em modelar a mudança que gostaríamos de ver no mundo à nossa volta (Gentle, 2014).

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. & McLoughlin, D. (2010). *Strategic market management: Global perspectives*. (special edition). Wiley.

Aaker, D. & Moorman, C. (2023). *Strategic market management*. (12^a ed.). Wiley.

Advance HE (2020). *Academic Leadership Programme*.

<https://www.advance-he.ac.uk/consultancy-and-enhancement/student-success/academic-leadership-programme>.

Adžić, S. (2018) Learning Organization: A fine example of a management fad. *Business and Economic Horizons* 14(3), 447-487. DOI: [10.15208/beh.2018.34](https://doi.org/10.15208/beh.2018.34)

Aguiar-Conraria, L., Cerdeira, M. L., Sarrico, C. (2022). *Financiamento público do ensino superior em Portugal*. Braga: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/81109>.

AMA - American Marketing Association (2023). *Definitions of Marketing*. Consultado em 16 de Janeiro de 2024.

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Antunes, M., Mucharreira, P., Justino, M. R. & Quirós J. (2019). The dynamics of learning organizations in higher education institutions. In *European Academy of Management Conference 2019 - Exploring the Future of Management*. Lisboa: ISCTE.

Assunção, M. & Teixeira, P.M. (2018). Structural reforms in the Portuguese university systems. In K. Kruger, M. Parellada, D. Samoilovich, & A. Sursock (Eds.), *Governance reforms in European university systems. The case of Austria, Denmark, Finland, France, The Netherlands and Portugal* (pp. 132-157). Springer.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/0149206391017001>

Bruckmann, S. & Carvalho, T. (2014). The reform process of Portuguese higher education institutions: From collegial to managerial governance. *Tertiary Education and Management*, 20(3), 193-206.

Bruckmann, S. & Carvalho, T. (2018). Understanding change in higher education: an archetypal approach. *Higher Education*, 76(4), 629-647.

<https://www.jstor.org/stable/45116743>

Burgoyne, J. (1992). Creating a Learning Organisation. *RSA Journal*, 140(5428), 321–332. <http://www.jstor.org/stable/41375824>

Cabrito, B., Cerdeira, L. & Mucharreira, P. (2023). O ensino superior público em Portugal: financiamento, privatização e precariedade. *Fineduca - Revista de Financiamento da Educação* 13(10), 1-15.

Chernev, A. (2014). *Strategic Marketing Management*. (8ª ed.). Cerebellum Press.

Chernev, A. (2019). *Strategic Marketing Management - The Framework*. (10ª ed.). Cerebellum Press.

Clow, K. & James, K. (2014). *Essentials of marketing research: Putting research into practice*. SAGE Publications.

<https://methods.sagepub.com/book/essentials-of-marketing-research>

Conde, J. (2023, Agosto 24). “Novidades” no financiamento do ensino superior. *Diário de Notícias*.

<https://www.dn.pt/opiniao/novidades-no-financiamento-do-ensino-superior-16905671.html>

Cook, S. D., & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390. DOI: [10.1177/105649269324010](https://doi.org/10.1177/105649269324010).

Dawson, A. (2023, November 20). Everything there is to know about Korn Ferry in 2024. *Psychometric Success*.

<https://psychometric-success.com/aptitude-tests/test-providers/korn-ferry>

Decreto Lei nº 46/86 de 14 de Outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo. Diário da República: I série, Nº 237 (1986).

<https://files.diariodarepublica.pt/1s/1986/10/23700/30673081.pdf>

Decreto Lei nº 42/2005 de 22 de Fevereiro - Princípios Reguladores de Instrumentos para a Criação do Espaço Europeu de Ensino Superior (ECTS). Diário da República: I série-A, Nº 37 (2005).

<https://files.diariodarepublica.pt/1s/2005/02/037a00/14941499.pdf>

Decreto Lei nº 74/2006 de 24 de Março - Graus e Diplomas do Ensino Superior. Diário da República: I série-A, Nº 60 (2006).

<https://files.diariodarepublica.pt/1s/2006/03/060a00/22422257.pdf>

Decreto Lei nº 62/2007 de 10 de Setembro - Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior. Diário da República: 1ª série, Nº 174 (2007).

<https://files.diariodarepublica.pt/1s/2007/09/17400/0635806389.pdf>

Decreto-Lei n.º 205/2009 de 31 de Agosto - Revisão dos estatutos da carreira docente universitária. Diário da República: 1ª série. Nº 168 (2009).

<https://files.dre.pt/1s/2009/08/16800/0572905757.pdf>

Despacho nº 764/2023 - 16 de Janeiro de 2023 - Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Diário da República, 2ª série, nº11, pág. 93.

DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2021/2022).

Estatísticas globais 2021/2022: Principais resultados - Destaque (Flyer).

[https://www.dgeec.mec.pt/np4/estatglobal/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=308&fileName=EE2022_Principais_resultados.pdf](https://www.dgeec.mec.pt/np4/estatglobal/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=308&fileName=EE2022_Principais_resultados.pdf)

DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. *Ensino Superior*.
<https://www.dgeec.mec.pt/np4/18/>

DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2023). *Tabelas de Dados do Ensino Superior: Inscritos no ano letivo 2022/23*.
<https://www.dgeec.mec.pt/np4/235/> (XLSX_completo)

DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2021/2023). *Perfil do Docente do Ensino Superior - 2022 /2023*. <https://www.dgeec.mec.pt/np4/461/> (XLSX)

DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2022). *Estatísticas da Educação 2020/2021 - Estatísticas dos Recursos Humanos do Ensino Superior*.
Ministério da Educação.

DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2023, Março).
Indicadores de endogamia académica nas instituições públicas de ensino universitário 2021/2022.
https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/endogamiaacademica_20212022.pdf

DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. *Organograma do sistema de educação e formação 2018/2019*.
[https://www.dgeec.mec.pt/np4/324/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=637&fileNam
e=EE2019_Organograma_Sistema_de_educacao_o.pdf](https://www.dgeec.mec.pt/np4/324/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=637&fileName=EE2019_Organograma_Sistema_de_educacao_o.pdf)

DGES - Direção Geral do Ensino Superior (2023). *Sistema de Ensino Superior Português*. <https://www.dges.gov.pt/pt/pagina/sistema-de-ensino-superior-portugues>

DN/Lusa (2023, Outubro 2). Portugal com o maior número de sempre de alunos do ensino superior. *Diário de Notícias*.
<https://www.dn.pt/sociedade/portugal-com-o-maior-numero-de-sempre-de-alunos-do-ensino-superior-17100922.html>

DN/Lusa (2023, Outubro 3). Cerca de 19 mil brasileiros no ensino superior em Portugal com espaço para crescer. *Diário de Notícias*.

<https://www.dn.pt/sociedade/cerca-de-19-mil-brasileiros-no-ensino-superior-em-portugal-com-espaco-para-crescer-17107843.html>

Donina, D. & Hasanefendic, S. (2018). Higher education institutional governance reforms in The Netherlands, Portugal and Italy: A policy translation perspective addressing the homogeneous/heterogeneous dilemma. *Higher Education Quarterly*, 2018, 1-16.

Drucker, P. (1994, September-October). The theory of business. *Harvard Business Review*. 95-106.

Drummond, G., Ensor, J. & Ashford, R. (2008). *Strategic Marketing: Planning and Control*. (3ª ed.). Elsevier.

Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review* 10(4), 803-813. <https://doi.org/10.2307/258048>.

Freire, A. (2020). *Estratégia - Criação de valor sustentável em negócios tradicionais e digitais*. Bertrand Editora.

Fulmer, R., & Keys, J. (1998). A Conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 27, 33-42.

[DOI:10.1016/S0090-2616\(98\)90022-5](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90022-5)

Garrat, R. (1987). *The Learning Organization*. Fontana/Collins.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 75-92. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>

Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Review Press.

Garvin, D. A., Edmondson, A.C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>

Gentle, P. & Forman, D. (2014). *Engaging Leaders: the challenge of inspiring collective commitment in universities*. Routledge.

Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Harvard Business School Press.

Gonçalves, J., Pedro, G. & Godet M. (2023, Novembro 24). Operação Influencer. A linha da Investigação. *Público*.
<https://www.publico.pt/2023/11/24/video/operacao-influencer-linha-investigacao-20231124-162011>

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1993). Understanding strategic change: The contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1052-1081.

Hague, P., Harrison, M., Cupman, J. & Truman, O. (2016). *Market research in practice: An introduction to gaining greater market insight* (3ª ed.). KoganPage.

Instituto Politécnico de Bragança. *Organograma do sistema de ensino superior português de acordo com os princípios de Bolonha*. Portal3.ipb.pt.
<https://portal3.ipb.pt/images/guiaects/DIAGRAMASESPPT.pdf>

Invisible Grail. *Invisible Grail: Building a better world through higher education*.
www.invisiblegrail.com.

Jonhson, G. (1992, February). Managing strategic change - strategy, culture and action. *Long Range Planning*, 25(1), 28-36.
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90307-N](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90307-N)

Jonhson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy, Text & Cases*. (11th ed.). Pearson.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

Kauko, J. & Diogo, S. (2011). Comparing higher education reforms in Finland and Portugal: Different contexts, same solution? *Higher Education Management and Policy*, 23(3), 115-133.

Kim, C. & Mauborgne, R. (2004, October). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*.

Korn Ferry. <https://www.kornferry.com>

Korn Ferry Portugal. <https://www.kornferry.com/pt>

Kotler, P., Armstrong, G., Opresnik, M.O. (2018). *The Principles of Marketing*. (17^a ed.). Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.

Kreznar, C. (2020, Junho 1). Meet America's Best Recruiting Firms 2020. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/christiankreznar/2020/06/01/meet-americas-best-recruiting-firms-2020/?sh=1009265285ce>

Kumar, V. (2006). International marketing research. In Grover, R. & Vriens, M.(Ed.), *The handbook of marketing research* (pp. 628-645). SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781412973380>.

Leiria, I. (2023, Agosto 7). Ensino superior: ministério anuncia reforço de 138 milhões de euros no orçamento para universidades e politécnicos. *Expresso*.
<https://expresso.pt/sociedade/2023-08-07-Ensino-Superior-ministerio-anuncia-reforco-de-138-milhoes-de-euros-no-orcamento-para-universidades-e-politecnicos-405aaa04>

Lusa (2023, Novembro 26). António Costa diz que Portugal tem "boas razões" para confiar no futuro. *Público*.

<https://www.publico.pt/2023/11/26/politica/noticia/antonio-costa-portugal-boas-razoes-confiar-futuro-2071601>

Magalhães, A., Veiga, A., & Videira, P. (2018). Reconfiguring Power in Portuguese Higher Education. *Education Policy Analysis Archives*, 26(135).

<http://dx.doi.org/10.14507/epaa.26.3600>

Marsick, V. & Watkins, K. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. Gower Press.

Marsick, V. & Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources* 5(2), 132-151.

<https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>.

Mintzberg, H. (1987) . The strategy concept I: Five P's for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.

Montgomery, C. (2018, January). Putting leadership back into strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/01/putting-leadership-back-into-strategy>.

National Committee of Inquiry into Higher Education (1997). *Higher Education in the learning society*. Her Majesty's Stationery Office.

<https://education-uk.org/documents/dearing1997/dearing1997.html>

Neave, G. (Eds) *Higher education in Portugal 1974-2009. A nation, a generation* (249-264). Springer.

Nonaka, I. (2007, July-August). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>

Nyukorong, R. (2017, April). Conducting market research: an aid to organisational decision making. *European Scientific Journal*, 13(10).

<https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/9139>

OECD (2023). *Education at a Glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/19991487>

Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean? *The Learning Organization*, 25(3), 150-158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>

Örtenblad, A. (Ed.). (2019). *The Oxford handbook of the learning organization*. Oxford University Press.

Örtenblad, A. & Koris, R. (2013). Is the learning organization idea relevant to higher educational institutions? A literature review and a “multi-stakeholder contingency approach” *International Journal of Educational Management*, 28(2), 173-214.

Patterson, G. (1999). The Learning University. *The Learning Organization* 6(1), 9-17.

Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The learning company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91–101. <https://doi.org/10.1080/0158037890110201>

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1996). *The learning company: A strategy for sustainable development* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Pedler, M. & Burgoyne, J.G. (2017). Is the learning organisation still alive? *The Learning Organization*, 24(2), 119-126. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0087>

Pedler, M. & Hsu, S. (2018). Regenerating the learning organisation: Towards an alternative paradigm. *The Learning Organization*, 26(2), 97-112.

<https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0140>.

Porter, M. (1996, November/December). What is strategy? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Pride, W. M. & Ferrel, O.C. (2018). *Foundations of Marketing*. (8ª ed.). Cengage.

Pruitt, J. & Adlin, T. (2006). *The persona lifecycle: Keeping people in mind throughout product design*. Morgan Kaufmann Publishers.

Rendas, A. (2019). Governance of Portuguese universities within European higher education: Nova University Lisbon experience. In C. Zhu, & M. Zayim-Kurtay (Eds.), *University Governance and Academic Leadership in the EU and China* (pp. 196-209). IGI Global.

República Portuguesa - Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, DGES. *Comissão Independente para a avaliação da aplicação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES)*. Comissão RJIES. <https://comissaorjies.dges.gov.pt/>

República Portuguesa - XXIII Governo. *Ciência, Tecnologia e Ensino Superior*. OE 2023: Orçamento do Estado. <https://oe2023.gov.pt/areas-governativas/ciencia-tecnologia-e-ensino-superior/>

Rooke, D. & Torbert, W.R. (2005). Seven transformations of Leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2005/04/seven-transformations-of-leadership>.

Rosa, M. J. & Sarrico, C. S. (2012). Quality, evaluation and accreditation: from steering, through compliance, on to enhancement and innovation? In Amaral A. &

RTP & Fundação Francisco Manuel dos Santos (2022, Julho 21). *Ensino: O desafio do Superior em Portugal*. RTP Play. <https://www.rtp.pt/play/p10505/ensino-o-desafio-do-superior-em-portugal>

Sarrico, C., Veiga, A. Amaral, A. (2013). The long road - how evolving institutional governance mechanisms are changing the face of quality in Portuguese higher

education. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability* 25, 375-391.
Springer Science. <https://doi.org/10.1007/s11092-013-9174-x>

Schein, E. (2004). *Organisational culture and leadership*. (3ª ed.). Jossey-Bass.

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Shank, R., & Childers, P. (1988). *The creative attitude*. Macmillan.

Sheaff, R. & Pilgrim, D. (2006). Can learning organizations survive in the newer NHS? *Implementation Science* 1(17), 1-11.

Silva, S. (2022, Outubro 5). Superior nunca teve tantos docentes mas há precariedade e classe está envelhecida. *Público XXXVIII* (11.847)

SNESUP - Sindicato Nacional do Ensino Superior (2003). *Tabela de Vencimentos para 2023*.

https://www.snesup.pt/wp-content/uploads/2023/01/Vencimentos_e_quotas_2023.pdf

Stiglitz, J. E. & Greenwald, B. C. (2014). *Creating a learning society: A new approach to growth, development, and social progress*. Columbia University Press.

TIME - The 25 Most Influential Business Management Books

<https://content.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,2086680,00.html>

Valente, C. (2023a, Junho 8). Ensino Superior enfrenta 500 a 600 aposentações de docentes por ano. *Diário de Notícias*.

<https://www.dn.pt/sociedade/ensino-superior-enfrenta-500-a-600-aposentacoes-de-docentes-por-ano-16492014.html>

Valente, C. (2023b, Junho 19). Universidades não têm dinheiro para colocar investigadores nos quadros. *Diário de Notícias*.

<https://www.dn.pt/sociedade/universidades-nao-tem-dinheiro-para-colocar-investigadores-nos-quadros--16551179.html>

Viana, C. (2023, Março 13). Universidades ainda preterem professores que lhes sejam estranhos. *Público*, Ano XXXIV(12.004), 12.

Vince, R. (2018). The learning organization as a paradox: being for the learning organization also means being against it. *The Learning Organization* 25(3), 273-280. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2017-0083>

Watkins, K., & Dirani, K. (2013). A meta-analysis of the dimensions of a learning organization questionnaire: Looking across cultures, ranks, and industries. *Advances in Developing Human Resources* 15(2), 148-62

Watkins, K., & Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. Jossey-Bass.

Watkins, K. & Marsick, V. (1996). *In Action: Creating the learning organization (Vol. 1)*. ASTD Press.

Watkins, K. & O'neil, J. (2013). The dimensions of the learning organization questionnaire (the DLOQ): A nontechnical manual. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422313475854>.

Whittington, R., Angwin, D., Regnér, P., Johnson, G. & Scholes, K. (2023). *Exploring Strategy, Text & Cases*. (13ª ed.). Pearson.

Yankelovich, D. & Meer, D. (2006, February) Rediscovering market segmentation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2006/02/rediscovering-market-segmentation>

ANEXOS

ANEXO A - Tabela 1: Estabelecimentos Públicos 2022/23 | 159

ANEXO B - Tabela 2: Estabelecimentos Privados 2022/23 | 161

ANEXO A

Tabela 1 - Estabelecimentos Públicos, Número de Unidades Orgânicas e Alunos Inscritos em 2022/23

CÓDIGO	ESTABELECEMENTOS DE NATUREZA PÚBLICA	Nº DE UNID. ORGÂNICAS	Nº DE ALUNOS INSCRITOS 23/24
7001	Escola Superior de Enfermagem de Coimbra	1	1 724
7002	Escola Superior de Enfermagem de Lisboa	1	1 375
7003	Escola Superior de Enfermagem do Porto	1	1 599
7110	Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	1	1 769
7105	Escola Superior Náutica Infante D. Henrique	1	793
3090	Instituto Politécnico da Guarda	4	3 553
3020	Instituto Politécnico de Beja	4	3 110
3040	Instituto Politécnico de Bragança	5	10 813
3050	Instituto Politécnico de Castelo Branco	6	4 534
3060	Instituto Politécnico de Coimbra	6	11 581
3100	Instituto Politécnico de Leiria	5	13 047
3110	Instituto Politécnico de Lisboa	8	13 549
3120	Instituto Politécnico de Portalegre	4	2 643
3140	Instituto Politécnico de Santarém	5	4 542
3150	Instituto Politécnico de Setúbal	5	7 848
3240	Instituto Politécnico de Tomar	3	2 509
3160	Instituto Politécnico de Viana do Castelo	6	4 928
3180	Instituto Politécnico de Viseu	5	5 822
3030	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave *	5	6 786
3130	Instituto Politécnico do Porto	8	21 773
7530	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna	1	273
7700	Instituto Universitário Militar	5	1 562
6800	ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa *	2	11 353
1400	Universidade Aberta	1	9 726

0400	Universidade da Beira Interior	1	8 177
1300	Universidade da Madeira	6	3 589
0300	Universidade de Aveiro *	5	15 963
0500	Universidade de Coimbra	11	23 852
0600	Universidade de Évora	6	7 868
1500	Universidade de Lisboa	20	50 197
1200	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	5	8 444
0200	Universidade do Algarve	10	10 046
1000	Universidade do Minho *	2	20 106
1100	Universidade do Porto *	14	35 791
0100	Universidade dos Açores	8	2 961
0900	Universidade Nova de Lisboa *	9	25 191
TOTAIS			359 397

Legenda: * Instituições Superiores Públicas com Regime Fundacional

Fonte: Adaptado de DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2023).
Tabela de Dados do Ensino Superior: Inscritos no ano letivo 2022/23.

ANEXO B

Tabela 2 - Estabelecimentos Privados, Número de Unidades Orgânicas e Alunos Inscritos em 2022/23

CÓDIGO	ESTABELECEMENTOS DE NATUREZA PRIVADA	Nº DE UNID. ORGÂNICAS	Nº DE ALUNOS INSCRITOS 23/24
4002	Academia Nacional Superior de Orquestra	1	103
2710	Atlântica - Instituto Universitário	1	436
4010	Escola Superior Artística do Porto	1	323
4020	Escola Superior de Actividades Imobiliárias	1	222
4069	Escola Superior de Artes e Design	1	889
4076	Escola Superior de Educação de Fafe	1	495
4080	Escola Superior de João de Deus	1	287
4085	Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti	1	371
4098	Escola Superior de Enfermagem de S. José de Cluny	1	258
4096	Escola Superior de Enfermagem de S. Francisco das Misericórdias	1	233
4141	Escola Superior de Negócios Atlântico	1	471
4590	Escola Superior de Saúde Atlântica	1	773
4110	Escola Superior de Saúde Cruz Vermelha - Alto Tâmega	1	317
4091	Escola Superior de Saúde Cruz Vermelha - Lisboa	1	1083
4620	Escola Superior de Saúde da Fundação "Fernando Pessoa"	1	694
4097	Escola Superior de Saúde de Santa Maria	1	605
4105	Escola Superior de Saúde do Alcoitão	1	474
4106	Escola Superior de Saúde Egas Moniz	1	1006
4103	Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Viseu	1	260
4089	Escola Superior de Saúde Norte da Cruz Vermelha Portuguesa	1	196
4115	Escola Superior de Tecnologias de Fafe	1	332
4126	Escola Universitária Vasco da Gama	1	628

4610	Instituto Politécnico da Lusofonia	6	1285
4580	Instituto Politécnico da Maia	2	1305
4107	Instituto Politécnico de Saúde do Norte - CESPU	3	1728
4625	Instituto Politécnico Jean Piaget do Norte	2	506
4600	Instituto Politécnico Jean Piaget do Sul	3	748
4156	Instituto Português de Administração de Marketing de Lisboa	1	794
4155	Instituto Português de Administração de Marketing do Porto	1	1309
4292	Instituto Superior D. Dinis	1	449
4200	Instituto Superior de Administração e Gestão	1	1052
4420	Instituto Superior de Administração e Línguas	1	164
4277	Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração	1	393
4271	Instituto Superior de Ciências Educativas do Douro	1	340
4280	Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	1	670
4283	Instituto Superior de Entre Douro e Vouga	1	574
4306	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada	1	543
4308	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Viseu	1	135
4300	Instituto Superior de Gestão	1	509
4520	Instituto Superior de Serviço Social do Porto	1	355
4530	Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa	1	1052
4640	Instituto Superior de Tecnologias Avançadas do Porto	1	299
4375	Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes	1	750
4500	Instituto Superior Miguel Torga	1	1048
4444	Instituto Superior Politécnico Gaya	2	649
4650	Instituto Universitário de Ciências da Saúde - CESPU	1	1663
4260	Instituto Universitário Egas Moniz	1	1992
4460	ISAVE - Instituto Superior de Saúde	1	389
4270	ISCE - Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo	1	745

4298	ISEC Lisboa - Instituto Superior de Educação e Ciências	1	1487
4570	ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia	2	917
4352	ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém	1	755
4450	ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida	1	2278
2100	Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões	1	3330
2200	Universidade Católica Portuguesa	21	13501
4630	Universidade da Maia	1	4238
4350	Universidade Europeia	1	4837
2750	Universidade Fernando Pessoa	1	3144
2400	Universidade Lusíada	3	5356
2900	Universidade Lusófona	2	11771
2500	Universidade Portucalense Infante D. Henrique	1	3115
TOTALS			86 631

Fonte: Adaptado de DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2023).
Tabela de Dados do Ensino Superior: Inscritos no ano letivo 2022/23.





UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 541
4200-072 Porto
Portugal

+351 225 572 000
+351 969 773 967

upt@upt.pt
www.upt.pt