

ORIENTAÇÃO PARA O TRABALHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Data de aceite: 02/05/2023

Gilmar de Souza Franco

Professor do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)–Campus Araçuaí.
Doutor em Administração –UFRJ/UTAD.

RESUMO: Na atual gestão governamental brasileira, as instituições de ensino superior (IES) têm enfrentado uma competitividade constante, por isso buscam ferramentas relacionadas a orientação para o trabalho, visando a conquista das metas organizacionais. Sob esse prisma, buscou-se analisar e mensurar qual o grau de orientação para o mercado das IES públicas brasileiras e portuguesas, e se elas são diferentes das IES privadas. O método de análise de dados foi a Análise de Variância Multivariada (MANOVA). Mediante essa análise, as pesquisas foram desenvolvidas em 427 instituições de ensino superior no Brasil e 309 IES em Portugal. Os resultados permitiram identificar diferentes respostas entre os dois países pesquisados. Portugal apresentou maior valor médio para disseminação da informação e menores valores para geração de informação e resposta ao mercado. Na média, a orientação para o mercado parece próxima

entre os dois países. As contribuições acadêmicas demonstraram resultados importantes para análise científica.

PALAVRAS-CHAVE: Análise Científica. Combate à evasão. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT: In the current Brazilian governmental administration, higher education institutions (HEIs) have faced a constant competitiveness, so they seek tools related to work orientation, aiming at the achievement of organizational goals. Under this prism, it was sought to analyze and measure what the degree of market orientation of Brazilian and Portuguese public HEIs is, and whether they are different from private HEIs. The data analysis method was Multivariate Analysis of Variance (MANOVA). Through this analysis, research was conducted in 427 higher education institutions in Brazil and 309 HEIs in Portugal. The results allowed the identification of different responses between the two surveyed countries. Portugal presented higher average values for information dissemination and lower values for information generation and market response. On average, market orientation seems close between the two

countries. The academic contributions demonstrated important results for scientific analysis.

KEYWORDS: Scientific Analysis. Dropout combat. Higher Education Institutions.

1 | INTRODUÇÃO

A Orientação para o Mercado (OM) foi definida por Narver e Slater (1990) como a cultura organizacional que mais efetivamente e mais eficientemente cria os comportamentos necessários para a geração de valor superior para os compradores e consequentemente possibilitando uma performance superior aos negócios (AKMAN & YILMAZ, 2008).

Várias perspectivas têm sido propostas no decorrer da história com os pesquisadores esforçando-se para conceituar a orientação para o mercado e gerar métricas para sua mensuração no que condiz à performance das organizações (KOHLI & JAWORSKI, 1990).

Há, pelo menos, no âmbito do construto da orientação para o mercado, cinco perspectivas desenvolvidas pelos seguintes autores: Deshpandé, Farley e Webster (2008); Kohli e Jaworski (1990); Narver e Slater (1990); Ruekert (1992); Shapiro (1988). Contudo, essas distintas perspectivas guardam determinadas semelhanças e diferenças que não se assemelham a instituições de ensino superior. Nesse aspecto, necessitam ser mais pesquisadas, analisadas e desenvolvidas, a fim de que as instituições de ensino superior públicas civis obtenham melhores diretrizes para minimização de riscos de investimentos com o uso da orientação para o mercado. Além disso, converta-se em eficácia e melhor performance para alcançar a tão desejada persistência do aluno durante todo o curso de graduação ou formação no caso dos militares, disseminando uma boa imagem para os futuros estudantes.

Nesse aspecto, a necessidade de adaptação da orientação para o mercado em instituições de ensino superior é relevante pela ampla expansão do ensino superior na maior parte do mundo e pela crescente necessidade de formação de pessoal especializado em grande parte dos setores organizacionais, ultrapassando os limites das tradicionais áreas de formação.

Essa ocorrência tem sido extremamente necessária à adaptação das Instituições de Ensino Superior demonstrando que não só a qualidade de ensino deve ser estudada para agregar valor à instituição, atraindo maior número de estudantes, mas também outros aspectos relativos a diretrizes apresentadas pela orientação para mercado que foram desenvolvidas neste estudo. Nesse aspecto, o problema desta pesquisa é relativo ao seguinte questionamento: Quais as melhores diretrizes estratégicas de gestão e fidelização dos estudantes civis podem ser apresentadas pela orientação para o mercado, comparando Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas?

Contribuindo com essa importante pesquisa, o objetivo geral visa analisar o grau de orientação para o mercado das Instituições de ensino superior (IES) públicas brasileiras e portuguesas e se elas são diferentes das IES privadas.

A justificativa principal é que este artigo, desenvolvido em uma pesquisa qualitativa e quantitativa poderá agregar valores ao corpo docente mediante a identificação e análise dos diferentes resultados e respostas relativos à fidelização do corpo discente dos dois países pesquisados.

Este artigo inicia-se pela discussão do uso da orientação para o mercado em instituições de ensino superior. Após essa abordagem serão apresentadas algumas diretrizes de gestão em instituições de ensino superior. Por fim, é apresentada a metodologia, análise de dados com resultados e conclusões com contribuições em nível de gestão, seguida de sugestões de futuras investigações.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orientação para o Mercado em Instituições de Ensino Superior (IES)

Diante de um panorama de crescente competitividade em que as IES públicas ou privadas são obrigadas a obterem recursos, por meio dos órgãos de fomento e além disso fidelizar o corpo discente, o conceito de Orientação para o Mercado (OM) em Instituições de Ensino Superior pode ser analisado como uma solução apoiada por uma ampla literatura. No entanto, essa literatura existente baseia-se na maioria das vezes no setor com fins lucrativos. Nesse aspecto, publicações desse campo ou modelo de gestão educacional ainda estão escassos ou pouco divulgadas, perante artigos ou editoras, principalmente no Brasil.

Com base na literatura existente sobre marketing e orientação para o mercado em instituições de ensino superior, Asaad; Cohen e Melewar (2008) propuseram um quadro teórico de orientação para o mercado mediante uma perspectiva de gestão, visando uma análise das proposições relativas aos antecedentes e possíveis consequências de IES orientadas para o mercado.

Para esses autores, o ponto de partida para uma IES orientada para o mercado é a geração de informações de mercado obtidas por meio de pesquisas nas residências ou em reuniões planejadas com os alunos. Esta atividade envolve a busca de inteligência de mercado referente a diferentes atores que participam de um sistema de ensino superior. Isso inclui principalmente os alunos atuais e futuros, e a relação coerente entre o que é ensinado e o que será usufruído em curto prazo no momento da formação ou graduação do corpo discente e em longo prazo, quando o corpo discente se torna egressos ou profissionais de suas respectivas áreas, ou seja, todo o ensino deverá ter um objetivo concreto, visando não só fidelizar o corpo discente, mas também apresentar a sociedade profissionais altamente qualificados. Um exemplo para que isso aconteça com maior efetividade, poderia ser a interação entre as Universidades e organizações empresariais civis ou públicas, objetivando um trabalho de parceria em que todos ganham.

Corroborando com essas argumentações os autores Marzo-Navarro, Pedraja-Iglesias e Rivera-Torres (2009) apresentaram uma outra pesquisa, definindo que estabelecer relações estáveis entre IES e outras organizações é uma estratégia de orientação para o mercado atraente pela qual as IES podem adaptar as suas atividades para o meio ambiente. Por conseguinte, deve-se assegurar que as organizações participem de forma contínua nas atividades das instituições de ensino superior sejam elas públicas ou privadas.

Uma outra contribuição importante em estudos sobre orientação para o mercado em IES foi desenvolvido por Durkin; McKenna e Cummis (2011), em uma Universidade da Inglaterra, que teve como objetivo descrever uma ferramenta de reposicionamento. Nesse estudo, descobriram que exercitar e explorar conhecimentos em uma IES é necessário que haja entusiasmo e objetivos que explorem emocionalmente o corpo discente. Para esses autores essa forma de condução de conhecimentos não só pode ajudar a criar significativas ligações ou fidelizações com potenciais estudantes de graduação nas IES, como também pode influenciar positivamente as escolhas profissionais, tendo como base a aptidão não somente a capacidade.

2.2 Gestão em Instituições de Ensino Superior

Tendo como base as argumentações do capítulo anterior, neste capítulo serão abordadas algumas estratégias de excelência em gestão de instituições de ensino superior, iniciando com Drucker (1997) ao afirmar que há relevantes pesquisas na área de administração que apresentam dados que poucas instituições de nível superior, inclusive em nível de pós-graduação, procuram transmitir a seus alunos as habilidades básicas que eles devem possuir para serem membros efetivos de uma organização como, por exemplo: a capacidade de apresentar ideias oralmente e por escrito (com concisão, simplicidade e clareza); a capacidade de trabalhar junto com outras pessoas; a capacidade de modelar e dirigir o próprio trabalho, contribuição e carreira; e, de uma maneira geral, a capacidade de transformar a organização em um instrumento de suas próprias aspirações, realizações e aplicação de valores.

Muitas instituições de ensino que fizeram dessas diretrizes, sua inspiração, têm experimentado um enorme sucesso. As instituições não se podem dar ao luxo de estagnar, porque muitas vezes, não fazer nada é a pior política. Mesmo que seja necessário enxugar os orçamentos haverá necessidades de investimentos, perante os estudantes para que não haja aumento da influência dos concorrentes e os contribuintes e futuros alunos e suas famílias assumam o compromisso e fidelidade institucional. Por conseguinte, as instituições que colocarem os alunos em primeiro lugar terão sucesso, sobressaindo-se no mercado (LEVITZ, NOEL, & RICHTER, 1999).

Outra forma de uma boa gestão pode ser desenvolvida se a informação sobre os objetivos dos alunos é recolhida, de preferência no início de cada período, e, se o aluno

persiste até a conclusão de seus objetivos educacionais. Nesse aspecto, a permanência é um indicador do desempenho institucional. Neste contexto, o corolário significa que a permanência dos alunos é o principal indicador para avaliar coletivamente o sucesso definido não só como sucesso acadêmico dos alunos, mas também da instituição. A permanência, então, não é o objetivo principal, mas é o melhor indicador de que a instituição está cumprindo seu objetivo de satisfação e sucesso do aluno. É uma medida de quanto o crescimento do aluno e aprendizagem ocorrem, e quantos são valorizados e respeitados pelos alunos (LEVITZ, NOEL, & RICHTER, 1999).

Um bom conhecimento, desenvolvido por meio de estudos, para gestão eficaz em IES foi apresentado por Habley e McClanahan (2004) ao informar que o primeiro estudo sobre “*What Works in Student Retention – o que funciona na retenção dos alunos*” foi realizado por Beal e Noel em 1980 dentro do projeto da ACT e do *National Center for Higher Education Management Systems* [NCHEMS]. O estudo foi realizado pelas equipes do NCHEMS e da ACT que desenvolveram e testaram o levantamento de dados. Como parte do estudo, os autores coletaram informações sobre 17 características de estudantes e 10 características de instituições que contribuíam para a manutenção de estudantes. Os participantes do estudo tiveram que selecionar alguns dentre uma lista de 20 programas de ação que haviam sido implementados para promover a permanência. Como resultados desse estudo, os autores citaram os três programas de ação como essenciais para a permanência dos alunos:

- Estímulo prático acadêmico e assistência: desafio e apoio para o desempenho acadêmico;
- Desenvolvimento pessoal futuro: a identificação e esclarecimento dos objetivos dos estudantes e direções de incentivo e ação;
- Experiências de envolvimento: participação do estudante mediante a interação com uma grande variedade de programas e serviços práticos no campus.

Além desses estudos que apresentam formas de permanência dos alunos nas IES e o porquê do abandono, Hulbert, Pitt e Ewing (2003), desenvolveram pesquisas relacionadas à lealdade do aluno, afirmando que uma compreensão mais sólida das condições favoráveis à coexistência de saída e voz é adquirida, por meio da introdução do conceito de lealdade. É importante notar aqui que a visão de Hirschman sobre lealdade é mais ampla do que a maioria dos comerciantes costumam usar – é vista em um contexto mais amplo, político e social, ao passo que os marqueteiros tendem a considerá-la em termos de afinidade duradoura em direção a uma marca ou empresa. Lealdade é a chave para prevenir saídas prematuras, pois dá voz à chance de remediar o fracasso organizacional ou desvantagem do grupo. É a lealdade que servirá para remediar deficiências na organização ou comunidade acadêmica antes de serem apresentadas ao mercado.

Segundo Levitz, Noel & Richter (1999), no ambiente das IES, as instituições que

optarem por investir dólares adicionais em suas operações de recrutamento para os níveis de estado da arte, ou seja, entretenimentos (práticas) que os estudantes se identificam e que agregam valores aos conhecimentos profissionais, irão conquistar a fidelização do corpo discente rapidamente. No entanto, mesmo nessas instituições, parece que nunca há dinheiro extra e disponível para possibilitar mais vida para as pessoas e programa que assegura a permanência dos alunos. Muitas vezes, a redução da taxa de abandono não é reconhecida como uma das formas mais eficazes para adicionar equivalentes o tempo inteiro, ampliando a base de receitas de uma instituição.

3 | METODOLOGIA

Neste estudo, foi desenvolvido uma pesquisa survey com mais de 5000 questionários aplicados a alunos, professores e colaboradores. Utilizou-se a escala Markor (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993) para mensurar o nível de Orientação para o Mercado das IES pesquisadas. Contudo, devido a respostas inadequadas e incompletas, somente 736 questionários foram considerados válidos. As 26 perguntas mencionadas foram separadas por 3 blocos de perguntas referentes a diferentes tipos de informações coletadas pela geração de informação (GI) na IES, Disseminação da informação (DI) e resposta da IES à informação de mercado (RM). As possíveis respostas variaram numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “com certeza não” e 5 “com certeza sim”.

Em conformidade com o objetivo do artigo, a abordagem da pesquisa foi quanti-quali, sendo a abordagem quantitativa apresentada pelos resultados estatísticos e a qualitativa nas conclusões e análise desses resultados. A análise estatística seguiu a seguinte ordem: análise descritiva das perguntas e informações relativas à IES, seleção de variáveis (perguntas) por bloco, definição da informação de interesse OM e comparação das IES públicas e privadas. Buscando aferir essa comparação foram desenvolvidas respostas baseadas na análise de variância multivariada (MANOVA).

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico será apresentado, por meio de tabelas e explicações de resultados, a análise de perfil da amostra; análise descritiva das variáveis de geração de informação (GI) na IES, Disseminação da informação (DI) e resposta da IES à informação de mercado (RM) por país, tipo de IES, função na IES e gênero; Resultado MANOVA com as variáveis resposta GI, DI, RM e orientação para o mercado (OM) e as variáveis preditoras país, tipo de IES e função na IES; resultado da análise de Cluster a partir das variáveis GI, DI e RM; análise cruzada entre a variável país e os clusters gerados pelas variáveis GI, DI e RM; resultado da análise de Cluster a partir da variável OM; análise cruzada entre a variável país e os Clusters gerados pela variável OM; análise cruzada entre a variável tipo de IES e os Clusters gerados pela variável OM e análise cruzada entre a variável função na IES e

os Clusters gerados pela variável OM.

4.1 Análise das Instituições de Ensino Superior Respondentes

As variáveis de perfil dos respondentes foram o tipo de IES (pública ou privada), o país (Brasil ou Portugal) a função do respondente dentro da IES (colaborador, estudante ou professor) e o gênero do respondente (Feminino ou masculino). Sendo participantes como colaborador os funcionários gestores, técnicos e assistentes administrativos das IES públicas e privadas.

Para início de trabalho estatístico foi desenvolvida uma breve análise de perfil da amostra apresentada na tabela 2. Observou-se que a amostra foi composta em sua maioria por estudantes (58%, n= 429) e IES públicas (78%, n = 579), sendo o gênero equilibrado (39.27% de homens e 39.27% de mulheres). Notamos que há uma alta frequência de missings na variável de gênero (21%).

Variável		N	%
País	Brasil	429	58.02
	Portugal	309	41.98
Tipo de IES	Privada	157	21.33
	Pública	579	78.67
	<i>Missing</i>	16	2.17
Função na IES	Colaborador	76	10.33
	Estudante	429	58.29
	Professor	215	29.21
	<i>Missing</i>	158	21.47
Gênero	Feminino	289	39.27
	Masculino	289	39.27

Tabela 2 - Análise de perfil da amostra

Após a análise de perfil foram calculadas as variáveis latentes de geração de informações de mercado (GI), disseminação de informações de mercado (DI), resposta ao mercado (RM) e orientação para o mercado (OM). A variável GI foi calculada, por meio da média das questões 1 a 7, a variável DI foi calculada, por meio da média das questões 8 a 14 e a variável RM, por meio da média das questões 15 a 26. Por fim, tirou-se a média dessas 3 variáveis chegando ao valor da variável orientação para o mercado (OM).

Na Tabela 3 abaixo, observa-se a análise descritiva dessas variáveis, nota-se que a média das variáveis são bem próximas (2.9 para GI, 3 para DI, 3.1 para RM e 3.0 para OM). Nota-se ainda que o número de observações válidas diminuiu bastante na variável OM, que ficou com apenas 632 observações válidas, seu valor máximo (4.5) é o menor de todas as variáveis o que está relacionado à menor quantidade de dados.

Variável	N	Mínimo	Pct 25	Média	Mediana	Pct 75	Máximo
GI	718	1	2.6	2.9	2.9	3.1	5.0
DI	699	1	2.4	3.0	3.0	3.4	4.9
RM	668	1	2.7	3.1	3.1	3.7	5.0
OM	632	1	2.6	3.0	3.0	3.4	4.5

Tabela 3 -Análise descritiva das variáveis GI, DI, RM e OM

A Tabela 4 e as figuras de 3 a 6 apresentam a avaliação da média dessas novas variáveis por país, tipo de IES, função do respondente na IES e gênero do respondente.

Portugal apresentou maior valor médio para disseminação da informação e menores valores para geração de informação e resposta de mercado. Na média, a orientação para o mercado parece bastante próxima entre os dois países.

As IES públicas apresentaram maior geração e disseminação da informação, no entanto apresentaram menor resposta de mercado. Os valores de orientação para o mercado em relação às IES privadas foram iguais.

O sexo masculino apresentou piores resultados do que o sexo feminino em todos os aspectos, a maior diferença foi em disseminação da informação e resposta de mercado.

Por fim, a função do respondente na IES, indica que os estudantes apresentaram melhores resultados no geral, seguido pelos colaboradores. Os professores apresentaram melhores resultados (iguais aos dos alunos) somente na geração de informação.

Variável		GI	DI	RM	OM
País	Brasil	2.89	2.92	3.16	2.99
	Portugal	2.87	3.01	3.09	2.98
Tipo IES	Privada	2.82	2.90	3.19	2.99
	Pública	2.90	2.97	3.12	2.99
	<i>Missing</i>	2.73	2.66	3.03	2.80
Gênero	Feminino	2.94	3.16	3.28	3.12
	Masculino	2.90	2.93	3.05	2.95
	<i>Missing</i>	2.71	2.81	2.87	2.88
Função	Colaborador	2.87	2.96	3.14	2.97
	Estudante	2.89	3.03	3.20	3.04
	Professor	2.89	2.81	3.01	2.89

Tabela 4 - Análise descritiva das variáveis GI, DI, RM e OM por país, tipo de IES, função na IES e gênero.

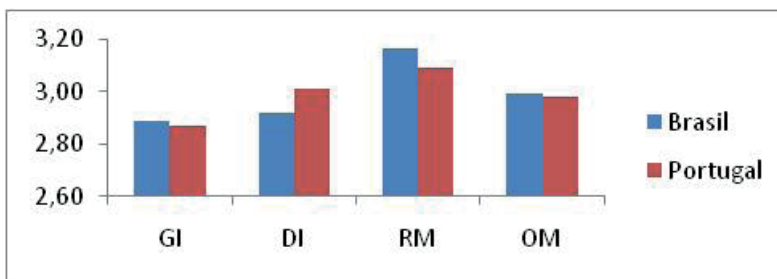


Figura 3 – Análise descritiva de GI, DI RM e OM por país

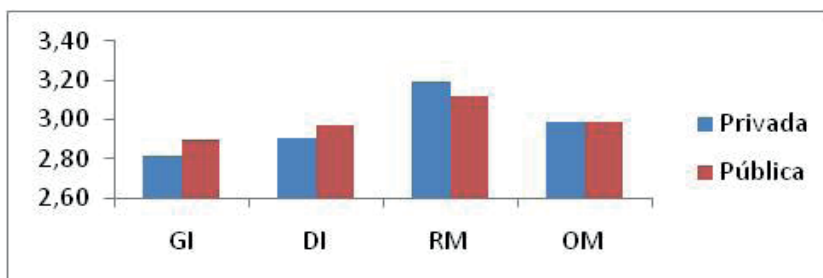


Figura 4 – Análise descritiva de GI, DI RM e OM por tipo de IES

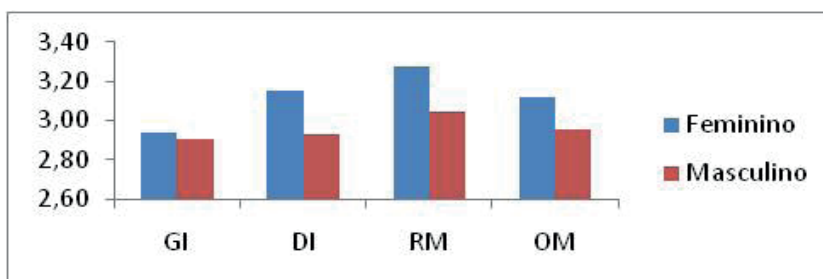


Figura 5 – Análise descritiva de GI, DI RM e OM por gênero

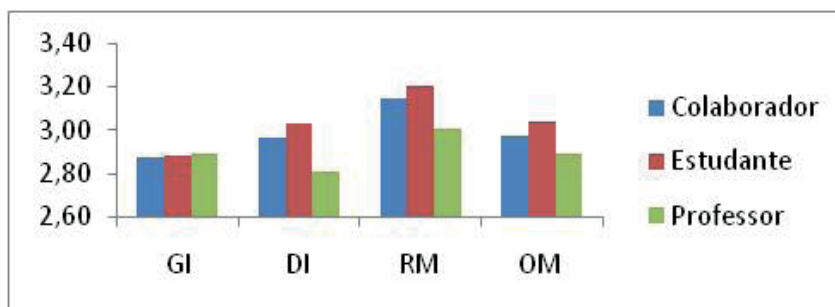


Figura 6 – Análise descritiva de GI, DI RM e OM por função na IES

Dado que as variáveis são relacionadas entre si, foi desenvolvida uma análise de variâncias multivariada (MANOVA) em que se obtiveram todas as variáveis resposta (GI, DI, RM e OM) e todas as variáveis predictoras (país, tipo de IES e função na IES)

consideradas simultaneamente. O interesse aqui foi verificar se uma vez que consideramos que as variáveis independentes têm efeito nas diferentes variáveis respostas e as mesmas são correlacionadas, os resultados se mantêm. Os resultados estão resumidos na tabela 5, em que se observou que a consideração de toda a estrutura de correlação entre as variáveis não afetou as conclusões. Os *p*-valores significativos estão em negrito, a variável função na IES novamente foi a única variável preditora significativa, sendo significativa para DI (*p*-valor de 0.032), RM (0.0076) e OM (0.0281).

Modelo	Variáveis predictoras	GL	Estatística F	p-valor
GI	País	1	0.55	0.4586
	Tipo	1	2.78	0.0961
	Função	2	0.05	0.9505
DI	País	1	1.67	0.1965
	Tipo	1	0.38	0.5353
	Função	2	5.79	0.0032
RM	País	1	1.39	0.2387
	Tipo	1	0.99	0.3191
	Função	2	4.92	0.0076
OM	País	1	0.15	0.6973
	Tipo	1	0.01	0.9227
	Função	2	3.59	0.0281

Tabela 5 - Resultado MANOVA com as variáveis resposta GI, DI, RM e OM e as variáveis predictoras país, tipo de IES e função na IES

51 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi contribuir de forma eficaz nas percepções existentes entre orientação para o mercado em instituições de ensino superior públicas e privadas. A resposta foi que é mais que essencial o uso da Orientação para o mercado em IES, pois, não só minimizará os riscos de investimentos, como também, poderá ser uma ferramenta de fidelização e combate ao abandono do corpo discente, pois, as diretrizes apresentadas, trazem mais foco não somente a IES, mas também toda comunidade acadêmica.

Nesse aspecto, o que apresentou maior eficácia para esta investigação, devido a análise estatística, que apresentou maior percentual de respostas negativas em relação a importância do uso de orientação para o mercado em IES públicas e privadas, foi o modelo teórico dos autores Asaad; Cohen e Melewar (2008), que apresenta algumas diretrizes específicas que uma IES deverá seguir para se tornar uma organização orientada para o mercado.

Para esses autores, o ponto de partida para uma universidade orientada para o mercado é a geração de informações de mercado obtidas por meio de pesquisas nas residências ou em reuniões planejadas com os alunos, ou seja, por meios formais e informais. Esta atividade envolve a busca de inteligência de mercado referente a diferentes

atores que participam de um sistema de ensino superior. Isso inclui principalmente os clientes: alunos atuais e futuros, e as organizações empregadoras.

Em resposta ao objetivo da investigação que foi analisar o grau de orientação para o mercado das Instituições de ensino superior (IES) públicas brasileiras e portuguesas e se elas são diferentes das IES privadas. De acordo com as análises estatísticas da tabela 4 (Análise descritiva das variáveis GI, DI, RM e OM por país, tipo de IES, função na IES e gênero), e as figuras de 3 a 6.

Portugal apresentou maior valor médio para disseminação da informação e menores valores para geração de informação e resposta de mercado. Na média, a orientação para o mercado parece bastante próxima entre os dois países.

As IES públicas em relação as IES privadas apresentaram maior geração e disseminação da informação, no entanto apresentaram menor resposta de mercado. Os valores de orientação para o mercado em relação as IES privadas foram iguais. Contudo, tanto no Brasil, quanto em Portugal, embora haja desenvolvimento nas instituições de ensino superior em relação à orientação para o mercado, ainda há necessidade de maiores investimentos estratégicos em relação à orientação para o mercado, pois, os níveis de respostas foram mais negativos que positivos nesses investimentos.

5.1 Sugestões de Futuras Investigações

Tendo em vista que na aplicação de alguns questionários houve discussões que não apresentavam relacionamento interpessoal adequado entre professores e alunos, além disso, alguns falaram mal das regras apresentadas pelas IES as quais trabalhavam ou estudavam. Nesse aspecto, uma sugestão de investigação seria: avaliar a influência da orientação para o trabalho em relação a aprendizagem significativa, diminuição da evasão do corpo discente e melhor relacionamento interpessoal entre os membros da comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

Akman, G. & Yilmaz, C., 2008. Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1): 69–111.

Asaad, Y.; Cohen, G. & Melewar, T.C., 2008. Antecedents and consequences of market orientation in universities: Literature review and conceptual framework. *Academy of Marketing Conference*. p. 1-11.

Beal, P. E., & Noel, L., 1980. *What works in student retention?* Princeton, NJ: **The American College Testing Program and the National Center for Higher Education Management Systems**.

Deshpandé, R., Farley, J. & Webster, F., 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57: 23-37.

Drucker, P. F., 1997. **Fator Humano e Desempenho**: o melhor de Peter Drucker sobre administração. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 451p.

Durkin, M., Mckenna, S. & Cummins, D., 2011. Emotional connections in higher education marketing. **International Journal of Educational Management**, (march). Vol. 25, nº.7, p. 153-161.

Habley, W.R. & Mcclanahan, R., 2004. **What Works in Student Retention?** All Survey Colleges. Act. 116p.

Hulbert, J; Pitt, L. & Ewing, M., 2003. Defections, Discourse and Devotion: Some Propositions on Customer Desertion, Dialogue and Loyalty. **Journal of General Management**, 28(3): 43-51.

Kohli, A., Jaworski, B. & Kumar, A., 1993. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, 30: 467-477.

Kohli, A.K. & Jaworski, B. J., 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, **Journal of Marketing**, 54(2): 1-18.

Levitz, R. S., Noel, L. & Richter, B. J., 1999. **Strategic Moves for Retention Success**. *New Directions for Higher Education*, 108: 31-49.

Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M., & Rivera-Torres, P., 2009. The Marketing Approach in Relationships Between Universities and Firms. **Journal of Relationship Marketing**, 8(2): 127-147.

Narver, J. & Slater, S., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, 54: 20-35.

Neter, J.; Wasserman, W. & Kutner, M. H., 1990. **Applied Linear Statistical Models**, 3rd Edition, Irwin, Boston, MA.

Ruekert, R.W., 1992. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. International. **Journal of Research in Marketing**, 9: 225-245.

Shapiro, B., 1988. What the hell is market-oriented? **Harvard Business Review**, November-December: 119-25.

Zebal, M.A. & Goodwin, D.R., 2012. **Market orientation and performance in private universities**. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3): 339-357.