INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Marketing para o Curso de Medicina da FMCS da UPRA – Universidade Privada de Angola

Ariete de Jesus da Silva Rebelo

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadores:
Prof. Luís Carlos da Silva Martins, Professor Convidado, ISCTE-IUL

Dezembro, 2024

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Marketing para o Curso de Medicina da FMCS da UPRA – Universidade Privada de Angola

Ariete de Jesus da Silva Rebelo

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadores:
Prof. Luís Carlos da Silva Martins, Professor Convidado, ISCTE-IUL

Dezembro, 2024

“A maior glória em viver não reside no fato de nunca cairmos,

mas sim em levantarmo-nos sempre que caímos”

(Nelson Mandela)

AGRADECIMENTOS

Neste momento tão significativo da minha vida gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos os que contribuíram para a realização deste trabalho.

O desafio de enfrentar mais uma vez fora do meu habitat natural, o meu país, começo por agradecer ao meu esposo e à minha filha, cuja presença foi uma fonte constante de inspiração, luz e força durante o percurso do Mestrado e em todo processo de mudança de vida familiar. O vosso apoio incondicional e compreensão foram essenciais para abraçar a busca incessante pelo conhecimento, nesta nova jornada. Obrigada pela vossa presença nos momentos de angústia e desculpem por não vos dedicar tempo e atenção que merecem.

Acreditei firme e humildemente nas minhas potencialidades, na minha capacidade de resiliência, estou grata pela admiração e incentivo recebido dos meus familiares e amigos. A vossa coragem e confiança foram fundamentais para seguir com determinação.

Agradeço ao meu orientador que confiou, acreditou na minha força e decisão, incentivando-me a ultrapassar os obstáculos que surgiram neste percurso e prosseguir para a concretização desta tese. Obrigado pelos conhecimentos, por ter aceitado orientar-me neste projeto e principalmente pela compreensão!

Fazer parte de uma turma cuja cultura, embora não tão diferente da minha pelas razões históricas que nos unem, com particularidades que procurei abraçar de forma desinteressada na relação com todos. Contei com a força e o apoio moral oferecidos, em particular, aos que me dedicaram um apoio extra. Muito boa sorte a todos e obrigada pela convivência.

Ao meu mentor que mesmo nas suas atuais condições, é a Ele e por Ele, que encontro forças e o exemplo de que, enquanto vivermos, nada me fará de desistir do meu e nosso sonho comum. Agradeço pelo impulso que me dá para explorar a minha veia académica e, continuar a aprofundar os estudos dos problemas da gestão. A sua sabedoria e incentivo tem sido uma bússola para mim ao longo da vida académica e pessoal.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo o meu sincero agradecimento. Cada um de vós desempenhou um papel importante na minha trajetória e no meu crescimento pessoal e académico.

A minha gratidão!

Ariete Rebelo

RESUMO

Esta tese aborda o desenvolvimento de um plano de marketing para a implementar o Ensino a Distância (EAD) na Universidade Privada de Angola (UPRA), com especial enfoque no Curso de Medicina da Faculdade de Ciências da Saúde (FCS). Este curso assume uma relevância estratégica, não apenas pela sua importância académica e social, mas também pela necessidade de promover os serviços educativos da universidade.

Sendo o curso de Medicina a principal fonte de sustentabilidade financeira da instituição, esta pesquisa qualitativa procurou identificar os desafios e oportunidades associadas ao EAD. A análise foi sustentada por uma revisão de literatura sobre os temas de Marketing, Plano de Marketing, Marketing Educacional e Digital, Marketing Estratégico e Ensino a Distância, fornecendo o suporte teórico necessário para a criação de estratégias eficazes de captação e retenção de estudantes no ensino superior

A metodologia utilizada foi uma abordagem qualitativa, sustentada pela técnica de análise de conteúdo. A pesquisa envolveu entrevistas semiestruturadas com intervenientes internos da UPRA e externas, incluindo a responsável pelo curso de Pós-Graduação totalmente online do Instituto Politécnico do Piaget de Almada e uma participante da primeira edição do curso. Adicionalmente, foram considerados testemunhos, incluindo o da autora da tese, bem como análise documental. O objetivo foi avaliar a viabilidade da implementação do EAD, considerando a realidade do mercado angolano, as necessidades dos alunos e as potencialidades da UPRA.

Os resultados da pesquisa indicaram a necessidade de capacitação docente e da adaptação de metodologias práticas através do uso de tecnologias de simulação, especialmente relevantes para cursos de saúde. Concluiu-se que, com as recomendações adequadas, como o reforço na formação dos professores, a melhoria da comunicação interna e a implementação de um sistema de apoio contínuo aliado a uma avaliação ajustável, a implementação do EAD possui um grande potencial para ampliar o acesso ao ensino superior em Angola, aumentar a formação de profissionais de saúde e fortalecer a sustentabilidade financeira da UPRA.

Palavras-chave: Ensino a Distância (EAD), Marketing Educacional, Plano de Marketing. Gestão Strategical, Sustentabilidade financeira.

Classificação JEL: I23, M31.

ABSTRACT

This thesis addresses the development of a marketing plan to implement Distance Learning (EAD) at the Private University of Angola (UPRA), with a special focus on Medicine at the Faculty of Health Sciences (FCS). This course assumes strategic relevance, not only because of its academic and social importance, but also because of the need to promote the university's educational services.

As the Medicine course is the institution's main source of financial sustainability, this qualitative research sought to identify the challenges and opportunities associated with distance learning. The analysis was supported by a literature review on the topics of Marketing, Marketing Plan, Educational and Digital Marketing, Strategic Marketing and Distance Learning, providing the necessary theoretical support for the creation of effective strategies for attracting and retaining students in education. upper

The methodology used was a qualitative approach, supported by the content analysis technique. The research involved semi-structured interviews with internal and external UPRA stakeholders, including the person responsible for the fully online Postgraduate course at the Instituto Politécnico do Piaget de Almada and a participant in the first edition of the course. Additionally, testimonies were considered, including that of the thesis author, as well as documentary analysis. The objective was to evaluate the feasibility of implementing EAD, considering the reality of the Angolan market, the needs of students and the potential of UPRA.

The research results indicated the need for teacher training and the adaptation of practical methodologies using simulation technologies, especially relevant for health courses. It was concluded that, with appropriate recommendations, such as strengthening teacher training, improving internal communication and implementing a continuous support system combined with adjustable assessment, the implementation of distance learning has great potential to expand access to higher education in Angola, increase the training of health professionals and strengthen UPRA's financial sustainability.

Keywords: Distance Learning (EAD), Educational Marketing, Marketing Plan, Strategic Management, Financial sustainability.

Classification JEL: I23, M3.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS i
RESUMO ii
Abstract iii
ÍNDICE iv
NDICE DE FIGURAS vi
ÍNDICE DE TABELAS vii
ÍNDICE DE ANEXOS vii
1. Introdução 1
2. Revisão da Literatura 4
2.1 Marketing 4
2.2 Plano de Marketing 11
3. Metodologia 29
3.1 Objetivo da Investigação 29
3.2 Revisão de Literatura 29
3.3 Recolha de Dados 29
3.4 Questionários 29
3.5 Entrevistas 31
4. Plano de Marketing 33
4.1 Análise Situacional 33
4.1.1 Análise Externa 33
4.1.1.1 Análise Pestal 33
4.1.1.1.1 Fatores Políticos 33
4.1.1.1.2 Fatores Económicos 34
4.1.1.1.3 Fatores Sociais 36
4.1.1.1.4 Fatores Tecnológicos 37
4.1.1.1.5 Fatores Ambientais 37
4.1.1.1.6 Fatores Legais 37
4.1.1.2 Mercado 38
4.1.1.3 Concorrência 39
4.1.1.4 Análise de dados do Questionário e Entrevistas 41
4.1.1.4.1 Questionário 41
4.1.1.4.2 Entrevistas 42
4.1.2 Análise Interna 44
4.2 Estratégia de Marketing no EAD 55
5. Plano de Implementação 67
5.1 Cronograma 67
5.2 Orçamento 68
5.3 Monitorização e controlo 70
6. CONCLUSÃO 71

7.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 73
ANEXOS 80

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – EAD como conceito de serviços educacionais 9
Figura 2.2 –Triangulo da Determinação de Preços 24
Figura 4.1 – Distribuição Etária dos Participantes do Questionário 42
Figura 4.2 – Organigrama da UPRA 45
Figura 4.3 – Organigrama da FMCS 46
Figura 4.4 – Disponibilização dos Cursos 46
Figura 4.5 – Distribuição dos Estudantes por Cursos 2015-2019 48
Figura 4.6 – Recursos financeiros por atividade 70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 – Fases de um Plano de Marketing para as IES 13
Tabela 2.2 – Mix (7P`s) para o EAD nas IES 28
Tabela 3.1 – Detalhe das Entrevistas 32
Tabela 4.1 – Evolução de PIB em Angola e na África Subsariana 2020 - 2021 35
Tabela 4.2 – Taxas de Desemprego em Angola e na África Subsariana 2020 - 2024 37
Tabela 4.3 – Taxa de Inflação em Angola e África Subsariana 2020 - 2024 37
Tabela 4.4 – Instituições do Ensino Superior Privda e respetivos cursos 40
Tabela 4.5 – Análise da Concorrência 40
Tabela 4.6 – Abordagem Temática das Entrevistas 43
Tabela 4.7 – Evolução da Oferta Formativa 47
Tabela 4.8 – Número de Estudantes da FMCS 2015 - 2019 47
Tabela 4.9 – Análise SWOT do Curso de Medicina EAD 52
Tabela 4.10 – Fatores Críticos de Sucesso 56
Tabela 4.11 – Objetivos e Métricas 57
Tabela 4.12 – Segmentação do Mercado de Medicina 55
Tabela 4.13 – Público Alvo para Medicina EAD 56
Tabela 4.14 – Alinhamento do Posicionamento com as 5 Forças de Porter 57
Tabela 4.15 – Proposta do orçamento para Projeto EAD 60
Tabela 4.16 – Custos Correntes - Anuais 69
Tabela 4.17 – Propina de Medicina UPRA,UAN,UNIPIAGET 69
Tabela 4.18 – Proposta para Propina do Curso de Medicina Online 62
Tabela 4.19 – Plano de Comunicação 69
Tabela 4.20 – Cronograma 69
Tabela 4.21 – Plano de Ação 69
Tabela 4.22 – Proposta do Orçamento do Plano de Marketing 69
Tabela 4.23 – Métricas e KPIs 70

ÍNDICE DE ANEXOS

I – Entrevistas, Questionários e Testemunho.....80
II – Resultado da Avaliação Externa (MESCTI-INAAREES), 2ª Fase.....94
III –Detalhe dos Cálculos para a Proposta do Orçamento de Implementação EAD (Adaptado) 95
IV – Número de Estudantes por Cursos e Faculdades no Perioso 2014-219.....97
V – Grelha de Disciplinas do Curso deMedicina.....98
VI – Estrutura dos Canais de Distribuição do Formato EAD no Cerrículo Teórico/Cliclo Básico do Curso de Medicina 100
VII – Tabela de Propinas UPRA Vigente 2024/2025. 101
VIII – Tabela de Propinas Universidade Jean Piaget de Angola 102

GLOSSÁRIO

AEUPA – Associação dos Estudantes das Universidades Privadas de Angola

AIEC – Associação Internacional de Educação Continuada do Brasil

AMA – Associação Americana de Marketing (American Marketing Association)

ANEP – Associação Nacional do Ensino Particular

AWU - American World University

CEDES – Curso de Especialização em Docência do Ensino Superior

CEPOU – Centro Policlínico Universitário da UPRA

CREA - Centro de Estudos de Angola

EAD – Educação a Distância

EDLPA (2025) – Estratégia de Desenvolvimento a Longo Prazo para Angola (2025)

EP – Ensino Privado

FCE – Faculdade de Ciências Exatas

FCHPL – Faculdade de Ciências Humanas Políticas e Sociais

FMCS – Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde

FORMÉDIA – Instituto Europeu de Empresários e Gestores

FUNIBER – Fundação Universitária Ibero-americana

G4 -Grupo de Quatro Universidades UPRA, UGS, UCAN e UNIA

HAB - Hospital Américo Boavida

HGL – Hospital Geral de Luanda

HJM – Hospital Josina Machel

IES – Instituição de Ensino Superior

INAARES- Instituto Nacional de Avaliação, Acreditação e Reconhecimento de Estudos do Ensino Superior

INAGBE – Instituto Nacional de Gestão de Bolsas

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISPACAB – Instituto Superior Privado de Cabinda

ISPRA- Instituto Superior privado de Angola

ISPTUNDAVALA- Instituto Superior Politécnico Tundavala

MESCTI – Ministério do Ensino Superior Ciência e Tecnologia

ODS – Objetivos (4) de Desenvolvimento Sustentável

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONU- Organização das Nações Unidas

PDI – Plano de Desenvolvimento institucional

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento 2023 – 2027

PNDCH – Plano Nacional de Desenvolvimento do Capital Humano

PNFQ – Plano Nacional de Formação de Quadros 2024-2027

UAN – Universidade Agostinho Neto

UAP – Universidade Aberta de Portugal

UCAN – Universidade Católica de Angola

UCB – Universidade Católica de Brasília

UJES – Universidade José Eduardo dos Santos

UGS – Universidade Gregório Semedo

UMN – Universidade Mandume ya Ndemufayo

UNESCO – expressão inglesa que significa United Natios Educational, Scientific and Cultural Organization (Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e a Cultura)

UNIA -Universidade Independente de Angola

UNIPIAGET – Universidade Jean Piaget de Lunada

UPRA – Universidade Privada de Angola

1. Introdução

O ensino superior tem sido alvo de profundas transformações a nível global, impulsionadas pela crescente procura por maior acessibilidade, flexibilidade e inovação tecnológica. Neste contexto, o Ensino à distância (EAD) emergiu como alternativa útil para responder às necessidades educativas de um público cada vez mais diversificado, permitindo o acesso ao conhecimento independentemente de barreiras geográficas e temporais. No domínio de saúde, a implementação do EAD para cursos como o de Medicina representa tanto um desafio como uma oportunidade para as instituições de ensino superior.

Um dos princípios fundamentais da ONU é a educação como direito universal, mas a preocupação em relação ao ensino dominado por instituições privadas por estas refletirem desigualdades no acesso à educação de qualidade, está no enorme risco de tornar-se num privilégio acessível apenas para os detentores de melhor condição financeira. Para esta organização, o EP carece de um sistema de ensino diversificado e de pluralidade cultural, constatando que atendem somente, grupos específicos da sociedade, limitando a compreensão intercultural e inclusão. Quer a UNESCO como ODS, defendem o ensino superior como direito fundamental e essencial para o desenvolvimento sustentável, que promove a igualdade de oportunidades e fortalece a educação como bem público. O esforço é, para que o acesso à educação superior de qualidade, seja inclusivo e equitativo, que prepare cidadãos para desafios globais e promova a aprendizagem ao longo da vida

A Universidade Privada de Angola (UPRA), como outras IES privadas em Angola, surgem como parceiros do estado e o seu objetivo está comprometido com a missão de formar profissionais qualificados para o mercado angolano. Emerge como uma instituição de destaque oferecendo o curso de Medicina, pilar de maior relevância, contribuindo significativamente do ponto de vista social para o fortalecimento do sistema de saúde do país, colmatando a carência de profissionais qualificados. Constitui por outro lado, a principal fonte de recursos financeiros para a universidade. Reconhecendo a importância estratégica deste curso, procura alargar o seu alcance através da implementação do Ensino à Distância (EAD), que se apresenta como uma solução inovadora e acessível, garantindo a continuidade da sua missão e expansão educativa.

A UPRA enfrenta o desafio de equilibrar a sua missão educativa com a necessidade de sustentabilidade financeira, sendo o curso de Medicina o principal motor deste equilíbrio. Surge para alargar o acesso ao ensino superior de profissionais de saúde que

necessitam de formação contínua e flexível. A carência destes profissionais justifica a necessidade de uma abordagem estratégica que inclua um plano de Marketing para atrair e reter estudantes de diferentes regiões do país e de países de língua portuguesa. Para o curso de Medicina em particular, o EAD vai permitir o recurso às tecnologias educativas avançadas com a digitalização do ensino.

O ensino à distância (EAD) tem ganho destaque a nível global, especialmente em contextos que exigem flexibilidade e acessibilidade (Bates, 2005; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Para assegurar o sucesso da sua implementação, é imprescindível desenvolver planos de marketing para promover e sustentar o produto/serviço educacionais, alinhando-se às tendências atuais do ensino e às necessidades do mercado.

No contexto do ensino a distância, a análise do ambiente competitivo e das caraterísticas do público-alvo será fundamental para a formulação de estratégias apropriadas (Gummesson, 2002). Os marketings educacionais e digitais estão presentes na vida das organizações e em particular, as do setor da educação que desejam afirmar-se no mercado competitivo tecnologicamente, assumindo o papel de assegurar o crescimento e a viabilidade de programas. Estas duas ferramentas serão fundamentais processo de implementação do ensino virtual com o uso de estratégias de comunicação para alcançar um público mais amplo e diversificado.

Esta tese tem como objetivo desenvolver um plano de marketing estratégico de implementação do ensino a distância na UPRA, para posicionar a universidade como instituição de excelência no ensino de Medicina no formato online. O plano de marketing é uma ferramenta reconhecida na literatura, considerada de capital importância na captação e retenção de estudantes (Kotler & Keller, 2012; Ferrel& Hartline, 2005). A pesquisa procura identificar as melhores práticas e estratégias de marketing que possam ser aplicadas para garantir a viabilidade e a eficácia do programa.

A metodologia de pesquisa é maioritariamente qualitativa o que permite uma compreensão aprofundada das necessidades e perceções dos stakeholders da universidade, possibilitando a recolha de dados diretamente dos gestores e profissionais envolvidos no processo EAD. O objetivo não é medir, mas sim entender o significado e o contexto por trás das respostas e como tal, foi introduzida uma abordagem qualitativa à pesquisa. O método qualitativo utilizado foram 15 entrevistas, o quantitativo foi o questionário de perguntas abertas aplicado a 30 participantes, um testemunho e análise documental. Obtém-se assim uma visão abrangente fundamentada do cenário, estratégia esta que

possibilita a integração de perspetivas diversificadas e a construção de propostas de marketing que melhor se adaptam ao contexto da UPRA, refletindo suas especificidades e objetivos.

Esta tese compreende: 1. Introdução, 2. Revisão da Literatura, 3. O primeiro capítulo apresentas a introdução e o enquadramento do estudo. O segundo capítulo consiste na revisão bibliográfica, abordando os principais conceitos de Marketing, Plano de Marketing, Marketing Educacional, Marketing Digital, Ensino a Distância e, uma breve contextualização da relação do Plano de marketing com a estratégia, Cultura Organizacional e Cultura de Marketing. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada na pesquisa, a metodologia qualitativa com Análise de conteúdo. O quarto capítulo descreve o desenvolvimento do Plano de Marketing para o curso de Medicina EAD, complementado no quinto capítulo com a proposta do Plano de implementação. Por fim, o sexto capítulo descreve as conclusões e respetivas recomendações.

2. Revisão da Literatura

2.1 Marketing

O Marketing enquanto disciplina e prática concentrada na criação de valores e na construção de relacionamentos com os clientes (Armstrong & Kotler, 2016), a sua evolução torna-se significativa ao longo dos anos, particularmente com as transformações que observamos nos contextos social, político e tecnológico. Esta mudança tem influenciado diretamente a forma como as empresas e instituições, incluindo as do ensino, criam e implementam os seus planos de marketing. O surgimento de diferentes conceitos, convergem a sua orientação sempre para o mercado, os consumidores e a criação de valor. É nesta perspetiva relacional empresas-valor-clientes, que os autores Kotler e Armstrong (2021) definem o marketing. Embora o foco principal seja sobre um Plano de Marketing, é fundamental antes de abordar os outros temas relacionados, iniciar com a definição de Marketing.

Na era digital, marcada pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação, o marketing passou a ter um papel ainda mais preponderante no setor educacional, no que o surgimento e crescimento do Ensino a Distância (EAD) dizem respeito. Analisar as diferentes definições de marketing e a sua adaptação a este novo cenário, impõem-se abordagens relacionadas com as transformações da sociedade.

Salientar que as definições clássicas de marketing enfatizam a importância da criação de valor e da satisfação das necessidades dos consumidores, conceito este que tem sido moldado pelas novas realidades sociais, e políticas. Segundo Kotler e Fox (2000), "o marketing é o processo que as empresas adotam para criar valor para os clientes e estabelecer fortes relações com os mesmos, obtendo em troca valor dos clientes" (Kotler, 2000, p. 29). No entanto, as rápidas mudanças na sociedade, particularmente com a digitalização e o maior acesso à internet, obrigaram o marketing a adaptar-se as novas formas de relacionamento e de criação, principalmente no contexto educacional.

No campo das transformações sociais, Theodore Levitt (1960) argumenta em Miopia em Marketing que "as empresas devem focar-se em satisfazer as necessidades dos clientes e não apenas, nos produtos que oferecem (Levitt, 1960, p. 5). O EAD é um excelente exemplo dessa mudança de foco no setor educacional. Com a crescente procura por educação mais acessível e flexível, as universidades precisam ajustar os seus produtos e serviços, neste caso, cursos de ensino a distância, para atender às expetativas de uma sociedade cada vez mais conectada e que valoriza a conveniência.

As mudanças tecnológicas também representam uma importância vital na evolução do marketing. Ian Gordon (2002), na sua obra "Marketing de Relacionamento", afirma que o "marketing de relacionamento visa construir e manter relações de longo prazo com clientes, criando lealdade e retenção dos alunos através da oferta contínua de valor" (Gordon, 2002, p. 36). No ambiente digital, essas relações de longo prazo são facilitadas por novas ferramentas tecnológicas, como plataformas de ensino online, sistemas de gestão de aprendizagem e comunicação em tempo real.

Para Jean-Jacques Lambin (2000), a definição de marketing subescreve como "um sistema global de ações estratégicas que influenciam de uma forma rentável, os comportamentos de compra e consumo dos consumidores, gerando valor simultaneamente para a empresa e para o cliente" (Lambin, 2000, p.19).

Em relação as mudanças políticas, os aspetos de regulamentação do ensino a distância vigente em vários países, é o novo paradigma no contexto educacional tendo em conta a influencia que provoca nas estratégias de marketing das universidades: abertura de novas oportunidades para o desenvolvimento de programas de ensino a distância, obrigando as universidades a adotar uma postura estratégica que considere estas como oportunidades e desafios daí decorrentes. Porém, importante realçar que os marketings no setor da educação superior não tinham o devido reconhecimento dos gestores. Com o crescimento da concorrência local, a introdução desta ferramenta começou a ganhar destaque.

Luís Filipe Lages (2013) realça que "o marketing deve ser visto como um processo estratégico contínuo de adaptação às mudanças no mercado e na sociedade" (Lages, 2013, p. 87). A revolução tecnológica, com o avanço das ferramentas digitais, é um dos maiores motores de mudança na forma como o marketing é concebido e executado atualmente. No sector educacional, particularmente no EAD, a adoção de novas tecnologias permite que as universidades possam comunicar de forma mais eficaz com os seus públicos-alvo, utilizando estratégias de marketing digital, redes sociais e ferramentas de análise de dados para criar uma oferta mais personalizada.

O impacto provocado pelas mudanças sociais, tecnológicas e políticas tem sido muito significativo nas estratégias de marketing e em particular na educação. Assim o Marketing neste setor, torna-se no instrumento que vai permitir comunicar com confiança a sua proposta de valor (Dumas & Rodrigues, 2021; Lima & Pires 2020), já que a digitalização da sociedade e a crescente dependência das tecnologias de informação,

mudaram os formatos de como as instituições de ensino comunicam e interagem com os seus estudantes.

2.1.1 Marketing de Serviços Educacionais

A necessidade de se compreender a adaptação do marketing no contexto da educação, é considerar antes de tudo, as particularidades deste setor. Inicialmente, aquando do surgimento do marketing, esta ferramenta estava muito virada para as instituições com fins lucrativos, mas ao logo dos tempos, marca também a sua presença nas organizações sem fins lucrativos. A sua expansão deriva da irreverencia de Kotler e Levy (1969), que permitiu a sua expansão para outros contextos da sociedade.

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing de serviços abrange a promoção e entrega de experiências intangíveis, inseparáveis, heterogêneas e perecíveis, e que nos serviços educacionais, destacam a criação de valor, através da experiência do aluno e no desenvolvimento das suas capacidades profissionais e pessoais. É com esta particularidade dos serviços que o marketing educacional, concentra e adapta às especificidades dos serviços oferecidos pelas Instituições de ensino (Pereira & Costa, 2019).

No setor da educação, Lovelock & Wirtz (2016), afirmam que a promoção de benefícios tangíveis, a qualidade do ensino e o sucesso profissional dos alunos, está em grande medida visível na comparação que é feita com outros produtos tangíveis. Nos serviços, as estratégias de marketing são focadas no cliente, levando em linha de conta as suas características específicas, como a sua natureza intangível e o fato de que a sua produção e consumo costumam ocorrer em simultâneo.

A educação como serviço contínuo é referido pelo autor Grönroos (2007), realçando que é na relação entre professores e alunos que a criação de valor toma um lugar preponderante, gerando expetativas aos alunos no que tange a reputação da instituição e a promessa da mesma em oferecer uma formação de qualidade. Como tal, as instituições de ensino precisam do suporte do marketing para posicionarem-se de forma competitiva no mercado educacional e a necessidade de adaptarem-se às novas tecnologias, e por se considerar uma área multifacetada que exige a combinação de estratégias de marketing tradicional e digital.

Com uma abordagem centrada no cliente, os referidos autores, recomendam para as instituições focarem-se no desenvolvimento de ofertas educacionais de qualidade e diferenciada, utilizando estratégias que envolvam a personalização e a inovação, onde o

marketing educativo surge como um processo de planeamento, execução e avaliação de programas que validam à oferta de cursos que atendam as necessidades dos alunos, pais e outros interessados. No conjunto das necessidades estão contemplados fatores de desenvolvimento profissional e de empregabilidade que se estende para o ensino flexível.

Os desafios que as instituições de ensino enfrentam estão relacionados com a forte concorrência neste setor, decorrente do crescimento de instituições de ensino, o que torna difícil uma oferta formativa diferenciada. Num contexto de elevada procura e preferências diversas dos alunos, requer a adaptação constante das instituições, para enfrentarem as mudanças nas expectativas dos alunos. Com a implementação de novos serviços as campanhas de marketing robustas que garantem o crescimento sustentável dos mesmos, colocam em risco muitas instituições devidas as restrições orçamentárias a que estão sujeitos, o que pode dificultar as suas estratégias de marketing.

Nos dias de hoje, o setor da educação, considerado uma área multifacetada onde a combinação de estratégias de marketing tradicional com as modernas, exige a necessidade do suporte do marketing. Ferramenta esta para posicionar-se de forma competitiva no mercado da educação para adaptar-se às novas tecnologias. Nesta senda, a importante estratégia de marketing educacional, reflete-se no aumento da visibilidade nos mercados saturados, ajudando a destacar a instituição atraindo desta forma a atenção do público-alvo específico, onde a comunicação efetiva da sua proposta de valor garante o aumento de taxas de matrículas, muito determinante para o marketing de serviço. Os autores Lovelock & Wirtz (2016) alinham no paradigma de que, o ponto principal no contexto das organizações é a criação de valor e a construção de relacionamentos de longo prazo, derivada da relação entre o marketing de serviço, marketing educacional e marketing digital, como condição para a retenção de alunos.

O autor Paulo Freire (2018), salienta que o marketing educacional, como conjunto de estratégias e práticas, vai muito mais além da promoção das instituições, suas ofertas formativas e programas, mas essencialmente cativar e reter os estudantes com a criação de experiências educativas, através do suporte contínuo e serviços de qualidade (Freire, 2018, p. 83). Por outro lado, envolver principalmente a construção da imagem e da reputação institucional como determinante na escolha da instituição pelos estudantes e as suas famílias (Kotler & Fox, 1985, p.27).

O marketing digital é muito fundamental para as instituições estabelecerem uma comunicação mais direta através de diversas plataformas digitais. Atribui um diferencial

no foco das suas atividades de ensino, aplica os mesmos princípios de marketing no setor da educação, onde envolve o uso de canais e ferramentas digitais para promover produtos e serviços. No contexto do ensino à distância, as instituições de ensino alcançam um público amplo e diversificado.

O autor Kemp sublinha a importância de acompanhar as tendências digitais emergentes e adaptar as estratégias de marketing a essas mudanças (Kemp, 2023, p.15.) Destaca a necessidade de compreender o comportamento do consumidor online, incluindo os hábitos e preferências dos estudantes, para desenvolver campanhas de marketing mais eficazes (Kemp, 2023, p.28). Reforça ainda a criação de uma presença digital forte e envolvente através das redes sociais, blogs e outras ferramentas online (Kemp, 2023, p. 45).

Na mesma senda o autor Patel sugere a otimização dos conteúdos dos sites para motores de busca, que aumentem a visibilidade para atração do tráfego orgânico, apelando a criação de conteúdos relevantes e valiosos, como blogs, vídeos explicativos, e-books e estudos de caso para educar e atrair potenciais estudantes (Patel, 2019, p. 48). Patel continua a sua abordagem, enfatizando a importância do uso de ferramentas analíticas para monitorizar o desempenho das campanhas de marketing digital e ajustar as estratégias conforme necessário. O autor Bullas concorda com os outros autores em relação aos critérios para a criação dos conteúdos, na oferta de insights para utilização de Mídias sociais que promovam o interesse por programas de ensino à distância, sugerindo o desenvolvimento de uma estratégia de média social robusta, com o uso de plataformas como Facebook, Linkedln, Instagram e Twitter, enaltece o surgimento de comunidades online através da interação com potenciais alunos nas redes sociais
(Bullas, 2017, p. 22, 35 e 50).

Os autores Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) definem marketing digital como o uso de canais digitais para promover produtos e serviços com abordagens inovadoras e bastante útil para as instituições de ensino, não só para a promoção de cursos ou programas, mas também, construir uma rede de promotores que atribuem credibilidade e confiança às suas ofertas formativas, através de parcerias estratégicas. A figura seguinte demonstra a EAD como conceito de serviços educacionais.

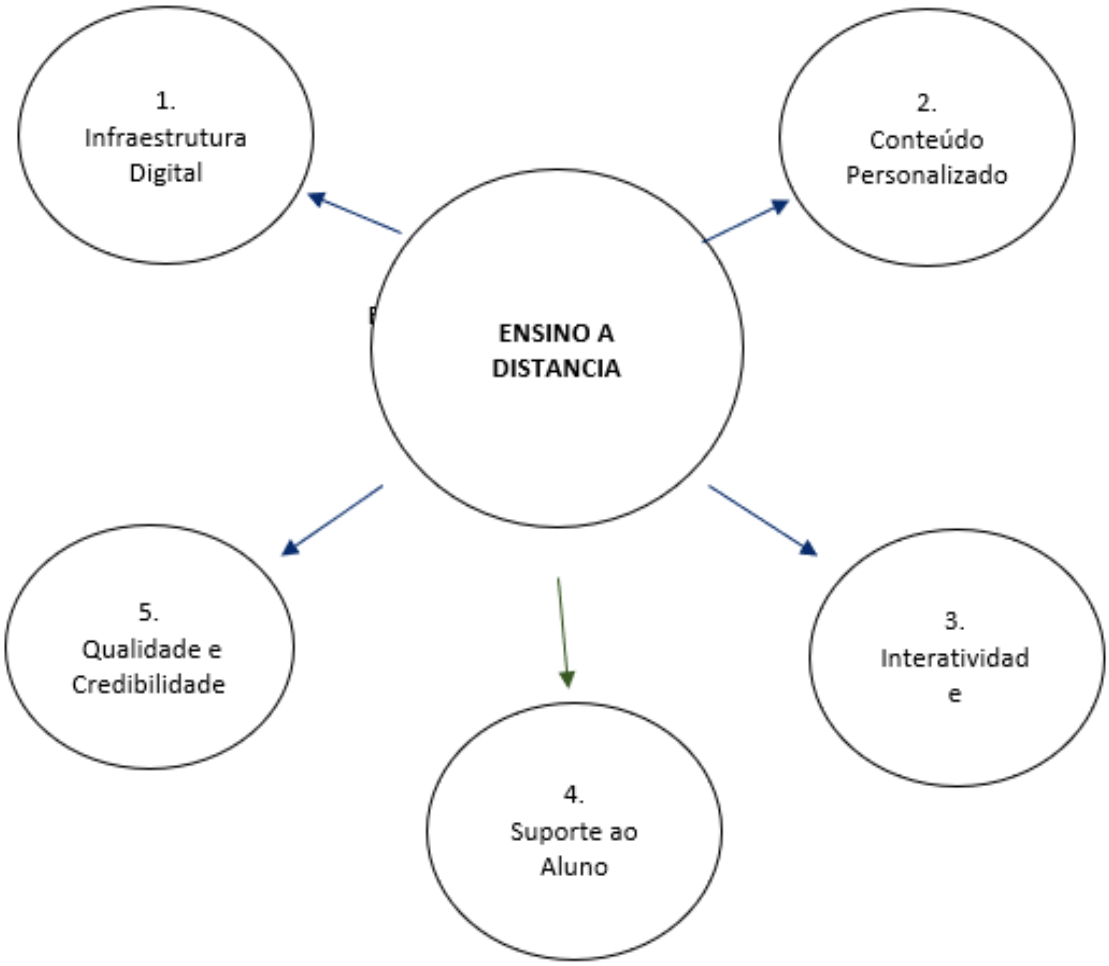


Figura 2.1 EAD como conceito de serviços educacionais

Fonte: Autora, 2024

2.1.2 Marketing B2B

O marketing B2B, (*business-to-business*), voltado para a criação de relacionamentos com clientes, parcerias e interações com outras empresas/instituições, é considerada a maior conquista do mercado de serviços. Revela a forma como inicialmente as organizações estabeleciam as suas transações comerciais, muito concentradas nas cadeias de produção e no fornecimento às empresas de todos os itens necessários para a criação dos seus produtos e serviços (recursos, matérias-primas, máquinas e tecnologia), disponibilizados posteriormente para os consumidores finais.

Os autores Kotler e Armstrong (2020), explicam que a evolução do Marketing B2B tem uma estreita ligação com o crescimento da industrialização e a complexidade dos

processos de produção. Nesta senda, as empresas sentiram a necessidade de estabelecer relações duradouras e benéficas com outras organizações e o marketing B2B, surge como alternativa a ter em conta para o mercado competitivo de serviços onde se regista uma comunicação de diferenciação significativa dos concorrentes e a mudança do mercado, no que o comportamento e aumento da expetativa do consumidor dizem respeito. Por força das tecnologias inovadores, a ferramenta CRM (*costumer relationship management*), obtém informações que facilitam o processo de atração e manutenção dos seus clientes e a captação de parceiros estratégicos.

Ainda no contexto da revolução industrial, com a grande produção em escala no século XX, desenvolveu-se em simultâneo o marketing B2C (*business-to-costumer*) e está direcionado para o consumidor final, justamente para alcançar um elevado público com uma comunicação em massa. (rádio, jornais e televisão). Assim, as empresas perceberam que a expansão e o fortalecimento da sua marca dependem da criação de estratégias de marketing caraterizada pela linguagem direta para o consumidor final, com o intuito de vender os seus produtos e construir um relacionamento de proximidade, despertando ao mesmo tempo o desejo de consumo.

A referência à Armstrong & Kotler (2017) atem-se na identificação e análise do processo de desenvolvimento do marketing, mostrando como o B2C tornou-se fundamental para as empresas que desejavam estabelecer uma presença forte e direta no mercado consumidor.

No setor da educação por exemplo, inicialmente o marketing focava-se nas instituições que contratavam produtos e serviços para os seus sistemas de educacionais (B2B), tais como sistemas de gestão académica ou materiais didáticos. Hoje, com a popularização de cursos de formação como ensino à distância e educação profissional, o novo paradigma das instituições de ensino é usar um conjunto de estratégias B2B, para estabelecer parcerias que garantem os recursos e a qualidade de infraestruturas educacionais e, a B2C para alcançar e envolver diretamente estudantes e famílias como participantes ativos na decisão de investimento na educação, através da promoção de programas que atendam as necessidades especificas de formação e desenvolvimento pessoal, (Kotler& Fox, 1985).

2.2 Plano de Marketing

O Plano de Marketing segundo Kotler e Keller (2016), representa o documento estratégico que orienta a forma como as organizações devem promover os seus produtos ou serviços, particularizando as ações de marketing necessárias para atingirem os objetivos específicos de marketing, ou seja, alcançar o público-alvo e atingir metas de mercado específicas, que garantam uma sustentabilidade de longo prazo

No caso particular da sua aplicação no setor da educação superior, para alcançar o sucesso, este tipo de organização fundamenta-se essencialmente na satisfação da necessidade dos estudantes e na necessidade de criação de valor diferenciado daí que os autores Kotler & Fox (1985) , reforçam o conceito de plano de marketing, afirmando ser a ferramenta que define as estratégias e as ações de marketing , com flexibilidade para a adaptar-se às constantes mudanças deste mercado acentuado pela inovação tecnológica e a necessidade dos clientes. Destacam que o plano de Marketing para as instituições de ensino deve incluir uma forte componente da promoção da qualidade académica e a reputação institucional e fatores decisivos na escolha dos estudantes.

Kotler (2000) vai mais longe ao frisar que nas ações de marketing, deve-se realçar a importância de uma análise de mercado rigorosa para a identificação das necessidades e as preferências dos consumidores, realçando que, "um plano de marketing é de grande relevância para a estratégia de qualquer organização porque permite o desenvolvimento de ações coordenadas para satisfazer as necessidades dos consumidores de forma diferenciada da concorrência "(Kotler, 2000, p.45).

A segmentação de mercado é de igual modo importante na otimização dos recursos de marketing para obter melhores resultados, quando são direcionados para segmentos mais promissores. De acordo com a AMA (2017), "o marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, distribuir e oferecer, de forma benéfica, ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral."

O posicionamento do produto por outro lado, procura diferenciar claramente a oferta que uma instituição de ensino superior dispõe realçando quais os benefícios únicos do ensino à distância.

As recomendações dos autores acima no que diz respeito a necessidade de adaptação do plano de Marketing, são no sentido de realçar a necessidade de avaliações e ajustes contínuos para manter a sua eficácia e para o alcance das metas organizacionais preconizadas. **(**Kotler & Keller, 2017, p.34**)**.

O autor Fullan, realça que para os ambientes educacionais, a importância da gestão da mudança organizacional é amplamente discutida na literatura sobre gestão e marketing educacional por garantires o sucesso da transição para o EAD, quer em termos operacionais como estratégicos. As mudanças exigem simultaneamente o emergir de lideranças eficazes, uma comunicação clara (Fullan, 2007, p. 45) e envolvimento das partes interessadas para garantir o comprometimento e alinhamento de todos stakeholders com os objetivos do plano (Fullan, 2007, p.60).

Lambin (2000), define o plano de marketing "como um sistema integrado que visa alcançar os objetivos de longo prazo com base na análise das necessidades e comportamentos dos consumidores e no ambiente competitivo" (Lambin, 2000, p.22). Assim as definições dos autores Lambin, Kotler e Keller (1995) concordam na necessidade de uma análise profunda do mercado e dos concorrentes com ações de marketing bem delineadas, ser flexível e adaptável às constantes mudanças no mercado e nas preferências dos consumidores.

Por outro lado, Luís Filipe Lages(2013) sublinha que " o plano de marketing deve incorporar as inovações tecnológicas e os novos meios de comunicação, que facilitam a interação direta com os consumidores, permitindo uma maior personalização e agilidade nas respostas às suas necessidades"(Lages, 2013, p.91), visão esta de particular relevância no marketing educacional, onde o uso de plataformas digitais numa simbiose com as estratégias de marketing online , são a condição não só para alcançar estudantes mas para garantir o comprometimento dos mesmos.

Sobre a estrutura dos planos de marketing, autores e especialistas como Philips Kotler, David Aaker e Malcon McDonald mencionam não existir um modelo padrão, mas, há a consonância para alguns componentes centrais e indispensáveis, adaptados às necessidades de cada organização, do setor de atuação e dos seus objetivos estratégicos.

Tabela 2.1 -Fases do Plano de Marketing para as IES

Fases	Atividades
Análise do ambiente	Análise do mercado e concorrência
Definição do público-alvo	Identificação de potenciais alunos e suas necessidades
Objetivos de Marketing	Definição de metas estratégicas para garantir viabilidade, atratividade e sustentabilidade
Estratégias de Marketing	Desenvolvimento de metas para atração e retenção de alunos
Plano de Ação	Ações práticas de comunicação, distribuição e precificação
Orçamentos e recursos	Alocação de orçamento e recursos
Monitorização e Controlo	Definição de métricas e acompanhamento dos resultados

Fonte: Autora, 2024

2.2.1 Análise Situacional

A realização do diagnóstico é determinante para as estratégias e as ações que serão implementadas. É também a fase de entendimento inicial do contexto externo e interno das organizações. Para Kotler e Armstrong (2018) a análise externa permite as organizações diferenciarem-se e capitalizarem as oportunidades daí resultantes, neste caso a procura crescente de produtos e serviços. São também identificadas as ameaças que de alguma forma podem influenciar negativamente as atividades das organizações.

2.2.1.1 Análise Externa

Considerado o elemento fundamental na elaboração de um plano de marketing e permite a organização compreender o ambiente em que opera, ao identificar as oportunidades e ameaças, onde os autores Davis e Chou (2018), na sua pesquisa sobre a evolução do EAD, ressaltam a importância de monitorar as preferências dos consumidores que buscam pela flexibilidade e personalização dos seus processos de aprendizagem. O fator crítico refere-se as mudanças das expetativas destes consumidores educacionais, e perante a revolução tecnológica o setor educacional, em particular as IES os desenvolvimentos de ofertas de neste formato devem ser considerados.

Para análise do ambiente competitivo, Slamon (2013), propõem um modelo de e-learning que inclui forças externas, como a concorrência com outras instituições e plataformas de ensino online, uma vez que a rivalidade exige as organizações desenvolvam produtos inovadores e de alta qualidade para destacarem-se no mercado. As tecnologias desempenham um papel importante na análise externa, e implica a necessidade de estar atualizado sobre as tendências tecnológicas e porque estas, são incorporadas nas experiências de EAD, onde o ensino adota métodos mais interativos e envolventes (Siemens, 2014).

A análise do ambiente externo em relação as mudanças do meio envolvente, é vista por duas perspetivas: **macro/ mediata e micro/imediato**. Com o uso da ferramenta PESTAL, realiza-se a análise **macro ambiente/ mediato (oportunidades e ameaças),** identificando os fatores determinantes que impactam as estratégias de marketing e a atividade das organizações: Fatores Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos, Ambientais e Legais (Teixeira, 2005). A compreensão dos fatores prepara as organizações para obter vantagem competitiva (Porter, 1985). O autor Jonhson et al. (2008), em "Exploring Strategy", descreve as grandes contribuições destes fatores para a preparação das organizações diante das mudanças no ambiente que impactam as suas operações.

No contexto **microambiente/ imediato (forças e fraquezas),** reconhecem-se fatores específicos ou internos às instituições que influenciam diretamente a capacidade da organização puder operar e alcançar os seus objetivos.

- **As 5 Forças de Porter**

São as forças que determinam a competitividade de uma empresa no seu setor de atividade: a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos. Identificam as oportunidades e as ameaças no ambiente competitivo, onde Porter (1980) adverte para a ameaça advinda da entrada de novos concorrentes, influenciada por barreiras à entrada como os custos altos e lealdade dos clientes com as marcas estabelecidas e toda a regulamentação que que muitas vezes inibe o desenvolvimento de uma atividade.

É Importante considerar o impacto que o poder de negociação dos fornecedores na rentabilidade das empresas (Morrison, 2011). Significa dizer que a escassez de insumos ou a concentração de fornecedores no mercado pode intensificar esse poder, fazendo com que as empresas procurem alternativas ou diversificação de fornecedores. De contrário, em relação aos compradores, o poder de negociação é beneficiado pela variedade de opções

com a presença de melhores preços e qualidades, forçando as empresas a manter a lealdade do cliente (Kotler & Keller, 2012). As disponibilidades de informações e a facilidade de comparação entre produtos também aumentam o poder de negociação dos consumidores. A ameaça de Produtos Substitutos, indica que esses podem limitar o preço que uma empresa pode cobrar, já que os consumidores podem facilmente mudar para outras alternativas (Foss & Langlois, 2003), e ganham força quando os produtos substitutos oferecem benefícios comparáveis a preços mais baixos.

Nos mercados competitivos é comum a ocorrência de rivalidade entre concorrentes, e a sua intensidade é marcada pela redução da rentabilidade da indústria que na sequência origina a guerra de preços, despesas de marketing e o uso de outras táticas (Porter, 1980). O número de concorrentes, o crescimento do mercado e a diferenciação de produtos são fatores que influenciam essa rivalidade.

No contexto da Educação superior, o ensino a distância, mostra como cada força pode influenciar a estratégia da instituição.

2.2.1.2 Análise Interna

Resume a história da organização e permite entender melhor a trajetória e as experiências que moldaram a identidade e posicionamento atual no mercado. O Autor Mintzberg (1994) destaca a importância da história corporativa na formação das estratégias organizacionais, sugerindo que as decisões atuais são frequentemente moldadas por experiências passadas, reconhecendo que os pontos fortes e fracos da empresa, conforme propõe Porter (1985), partem de uma avaliação mais clara da sua posição competitiva no mercado. Alia-se a essa narrativa, as informações sobre os recursos financeiros, humanos, know-how e de investigação tecnológica, para o desenvolvimento e aprimoramento dos seus produtos e serviços ao longo do tempo. A evolução e as lições apreendidas são importantes para a criação de uma cultura organizacional forte e coesa, como fator crítico para o sucesso a longo prazo (Collins, 2001).

Integram também a Missão e Visão que, segundo Drucker (1954) estas são influenciadas pela sua história, refletidas na identidade e nos valores que guiam as atividades da organização. Bates (2015) afirma ser um desafio para as IES alinhar o ensino a distância aos objetivos estratégicos no que diz respeito ao envolvimento dos alunos e a sua compreensão clara sobre o ensino virtual, para ampliar o acesso à educação e promover a inclusão, como condição para a aceitação interna da mudança,

O entendimento do contexto histórico, segundo Kim e Mauborgne (2005) ajuda na identificação de oportunidades de mercados ainda por explorar, muito relevante em ambientes competitivos. A relação entre o posicionamento e a história da inovação é por sua vez, moldada pela capacidade que a organização tem de adaptar-se às novas tendências tecnológicas (Chesbrough, 2003). A importância de compreender a trajetória da organização, é a garantia para evitar armadilhas que podem provocar o fracasso no âmbito das novas tecnologias (Christensen, 1997).

2.2.1.3 Análise Competitiva

Esta análise resulta na avaliação das forças e fraquezas dos concorrentes no mercado, as suas estratégias de produto ou serviço, a participação no mercado, os diferenciais competitivos, preços, posicionamento e outras caraterísticas que impactam a posição da empresa.

- **Análise SWOT** (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) esta ferramenta estratégica analisa tanto os fatores externos como os internos da organização e os 4 (quatro) fatores podem influenciar o sucesso ou fracasso de uma empresa ou projeto, (Kotler e Keller, 2012). Eles são o suporte para a criação de estratégias para que maximizem suas forças e oportunidades e minimizem simultaneamente as suas fraquezas, defendendo-se de possíveis ameaças, e como garantia, melhoram a sua capacidade competitiva. Os autores Kotler e Porter (1985) afirmam a utilização desta ferramenta nos trabalhos de análise competitiva. O mercado educacional pode com esta ferramenta, identificar a forma de diferenciarem-se no mercado do ensino virtual, desenvolvendo estratégias de acordo com as vantagens que este serviço oferece.
- **Fatores Críticos de Sucesso (FCS),** identificam-se como elementos-chave para determinar a capacidade de uma organização destacar-se no setor de atuação e, alcançar os seus objetivos estratégicos inicialmente definidos.

Existem estudos dos autores McPherson (2007) e McPherson e Nunes (2008) propondo um quadro conceptual com a inclusão da dimensão organizacional no e- learning e outras estratégias organizacionais, reforçando a ideia da ênfase que os gestores, como decisores e responsáveis por fazer acontecer, devem dar aos fatores críticos de sucessos, pois constituem recursos necessários para sustentar iniciativas a longo prazo.

Pressupõem-se que sua aplicação como método de gestão para a aplicação do EAD nas IES, permite a identificação de elementos de gestão que garantam a qualidade do

ensino, a satisfação dos alunos e o alinhamento com as necessidades do mercado de trabalho na área da saúde.

Os FCS são o guia na implementação de melhores práticas, com a promoção da inovação melhorando a experiência dos seus alunos, com o desenvolvimento de estratégias para posicionarem-se de forma competitiva no mercado educacional

2.2.2 Estratégias de Marketing

Define-se como um plano inclusivo cujo caminho direciona-se para a organização alcançar os objetivos estratégicos de Marketing. Neste contexto, a comunicação é o veículo principal para a promoção dos seus produtos, com o suporte do marketing mix (7 P ‘s).

A mais variada abordagem sobre estratégias de marketing, de acordo com Kotler (2017), envolve a criação de um mix de marketing que atenda às principais necessidades e desejos do consumidor, enquanto agrega valor à organização. Outras são propostas de recomendações para a inclusão de um posicionamento percetível que permita a oferta diferenciada da organização (Porter, 1985) e, para desenvolvimento de uma identidade da marca apelativa para obter lealdade e convencer o publico alvo (Aaker 1996), como fator decisivo para o cliente.

Com o uso de estratégias combinadas e abrangentes na promoção dos seus produtos, realça a relevância no atendimento das necessidades dos clientes (Kotler 2017), aplicável as IES. A integração das estratégias surge na perspetiva destas instituições analisarem a sua posição no mercado e tornar as suas ofertas flexíveis e acessíveis, para atender as necessidades do seu público-alvo, estarem alinhadas à cultura organizacional para superar resistências internas e garantir o sucesso do processo de implementação. A qualidade do EAD vai depender da integração da tecnologia à uma comunicação fluida e clara. No setor da educação superior, o marketing envolve estratégias específicas para atrair, reter e envolver estudantes, e, por conseguinte, construir uma marca forte e sustentável, à medida que se torna mais competitivo, para destacar-se pela qualidade académica e pela maneira como se comunicam e se posicionam no mercado.

2.2.2.1 Objetivos do Marketing

Os objetivos do marketing, como elementos centrais que orientam o planeamento e as ações estratégicas das organizações, cujo seu propósito principal é guiar a organização

numa direção para alcançar suas metas de crescimento e posicionamento no mercado, onde Kotler e Keller (2016) são defensores desta narrativa.

No plano de marketing, os objetivos são definidos depois da realização da análise situacional onde fatores relacionados com a concorrência, as tendências do mercado, o comportamento do consumidor e as condições económicas que influenciam de algum modo o desempenho de uma organização, já foram considerados e, perspetiva-se o alinhamento das estratégias de marketing aos seus objetivos gerais. Os autores Kotler e Keller (2016), defendem a ligação direta desta definição à análise das condições competitivas e da posição em que a organização se encontra no mercado. Mas em primeira instância, Kotler & Fox (1994), apelam que se estabeleça a missão da instituição, seguida das metas a curto e longo prazo e depois os objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas, obedecendo um limite temporal (Doran, 1981 & Drucker 1954).

No plano de marketing, as análises dos objetivos de marketing garantem uma definição precisa e orientada a resultados porque têm um sentido mais específico - vai desde a seleção do mercado para a ação da organização, descrevendo a ideia da visão como detentora de um determinados produto e serviço, para uma outra visão, como instrumento para a satisfazer as necessidades de certos mercados e, o estabelecimento de metas sobre a oferta de um determinado produto de forma realista. Para Doran (1981), a prática mais recomendável para a formulação de objetivos é através da utilização do método SMART Esta metodologia de Doran é reforçada por Druker (1954) ao definir as metas de vendas baseada em objetivos realistas e mensuráveis e, o seu progresso monitorado de forma contínua. O autor Kotler (2017) vem dar mais enfase a metodologia, ao destacar que a seleção de mercados específicos são um objetivo de marketing para alcançar estratégias de mercado com maior eficácia.

2.2.2.2 Segmentação do Mercado

Esta técnica ou estratégia de marketing é adotada pelas organizações para entenderem melhor as necessidades e preferências dos seus potenciais consumidores e que, na divisão de um amplo mercado em subgrupos de consumidores ou segmentos, são identificadas caraterísticas comuns e o compartilhamento das mesmas necessidades ou comportamentos semelhantes. Este pressuposto, facilita o ajustamento das estratégias para melhor atenderem cada segmento (Kotler & Armstrong, 2021).

Diversos autores abordam sobre esta temática, destacando a importância da segmentação em mercados específicos, garantindo que a sua aplicação com propostas claras de valor, alcança diferentes grupos e, de acordo com as caraterísticas de cada segmento, há o ajustamento do marketing Mix (Kotler &Fox, 2000) e (Kotler & Armstrong, 2021). Apresentam os critérios ou as variáveis de segmentação tendo em conta fatores demográficos (idade, sexo, rendimento, nível de educação); geográficos (localização, religião, área de habitação); psicográficos (estilo de vida, valores, personalidade); e comportamentais (benefícios desejados, frequência de uso/ ocasiões, status, lealdade à marca).

As etapas da segmentação de mercado como processo estruturado, é recomendável concluir primeiro as etapas da avaliação de todos fatores ligados a segmentação de mercado (Kotler e Fox, 2000). Finda a avaliação, a etapa seguinte é o alinhar o segmento ou público escolhido com os seus objetivos e recursos, para determinar onde serão concentrados os esforços de marketing. A etapa final será desenvolvimento da estratégia de posicionamento para o segmento alvo, e esperar que o serviço ou produto atenda às necessidades especificas, para o devido ajustamento do Marketing Mix às características e preferências de cada segmento.

Por sua vez Porter (1980), argumenta que a segmentação de mercado como estratégia traz vantagem competitiva, pois as empresas focam os seus recursos em nichos específicos para diferenciarem os seus produtos ou serviços dos concorrentes. Reforça ainda que uma execução adequada da segmentação, facilita a empresa a maximizar a sua posição competitiva nas áreas onde pode oferecer maior valor.

2.2.2.3 Seleção do Público-alvo/ Target

O processo de seleção e definição do público-alvo é uma etapa crítica nas estratégias de marketing e muito relevante nas campanhas onde as organizações direcionam todos esforços de marketing adequados da segmentação, e ao mesmo tempo, maximizam a sua posição competitiva nas áreas onde pode oferecer maior valor aos consumidores, com base nas suas competências e recursos (Kotler & Keller, 2015). Os autores, recomendam o alinhamento dos recursos disponíveis aos objetivos estratégicos que previamente a organização define.

Nesta sequência, para um segmento específico, identificadas que estão as necessidades especificas deste grupo de consumidores, surgem oportunidades para oferta

de produtos e serviços diferenciados e personalizados para dar resposta as necessidades de quem procura. É também o momento para as organizações promoverem a sua proposta de valor e maximizarem o retorno sobre os investimentos que realizou nas campanhas de marketing (Kotler e Fox, 2015),

No contexto do marketing estratégico, a definição cuidadosa do público-alvo é essencial para maximizar os recursos disponíveis e criar campanhas eficazes. Como defendem Soares e Pinho (2008), a segmentação de mercado permite identificar critérios que otimizam a comunicação e direcionam esforços para alcançar os objetivos institucionais. Essa abordagem estratégica reforça a importância de compreender as necessidades específicas de cada segmento, promovendo maior eficiência no uso de recursos.

Veríssimo (2013) salienta que, além de dados demográficos, a análise do público-alvo deve incluir motivações, interesses e barreiras que influenciam as decisões de compra. Esse entendimento mais profundo permite desenvolver estratégias que conectem marcas a consumidores de forma significativa, alinhando objetivos organizacionais às expectativas do mercado. Rodrigues (2021), ao abordar a transformação digital nas instituições de ensino superior, destaca que a utilização de campanhas altamente segmentadas aumenta significativamente as taxas de conversão e o retorno sobre o investimento. No ambiente digital, a personalização das ações de marketing possibilita uma interação mais direta com o público-alvo, contribuindo para a consolidação de estratégias orientadas para resultados.

2.2.2.4 Posicionamento

A estratégia de posicionamento tem abordagens únicas oferecidos por diversos autores, convergindo todas para a importância que traz para a melhor aplicação das estratégias de marketing. Kotler (2012) define como o ato de projetar, preservar e valorizar o valor diferencial da sua oferta tornando-a memorável para o público-alvo, assim como destacar a imagem da organização no mercado, é garantia de vantagem competitiva em relação os seus mais diretos concorrentes; Porter (1980) defende a sua definição para a criação de vantagens competitivas sustentáveis e a criação de valor, distingue a organização das demais ; Lambin (2000) fundamenta a sua definição destacando a importância de uma comunicação clara dos benefícios diferenciadores do produto ou serviço; Aaker (1996) resume a sua definição na proposta de valor da marca e a comunicação única e relevante para o seu público-alvo.

Referir que fatores como a expectativa do consumidor, posicionamento dos produtos concorrentes e vantagem dos principais produtos, influenciam a escolha de pormenores muito característicos para suportar o posicionamento. São esses fatores devidamente alinhados que constituem a triangulação dos 3 (três) pressupostos (segmentação de mercado, diferenciação e posicionamento) que resumem, validam e situam o posicionamento, potencializando a relevância das atratividades do produto para o consumidor. É neste contexto que Kotler & Fox (1994) olham para o posicionamento como uma arte de desenvolver e comunicar diferenças consideráveis entre a oferta e os concorrentes dentro de um mercado identificado, e a partir daí, dar sentido analisar o Marketing-Mix.

O posicionamento e a vantagem competitiva estão intrinsecamente ligados pois ambos são fundamentais para a diferenciação de uma empresa no mercado e para o seu sucesso a longo prazo. Um bom posicionamento ajuda a criar e sustentar a vantagem competitiva, enquanto uma vantagem competitiva forte reforça a posição da empresa no mercado, refletida na superioridade em relação os seus concorrentes mais diretos e em termos de criação de valor para os seus stakeholders. A aptidão de superar e enfrentar os concorrentes, permite que a organização se destaque no mercado, preservando o valor adicional que oferece ao cliente. Para dificultar a imitação ou não ser superada, as organizações suportam-se de estratégias de diferenciação e liderança em custos. Segundo Porter (1985) a vantagem competitiva é o coração do desempenho de uma empresa no mercado competitivo e é quando a oferta percebida pelo cliente é superior à dos concorrentes. (Kotler, 2017).

Para as organizações manterem a sua competitividade, devem desenvolver competências essenciais com enfase na inovação contínua (Hamel e Prahalad, 1994). Com isso, o mercado da educação torna-se mais atrativo e competitivo, com a oferta de produtos inovadores como o ensino a distância, é acreditando seguramente na atração e retenção de estudantes, através da diferenciação dos seus serviços, possibilitando uma sustentabilidade financeira académica robusta.

2.2.3 Marketing Mix-7 P ‘s

O marketing-mix é considerado uma ferramenta estratégica para definição e estruturação de elementos necessários para garantir o sucesso no lançamento de um serviço, assegurando o alinhamento de cada P com os objetivos e necessidades do público-alvo. O

surgimento do Marketing Mix, veio para garantir a sua abrangência não apenas para os produtos, mas também para os serviços e a sua importância no ES

O conceito envolve variáveis direcionadas para as estratégias de mercado que inicialmente McCarthy (1969) formulou-as com 4 P ‘s, mas, para as particularidades que apresentam os serviços, Booms e Bitner (1981), responsáveis pela ampliação do marketing mix tradicional para os 7P`s , sugerem esta ultima proposta para adaptar melhor os serviços educacionais por apreenderem com maior precisão a complexidade e a natureza dos serviço, introduzindo outras três dimensões: pessoas, processos e provas físicas .

Com os 7 P ‘s, considerado relevante na categoria de serviços inseridos na educação, criam-se estratégias de marketing mais completas, considerando os fatores tangíveis e intangíveis do mercado de serviços. No setor do ES e em particular no EAD, a integração dos três últimos elementos, é refletida numa abordagem holística: no desenvolvimento e implementação das estratégias, observam-se os componentes, a forma de interligação e de reforço mútuo para criar uma experiência de marca consistente do cliente e a entrega do serviço, que dependem de muitos fatores interrelacionados, fundamentais para o processo de retenção de alunos.

É necessário tornar robusta a estratégia Marketing Mix, integrando a técnica dos 5W´s e “Who? What? Where? When? Why? na promoção/ comunicação e no suporte das estratégias para atingir o público-alvo de forma direta e clara.

A resposta a estas questões, são garantidas pelos autores Kotler e Keller (2012) que consideram ser o primeiro passo identificar o perfil do consumidor, para saber a “Who “(quem) a mensagem se adapta. Para Armstrong e Kotler (2020), o “What” (o quê) define com clareza e objetividade o conteúdo da mensagem e os seus principais benefícios. Em relação a distribuição, o autor Grönroos (2007) menciona que, de acordo com o público-alvo, o “Were” (onde) ajuda na escolha dos canais, quer sejam, digitais ou tradicionais. De acordo com Belch e Belch (2017), a importância de conhecer o “When “(quando) está relacionado com o momento certo de otimizar a mensagem e que esta, na altura certa proporcione o aumento da sua eficácia. Finalmente Kotler indica que o “Why” (porquê) define o objetivo da comunicação, cujo a intenção é informar, persuadir e recordar, para o alinhar o seu prepósito ao posicionamento.

2.2.3.1 Produto

O produto, é referenciado no marketing como o bem ou serviço, disponibilizados no mercado alvo pela organização com o objetivo de atender as necessidades do seu público (Kotler & Fox, 1994) e que se destaca pelos benefícios e atributos apelativos que possui, como a marca, design e outros serviços complementares. O mesmo autor realça que a combinação destas características contribui para a experiência do consumidor e para a diferenciação competitiva.

Um conjunto de autores apresentam definições valiosas realçando a relevância do produto no setor de serviços como uma ferramenta estratégica pelas características de diferenciação para um mercado competitivo (Booms & Bitner, 1981) e, percetível pelo cliente pelo seu valor e benefício (Jobber & Chadwick, 2016). No contexto do marketing estratégico, a prioridade é a criação do serviço, mas com a garantia de um desenvolvimento contínuo e de melhorias para dar resposta às mudanças do mercado e principalmente às inovações tecnologias que exige o setor de serviços (Baker & Hart, 2016).

Com a introdução da inovação tecnológica na educação, o produto do marketing mix, precisa de uma adaptação digital no seu currículo atual e estar alinhado às novas dinâmicas e à demanda dos estudantes.

2.2.3.2 Preço

O preço representa uma varável muito enraizada na perceção do valor do produto, a demanda, e também a posição competitiva da organização, já que é o único do marketing mix que produz rendimento, ao contrário das demais que representam apenas custo para as organizações (Kotler & Keller, 2012).

Definir preço, significa observar fatores como os custos de produção, operação e fabricação do produto bem como a predisposição do consumidor pagar, sem esquecer a concorrência no mercado. A aplicação de uma estratégia de preço obriga repensar no alinhamento deste ao valor percebido pelo consumidor e sustentar com a reputação da organização, a qualidade do que oferece e as expetativas que são criadas em torno do investimento realizado (Kotler & Armstrong, 2015). O critério Valor é que mais preocupa o consumidor o que torna complexo calcular o preço do serviço em relação ao produto. O Triangulo da Determinação de Preços encaixa cada um dos elementos que constam no fluxograma à estratégia da determinação de preços.

Triângulo da Determinação de Preços



Figura 2.2 - Triangulo da Determinação de Preços

Fonte: (Lovelock e Wirtz, (2006)

Na perspetiva de garantir a viabilidade económica de um produto, as organizações devem adotar modelos de preços mais flexíveis, para o consumidor, perante preços elevados, não crie a expetativa de um produto ou serviço de alta qualidade (McDonald & Dunbar, 2020) e ajustar a prática de precificação para manter-se competitiva no mercado. A adaptação desta prática ao ensino a distância, deve ser meticulosamente planeada, considerando os custos da implementação deste serviço, a demanda do mercado, a perceção de valor e principalmente a competitividade. Estes fatores garantem não só a viabilidade financeira do curso, mas proporcionam aos alunos uma experiência acessível de preço, de qualidade do curso e serviço. No B2B, o EAD tem a oportunidade para fundamentar de forma objetiva, o valor percebido do produto ou serviço oferecido a um preço acessível.

2.2.3.3 Comunicação

O objetivo da promoção dentro do marketing-mix abrange as atividades de comunicação para a divulgação da oferta dos produtos ou serviços, para tornar conhecidos os benefícios que estes proporcionam ao consumidor, destacando fatores como a flexibilidade e acessibilidade e que seja capaz de convencer o consumidor a comprar (Kotler & Armstrong, 2003). Recomendam ainda um mix de comunicação integrado composto pela publicidade, promoção de vendas, relações-públicas, marketing direto e digital para assegurar a mensagem consistente ao seu público-alvo. Os dois autores, referenciam que a

comunicação deve envolver ouvir o consumidor e a recolha de feedback, para ajustar as estratégias e alinhar a comunicação com os objetivos do marketing e posicionamento da marca (Kotler & Armstrong, 2015).

Na falta de uma definição única para determinar a estratégia de comunicação, numa perspetiva mais atual de Kotler e Keller (2018) propõem 7 passos importantes no processo de comunicação em articulação com as bases gerais de comunicação. Para os serviços, Kotler e Fox (2015) sugerem à comunicação, a integração de testemunhos e recomendações de clientes com uma comunicação "boca – a boca" onde o consumidor compartilha a sua experiência positiva com outros e que pode resultar em novas adesões.

2.2.3.4 Distribuição

A distribuição é referida no Marketing - Mix como o processo de disponibilização dos produtos ou serviços aos consumidores finais. Para Kotler e Keller (2016), a escolha adequada dos canais significa que estão contemplados os serviços oferecidos e também as decisões que vão determinar como e onde o consumidor terá acesso ao serviço. O e-marketing

Com a seleção dos canais de distribuição as organizações podem realizar de forma planeada a divulgação e a promoção dos seus produtos e serviços, com base no entendimento do seu público-alvo e nos recursos que estão disponíveis, destacando-se o e-marketing ou marketing digital e os canais produzidos por empresas independentes.

Para novos serviços, requerem-se a escolha e gestão de canais de distribuição que impactam diretamente a capacidade das organizações para atrair mais clientes, destacando a qualidade do serviço oferecido e a combinação de canais deve ser planeada com base no perfil do público-alvo para uma comunicação fluida e clara sobre os benefícios do produto ou serviço oferecido. Esta estratégia facilita o acesso, mas também fortalece a imagem da de qualidade.

2.2.3.5 Processos

O processo é definido como o conjunto interligado de um fluxo de atividades, procedimentos e mecanismos de execução para a entrega final de um serviço (Garrison & Anderson, 2003). Esta etapa do marketing - mix, garante uma gestão dos critérios de heterogeneidade e homogeneidade, dos serviços, no que dizem respeito a padronização de

processos, controle da qualidade, flexibilidade nos processos, interação e personalização, variedade e métodos de avaliação.

Tratando-se de um método sequencial dos sistemas operacionais e de serviços, que contempla todos procedimentos e atividades baseadas nos dois critérios, é fundamental que as estratégias definidas estejam conformadas para a satisfação do consumidor para que tenham a perceção do processo que culmina com o serviço de qualidade que lhe é prestado.

Para a educação, a relação dos dois critérios com o processo pode ser benéfica na implementação de programas virtuais incluindo desde a matrícula até a conclusão da formação e, a acessibilidade do material didático na interação do estudante e formador. A padronização de processos oferece ao estudante uma experiência de uma educação consistente, a flexibilidade e a personalização vincula o atendimento às diversas necessidades dos alunos.

A oportunidade que as IES têm com a padronização dos processos e a capacitação dos professores, está na redução das diferenças no que diz respeito a qualidade e a forma como os serviços são oferecidos, mas, a personalização no ensino ganha espaço, especialmente no EAD, porque pode constituir um maior diferencial competitivo (Lovelock & Wirtz, 2016).

2.2.3.6 Pessoas

Pessoas são todos os intervenientes que participam no processo onde a qualidade de um serviço é influenciada pela capacitação, formação e comprometimento das pessoas e segundo Kotler e Keller (2012)**,** salientam ser necessário para aumentar a motivação dos colaboradores na sua interação com o cliente, criando propostas de valor significativas.

A expressão “pessoas” no contexto do marketing relacional refere-se à construção de relacionamentos duradouros entre os colaboradores da organização, os clientes e os stakeholders presentes no processo de entrega de um determinado serviço (Grönroos, 1994). Esta interação quando personalizada de acordo com as necessidades e preferências dos clientes, aumenta a satisfação e lealdade (Pine & Gilmore 1999), sustentada pela cultura do feedback para identificar áreas de melhoria contínua e ajustamentos nos processos para melhor atendimento das expetativas dos clientes (Zeithaml et al., 2006).

2.2.3.7 Evidência Físicas

Refere-se a todos elementos tangíveis e ao mesmo tempo visíveis para evidenciar um serviço de qualidade. Segundo Kotler e Armstrong (2021) esses elementos englobam o ambiente em que o serviço é fornecido e alguns bens tangíveis que estão presentes e que induzem uma imagem de marca e merecem atenção especial do consumidor. Porém, este tipo de serviços, destaca a intangibilidade como o seu maior desafio, já que as instituições devem realizar um forte investimento na reputação e certificação para tornar mais concreto e percetível a qualidade do serviço aos consumidores, (Kotler & Keller, 2012).

Para o consumidor, antes de ter acesso ao produto ou serviço, a organização tem de mostrar evidencias físicas adequadas como as infraestruturas, a estética do ambiente, a manutenção e limpeza do espaço, a apresentação dos colaboradores, equipamentos de suporte e outros,

Enquanto o produto é classificado pelo desempenho que produz, o serviço pela sua caraterística intangível, fica mais exposto ao julgamento do cliente ou consumidor, que procura a instituição para ter acesso aos mesmos. Logo, o que estiver visível, pode influenciar no poder de decisão do cliente.

No caso particular do serviço virtual, as evidencias físicas como a plataforma virtual, devem ser funcionais, tecnologicamente avançadas e com design atrativo, para causar uma primeira impressão positiva. A credibilidade de um serviço á distancia também é fortalecida por evidencias físicas associadas a segurança e acesso à certificação digital por sistemas seguros e reconhecidos por entidades oficiais, dando aos potenciais consumidores uma sensação mais real da qualidade do ensino oferecido. A tabela seguinte demonstra o Mix (7P`s) para o EAD nas IES.

Tabela 2.2 -Mix (7P`s) para o EAD nas IES

Pilares	Pressupostos
Produto	Caraterísticas, qualidade e especificações dos produtos/serviços educacionais oferecidos
Preço	Estratégia de precificação: acessibilidade e modelos de pagamento para os clientes obterem os produtos/serviços
Praça (Local)/Distribuição	Localização e acessibilidade dos bens/serviços através dos canais de distribuição: ambiente digital e Plataformas de ensino a distância
Comunicação	Estratégias de comunicação na promoção e divulgação dos benefícios dos produtos/serviço para atrair estudantes como potenciais clientes
Pessoas	Competências dos professores, técnicos de apoio e interações com os estudantes
Processos	Sistema operacional com procedimentos para as matrículas, acesso ao conteúdo e suporte ao aluno
Evidência Física	Elementos tangíveis onde o produto/serviço é fornecido e que comprovam a sua qualidade, como certificados e relatórios etc

Fonte: Autora, 2024

3. Metodologia

3.1 Objetivo da Investigação

O principal objetivo deste estudo é desenvolver um plano de marketing para a implementação do Ensino a Distância (EAD) no curso de Medicina da Universidade Privada de Angola (UPRA), com foco nas perceções, preocupações e motivações dos potenciais alunos. A metodologia adotada permite uma compreensão detalhada dos fatores que influenciam a aceitação e a viabilidade do EAD, com ênfase na análise de conteúdo das respostas do questionário e entrevistas.

3.2 Revisão de Literatura

A revisão bibliográfica teve uma abordagem nos temas ligados a educação a distância, marketing educacional e digital, e gestão estratégica de instituições de ensino superior. Focou-se nas práticas de EAD em cursos de saúde, explorando desafios, oportunidades e tendências no setor educacional. Esse enquadramento teórico fundamentou as estratégias propostas para a implementação do EAD na UPRA.

3.3 Recolha de Dados

A recolha de dados foi realizada através de dois métodos: o questionário, para captar as perceções e opiniões dos participantes sobre a implementação do EAD no curso de Medicina da UPRA, e entrevistas que visaram explorar as perceções dos stakeholders internos da UPRA e externos, a coordenação do Piaget de Almada. A abordagem qualitativa foi a utilizada na recolha de dados do questionário de questões abertas e entrevistas semiestruturadas.

3.4 Questionários

O questionário apresentava questões abertas o que permitiu, através das respostas descritivas, explorar profundamente as motivações e as preocupações dos participantes.

- **Público-Alvo**: Estudantes potenciais, profissionais da saúde, e outros estudantes interessados no curso de Medicina a distância.
- **Técnica de Amostragem**: a tecnica escolhida foi a não probabilística por conveniência, com a participação de 30 pessoas, considerado suficiente para atingir a saturação teórica (quando os padrões se repetem e não surgem mais informações

novas de realce). Esta escolha deve-se a natureza exploratória da pesquisa qualitativa que admite analisar perceções, opiniões e experiências com profundidade. Permitiu ter acesso a participantes com experiências relevantes para o tema estudado, e a sua escolha foi com base na disponibilidade e acessibilidade dos mesmos no contexto da pesquisa (estudantes, ex-estudantes e profissionais da saúde). A vontade de participar, facilitou a recolha dos dados. A restrição de tempo para a recolha dos dados também foi um dos fatores da escolha desta técnica de amostragem considerada prática. Como nas pesquisas qualitativas o tamanho da amostra é geralmente menor, foi ajustada ao objetivo do estudo e no tipo de análise, neste caso a análise de conteudo.

- **Período de recolha de Dados**: O questionário foi aplicado presencialmente e de forma intercalada ao longo de sensivelmente cinco meses, julho - novembro, permitindo um número suficiente de respostas.
- **Dimensão da Amostra**: A análise inicial das respostas do questionário envolveu um total de 30 participantes e 138 respostas organizadas em três seções principais. A mesma revelou informações valiosas sobre o perfil, preferências e expectativas do público-alvo.
- **Estrutura do questionário:** foi dividida em três seções:
    - **Seção 1**: Perfil demográfico dos participantes
    - **Seção 2**: Perceções sobre os benefícios e desafios do EAD no curso de Medicina
    - **Seção 3**: Expetativas em relação ao curso e à infraestrutura da UPRA

  A técnica de análise foi feita com base na Análise de Conteúdo, com foco na criação de categorias para agrupar as principais questões e temáticas abordadas pelos participantes. As Categorias identificadas foram:
    - Benefícios do EAD: Flexibilidade de horários, acessibilidade;
    - Preocupações com a Prática: Dúvidas sobre a adaptação das atividades práticas no curso de Medicina
    - Infraestruturas e Tecnologia: Perceções sobre a plataforma virtual da UPRA e a necessidade de recursos adicionais
    - Reputação da UPRA: perceções sobre a qualidade do ensino e a experiência institucional.

A análise dos dados qualitativos foi realizada manualmente e também com auxílio da ferramenta de codificação MAXQDA para facilitar a organização e a sistematização dos dados.

3.5 Entrevistas

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com o objetivo de explorar, de forma qualitativa, as perceções dos stakeholders internos da UPRA e externos, como a coordenadora do Piaget Almada e uma participante da pós-graduação em EAD no Piaget Almada. O foco principal foi compreender as perceções sobre a implementação do Ensino online na universidade e identificar desafios, oportunidades e sugestões de melhoria.

- **População-Alvo:**
  - Stakeholders Internos – Gestão e coordenação de curso e corpo docente da UPRA com envolvimento direto na implementação do EAD.
  - Stakeholders Externos: Presidente/Coordenadora da PG do Piaget Almada, e a participante na PG com experiência relevante em EAD.
- **Técnica de Amostragem:** Foi utilizada amostragem intencional, com a seleção dos participantes com conhecimento e experiência na área do ensino superior e EAD.
- **Período de Recolha de Dados**: As entrevistas foram realizadas entre julho e novembro de 2024.
- **Dimensão da Amostra**: Foram entrevistados um total de 15 participantes, sendo 10 (dez) stakeholders internos destacados nas várias áreas da UPRA, e 5 (cinco) stakeholders externos (Presidente Ipiaget Almada /Coordenadora PG, ex-participante PG Ipiaget, Candidato Profissional de Saúde angolano e outros de Cabo Verde e S. Tomé.
- **Estrutura das Entrevistas:**
  - **Tema 1**: Perceções sobre os desafios e oportunidades do EAD na UPRA.
  - **Tema 2**: Impacto da implementação do EAD na qualidade do ensino.
  - **Tema 3**: Recomendações e sugestões para a implementação do EAD.
- **Técnica de Análise de Dados**: Foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, com categorização temática e identificação de padrões e tendência internas e externas relacionadas com a necessidade de capacitação docente e o potencial de internacionalização do curso.
- **Software de Análise:** Análise qualitativa manual e com algum auxílio do software MAXQDA

Tabela 3.1 – Detalhes das Entrevistas

Entrevistado	Área de Atuação	Duração (min)	Tipo de entrevista	Data
Participante 1	FCMS	45	Presencial	10/07/24
Participante 2	Docência FCMS	40	Presencial	15/07/24
Participante 3	Área Académica	45	Presencial	15/07/24
Participante 4	Docência FCE	35	Presencial	15/07/24
Participante 5	Administração	30	Presencial	20/07/24
Participante 6	TICS	42	Presencial	22/07/24
Participante 7	Ex-estudante (desistente)	38	Presencial	5/08/24
Participante 8	Estudante da FCMCS (1º ano)	37	Presencial	20/08/24
Participante 9	Reitoria	50	Telefone	5/09/24
Participante 10	Candidato Profissional de Saúde	40	Telefone	11/09/24
Participante 11	Serviços Administrativos	30	Telefone	23/10/24
Participante 12	Candidato de Cabo Verde	30	Telefone	23/10/24
Participante 13	Candidato São Tomé	25	Telefone	23/10/24
Inst. Piaget 14	Coordenadora PG EAD/Almada	45	Online	5/11/24
Estudante 15	Participante Pós-Graduação EAD/Almada	30	Online	13/11/24

4. Plano de Marketing

Este documento descreve a implementação do Ensino a Distância (EAD) no curso de Medicina da Universidade Privada de Angola (UPRA), uma prioridade estratégica para o desenvolvimento do país com soluções inovadoras particularmente na área de saúde.

A crescente procura por flexibilidade no ensino superior e a regulamentação favorável ao modelo virtual em Angola criam uma oportunidade estratégica para expandir o acesso à educação e aumentar a base de estudantes desenvolvimento de uma plataforma online robusta, parcerias estratégicas para a criação de conteúdos de qualidade e campanhas de marketing direcionadas ao público-alvo, destacando a acessibilidade e o prestígio do curso de Medicina.

Os benefícios que se espera com este projeto é aumentar a base de dados de estudantes, reforçar a sustentabilidade financeira da UPRA. Facilitando o acesso ao ensino superior em áreas remotas, amplia o alcance da universidade a nível nacional e internacional.

O projeto tem um custo estimado de e prevê-se um retorno financeiro a médio prazo através do aumento de matrículas e redução de custos operacionais.

Este plano de marketing reforça o posicionamento da UPRA no mercado educativo e oferece uma abordagem sustentável para implementar o ensino a distância incluindo a produção de conteúdos, campanhas publicitárias e o lançamento oficial do curso.

4.1 Análise Situacional

4.1.1 Análise Externa

4.1.1.1 Análise Pestal

Na implementação do modelo digital no Curso de Medicina, considerou-se os impactos políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. As políticas governamentais, os decretos legais e as infraestruturas da universidade são fatores fundamentais para o sucesso do curso, e a análise cobre de forma mais abrangente os aspetos externos que influenciam a implementação do EAD, o posicionamento da UPRA no mercado de ensino superior e a sua sustentabilidade a longo prazo.

4.1.1.1.1 Fatores Políticos

- As **políticas de Angola** incentivam a formação de profissionais na área da saúde, criando um contexto estratégico vantajoso para os cursos como o de Medicina.

- O **Decreto Presidencial nº 59/20** que regulamenta a implementação do ensino a distância (EAD) em Angola, cria um ambiente legal favorável para a adoção de modelos de ensino a distância, permitindo a UPRA implementar no Curso de Medicina.
- O **Decreto Presidencial nº 303/18** que estabelece o regime jurídico de avaliação e acreditação das IES em Angola, impacta diretamente a UPRA, pois confere poderes ao INAAREES avaliar para garantir o cumprimento dos requisitos de qualidade exigidos, incluindo o Curso de Medicina.
- O **Decreto presidencial nº 124/20** com a definição as taxas e emolumentos para as IES públicas, não se aplica diretamente as IES privadas, mas pode impactar a UPRA de forma indireta e em particular, influenciar a perceção dos estudantes em relação aos custos das instituições privadas.
- Adicionalmente, a estabilidade política e as políticas de inclusão social promovem o acesso ao ensino digital, especialmente em áreas remotas. Contudo, instabilidades políticas ou regulamentações inadequadas podem representar riscos. A UPRA pode aproveitar incentivos governamentais, como prioridade para o ensino superior e parcerias internacionais, para fortalecer sua posição no mercado educacional, alinhando-se às prioridades nacionais e monitorando continuamente as mudanças legislativas.

4.1.1.1.2 Fatores Económicos

- O curso de Medicina é uma das áreas com maior empregabilidade em Angola e em outras regiões de África, o que o torna extremamente atrativo para estudantes. Este fator confere à UPRA uma vantagem competitiva, porque com a implementação do modelo de ensino a distância, a procura pelo curso tende a continuar elevada. Em Angola, a proporção de médicos por habitante é de 1/10.000, número ainda muito insuficiente em relação ao preconizado pela OMS, definindo um médico para cada 1.000 habitantes).
- A procura crescente por profissionais de saúde em Angola e noutros países africanos posiciona o curso de Medicina como uma escolha muito atrativa para os estudantes.
- A definição de propinas competitivas para o ensino online, estrategicamente inferiores às do ensino presencial, é determinante para atrair mais estudantes e consolidar o posicionamento da UPRA no mercado educativo.

- As condições económicas gerais do país, como a inflação, oscilações cambiais e o desemprego, afetam a capacidade financeira do estudante, e consequentemente, a adesão ao EAD. Com este cenário, a universidade pode considerar ajustes anuais para refletir essas mudanças, mas sempre mantendo a acessibilidade para os estudantes. Nos 10 anos que se seguiram após o fim da guerra civil em 2002, o país alcançou por seis vezes altas taxas de crescimento económico na média anual de 10 a 15%, e o RNB (GNI) per capita aumentou significativamente de USD 590 (2002) para USD 4.800 (2014).No ano de 2022 a taxa de crescimento foi de 2,8% graças à subida dos preços do petróleo e melhorias na produção do mesmo, houve também recuperação do sector não petrolífero, e a médio prazo, estima-se que a taxa de crescimento do país chegue a algo em torno de 4%. O RNB per capita atingiu o seu pico de USD 4.800 (em 2014), embora tenha caído para USD 1.710 em 2021, ainda assim, está acima da média subsariana (de USD 1.578).

Tabela 4.1 - Evolução do PIB em Angola e nos países africanos, 2017 e 2021

	Média dos paises africanos (2021)	**Angola**	
		2021	2017
Taxa de Crescimento do PIB	4,10%	1,10%	0,15%
RNB per capta (Método Atlas) (USD)	1578	1710	1980
	7,70%	8,50%	7,20%
Pontuação do Índice ODS	N/D	50,94	50,2
Indice de Desenvolvimento Humano (IDH)	0,547	0,586	0,581

Fonte: Banco Mundial, 2023 e PNUD

Angola no período de 2020 – 2024, apresenta taxas anuais de desemprego muito elevadas, refletindo desafios estruturais no mercado de trabalho. A taxa de 31,9% registou-se no quatro trimestre de 2023, e está relacionada a fatores como a dependência da economia do petróleo e dificuldades estruturais, A África Subsaariana exibe uma média relativamente estável, embora também enfrente desafios ligados à informalidade e ao crescimento populacional.

Tabela 4.2 – Taxas de desemprego em Angola e na África Subsariana, 2020 - 2024

Ano	Angola (%)	África Subsaariana (%)
2020	30,6	6,1
2021	31,9	6,2
2022	29,6	6,2
2023	31,9	6,3
2024	32,3	6,3

Fontes: INE 2020 e Novo Jornal.

Constata-se que no período 2020 a 2024, conforme tabela abaixo, as taxas de inflação de Angola são consideravelmente altas comparando com a média da região. Como podemos observar, apesar de estar submetida às pressões externas e regionais, que afetam a estabilidade económica a taxa de inflação da África Subsaariana mantem-se relativamente controlada. Para Angola, que continua a depender exclusivamente do petróleo, as taxas de inflação continuarão a subir, e refletir-se-á na consequente oscilação cambial.

Tabela 4.3 – Taxas de inflação em Angola e África Subsariana, 2020 - 2024

Ano	Angola (%)	África Subsaariana (%)
2020	22,3	10,6
2021	25,7	11,0
2022	24,0	11,5
2023	23,9	12,0
2024	21,0	12,5

Fontes: BNA e FMI, 2024

As infraestruturas, saúde e educação demonstraram grandes melhorias desde o fim da guerra civil em 2002, mas não ao nível desejado. No âmbito das políticas de desenvolvimento e reconstrução do setor da educação superior, assumem-se com uma importância crucial, e constituem um vetor estratégico no combate à pobreza e ao analfabetismo, na promoção da saúde, na recuperação socioeconómica (Ferrinho et al., 2020). Apesar das instituições do sistema educativo angolano terem sido positivamente transformadas devido aos vários mecanismos e políticas implementadas, ainda se registam algumas restrições em relação aos processos de investigação e gestão educacional

4.1.1.1.3 Fatores Sociais

- A insuficiência de médicos e o desequilíbrio no acesso ao ensino superior entre as províncias de Angola cria um desafio para o sistema de saúde e oferece uma oportunidade para a UPRA alcançar com o modelo virtual de aprendizagem, uma população mais diversificada e com dificuldade de acesso à formação médica,

- A perceção positiva da Medicina como uma profissão de prestígio e elevada empregabilidade continua a atrair estudantes para o curso, independentemente do formato.
- A estrutura demográfica de Angola com um crescimento populacional continuo e crescente de jovens tornam a educação superior, particularmente na área de saúde, uma oportunidade para captar estudantes interessados em fazer barreiras nesta área.

4.1.1.1.4 Fatores Tecnológicos

- A infraestrutura tecnológica em Angola, incluindo a conectividade à internet e o acesso a dispositivos, continua a ser uma barreira significativa para a expansão do EAD em regiões rurais.
- O recurso a plataformas de ensino online e a tecnologias avançadas, como simuladores médicos, é essencial para assegurar a qualidade do ensino de Medicina no novo formato.
- A tendência de digitalização do ensino cria oportunidades para a UPRA alcançar estudantes em localidades remotas e melhorar a experiência de aprendizagem.
- A evolução global da **tecnologia educacional** oferece ferramentas inovadoras que podem diferenciar a UPRA no mercado.

4.1.1.1.5 Fatores Ambientais

- A utilização de tecnologias digitais no ensino reduz o impacto ambiental, elimina a necessidade de deslocações físicas e redução do consumo de recursos como papel.
- As infraestruturas futuras da UPRA, como o Hospital Universitário, podem adotar práticas sustentáveis, contribuindo para a promoção da responsabilidade ambiental.
- O modelo de ensino a distância descentralizado pode apoiar o desenvolvimento regional, aliviando a concentração de atividades em centros urbanos como Luanda.

4.1.1.1.6 Fatores Legais

- O **Decreto Presidencial 59/20** e o **Decreto Presidencial 303/18** proporcionam um enquadramento normativo rigoroso, exigindo que as IES em Angola mantenham elevados padrões de qualidade no ensino, incluindo no ensino a distância.
- A conformidade com as regulamentações clínicas é essencial para a formação prática em Medicina, especialmente nas parcerias com hospitais e centros de saúde.

- A adoção de tecnologias digitais obriga ao cumprimento das leis de proteção de dados, garantindo a segurança e a privacidade dos estudantes.
- Mudanças futuras na legislação educativa podem impactar diretamente as operações das instituições privadas, incluindo requisitos adicionais de acreditação e fiscalização.

4.1.1.2 Mercado

Em Angola a procura por formação em Medicina é impulsionada por uma combinação de fatores, incluindo o aumento populacional e a carência de profissionais de saúde.

Angola tinha uma população de 24,3 milhões de habitantes em 2014 e na província de Luanda concentrava-se 27% desse total com 6,5 milhões de residentes; em 2018, possuía 6.400 médicos para 28 milhões de habitantes, o que correspondia aproximadamente 1 médico para cada 4.400 habitantes; em 2023 a população estimada era de **34,5 milhões de habitantes** e apenas **9.000 médicos**, o país apresenta uma razão de **1 médico para cada 3.833 habitantes**; a província de Luanda continua a ser a maior e principal cidade do país atualmente com 8.044.700 pessoas; ainda é necessário um contingente de 28.000 médicos; a meta da OMS é de 1 médico para 1.000 habitantes e o INE prevê recensear 34 milhões de habitantes em 2024 (INE, 2023).

O mercado de ensino superior em Angola desde 2002 tem mostrado um crescimento contínuo estimulado pela expansão da educação e pelo aumento da procura por formação superior (Carvalho, 2012). O autor questiona sobre o crescimento e o acompanhamento por melhorias na qualidade de ensino, apontando desafios vários como a promoção da mediocridade, ausência de investimento na investigação científica e a obtenção de diplomas com deficiente competência académica e profissional. Destaca ainda que as origens destes problemas advêm dos níveis inferiores de ensino.

Nesta senda, a UPRA em 2010 ocupou o primeiro lugar das melhores universidades angolanas, segundo o "Top 200 das melhores Universidades de África de 2010 da UNIRANK", destacando-se na 7ª posição ao nível africano. Este ranking baseia-se em parâmetros imparciais e trabalha com dados fornecidos por fonte independentes.

A maior concentração da rede de instituições de ensino superior concentra-se em Luanda e conta agora com 106 instituições, sendo 19 universidades (10 das quais são privadas), 85 institutos (74 privados) e duas escolas autônomas (ambas estatais). Das 4 universidades que oferecem o curso de Medicina, duas são púbicas (UAN e UJES), de

Luanda e Huambo respetivamente, e duas são privadas (UPRA e UNIPIAGET), ambas localizadas em Luanda. (MESCTI, 2020).

A análise do mercado para curso de Medicina a distância da UPRA, deve considerar diversos critérios, entre eles o perfil do mercado de ensino superior em Angola, as tendências no setor e as necessidades específicas dos estudantes. A digitalização e o ensino a distância, são a principal tendência e a sua implementação tem sido acelerada nas várias universidades em Angola, com o objetivo de proporcionar mais flexibilidad**e** aos estudantes. Este curso, destaca-se por ser uma área chave e altamente procurado, o que representa a oportunidade de a universidade equilibrar a sua posição financeira. O formato EAD na componente teórica tem o potencial de atrair um público mais amplo e diversificado - estudantes fora da capital ou profissionais que desejam completar os seus estudos, especialmente aqueles que buscam flexibilidade no estudo.

Com a criação do Hospital Universitário e a implementação de infraestruturas próprias como o CEPOU, a UPRA posiciona-se de forma única no mercado, oferecendo uma formação prática robusta, reduzindo a dependência de unidades hospitalares públicas. O foco na componente teórica via EAD pode ampliar o acesso ao curso de Medicina, atendendo uma maior procura de alunos sem a limitação de número de vagas no formato presencial.

4.1.1.3 Concorrência

O mercado de **ensino de Medicina** sempre foi dominado pela UAN, primeira instituição do ensino superior público em Angola, e a concorrência em Luanda ocorre com as três principais universidades Luanda: a **UPRA**, a **UAN** (Universidade Agostinho Neto) e a **UNIPIAGET**. Sendo a UAN, a universidade de prestígio do país pelo seu histórico, é também a preferência de muitos estudantes e a privilegiada em termos de políticas públicas pela sua natureza pública, mas não tem capacidade de resposta para atender a elevada procura pelo curso em Luanda. As duas últimas universidades já implantaram o ensino a distância, na UPRA decorre o processo de implementação com previsão de início da experiência piloto no segundo semestre do presente ano letivo. Já têm parcerias com unidades hospitalares públicas para a componente prática.

A dependência nas parcerias para as práticas representa uma limitação e a UPRA quer diferenciar-se pelo desenvolvimento da sua própria infraestrutura, colocando-a numa posição estratégica vantajosa. Uma opção atraente para o estudante, deriva da aplicação do modelo híbrido com a junção do modelo online na parte teórica e prática especializada.

Esta última, assegurada pelo CEPOU e futuro Hospital Universitário, garantem o acesso direto a estágios práticos e clínicas universitárias. Assim, UPRA e UniPiaget competem entre si pela oferta de programas de qualidade e inovação. A tabela apresenta o quadro legal das instituições de ensino superior e respetivos cursos de graduação, destacando as três universidades de Luanda que ministram o curso de Medicina, conforme já mencionado acima.

Tabela 4.4 - Instituições de Ensino Superior Privadas e Respetivos Cursos de Graduação.

Províncias	Nº de Instituições	Total de cursos	Medicina
Benguela	7	145	
Bié	3	38	
Cabinda	2	11	
Cuando Cubango	1	5	
Cuanza Sul	3	24	
Cunene	1	5	
Huambo	6	65	
Huila	6	55	
Luanda	47	602	3
Lunda Sul	2	8	
Malanje	2	36	
Moxico	2	18	
Uíge	2	41	
Zaire	2	13	
Total	86	1066	3

Fonte: MESCTI, 2020

Tabela 4.5 - Análise da concorrência

Instituições	Serviços/cursos
UAN	Infraestrutura e parcerias públicas Unidades Orgânicas da UAN Faculdade de Ciências Naturais; Faculdade de Ciências Sociais; Faculdade de Direito; Faculdade de Economia; Faculdade de Engenharia; Faculdade de Humanidades; Faculdade de Medicina; Instituto de Ciências de Saúde; Instituto de Educação Física e Desportos; Escola de Hotelaria e Turismo.
UniPiaget	Protocolos com instituições nacionais e internacionais Ciências do Desporto e Motricidade Humana; Ciências da Comunicação; Ciências Farmacêuticas; Engenharia Civil; Direito Economia e Gestão; Enfermagem; Medicina; Medicina Dentária; Psicologia; Sociologia

Fonte: Autora, 2024.

Valem algumas observações estratégicas relacionadas com as duas concorrentes UAN e UniPiaget: A UAN mantém uma vantagem histórica e institucional, sendo a universidade pública mais antiga de Angola, com recursos próprios robustos, incluindo o HJM, que fortalece sua posição no mercado educacional. A UniPiaget, como outra instituição privada, compartilha do desafio de competir com a UAN em relação à infraestrutura e parcerias públicas, mas representa uma concorrência direta para a UPRA no setor privado. A UPRA deve reforçar o marketing para posicionar-se como inovadora e destacar os diferenciais do EAD, promovendo a sua infraestrutura em desenvolvimento (CEPOU e Hospital Universitário) como pontos-chave de atratividade.

4.1.1.4 Análise de dados do Questionário e Entrevistas

4.1.1.4.1 Questionário

O objetivo desta análise foi compreender o perfil dos potenciais estudantes de Medicina no formato de Ensino a Distância (EAD) e as suas perceções sobre os benefícios, desafios e expectativas relacionadas ao curso, com particular foco em:

- Flexibilidade e acessibilidade proporcionadas pelo EAD;
- Perceções sobre a adaptação das atividades práticas no curso de Medicina;
- Expectativas em relação à infraestrutura tecnológica e à qualidade do ensino da UPRA;
- Interesse na flexibilidade de horários e no crescimento profissional;
- Preferências relacionadas ao suporte institucional e à reputação acadêmica.

A análise qualitativa dos dados permitiu identificar estas categorias e revelar informações essenciais para compreender não só o perfil, como as expectativas do público-alvo do curso de Medicina no formato EAD. Apenas registar a limitação da amostragem não probabilística e o número reduzido de participantes, o que pode afetar a representatividade dos estudantes e profissionais interessados no formato, especialmente aqueles grupos mais difíceis de alcançar durante a aplicação presencial do questionário.

A faixa etária dos participantes, ficou alinhada com o perfil do público-alvo do curso de Medicina EAD. A maioria dos respondentes encontra-se na faixa etária de 18 a 35 anos, com destaque para os grupos de 18-25 anos (45%) e 26-35 anos (40%), totalizando 85% da amostra. Esse padrão reforça a correspondência com o público esperado para o programa. Os participantes com mais de 35 anos representam 15% da amostra, sugerindo

que, embora menor, há um interesse significativo pelo formato EAD entre profissionais mais experientes, o que pode indicar a necessidade de, posteriormente, desenvolver estratégias direcionadas para essa faixa etária.

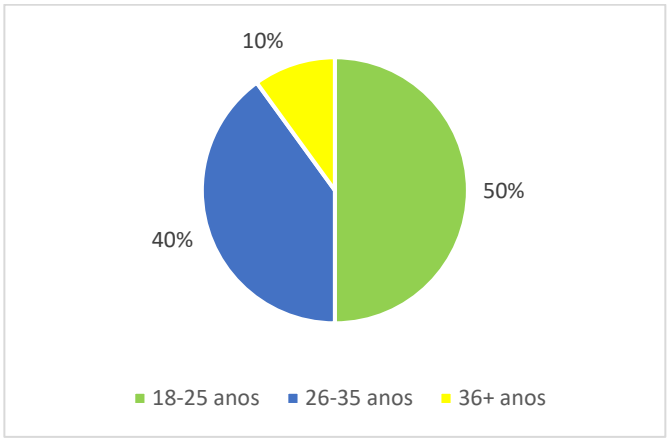


Figura 4.1. Distribuição Etária dos Participantes do Questionário

Fonte: Autora, 2024.

4.1.1.4.2 Entrevistas

A análise dos dados recolhidos das entrevistas foi no sentido de perceber os perfis e também as necessidades de diferentes grupos relacionados com a implementação do Ensino a Distância (EAD) na Universidade Privada de Angola (UPRA). Para tal, realizou-se uma recolha qualitativa de dados, através de entrevistas semiestruturadas com membros da comunidade académica, corpo docente, administrativo, alunos, ex-estudantes e candidatos ao curso de Medicina. Essas entrevistas foram concebidas para aprofundar temas não totalmente explorados através de outros métodos de investigação. O foco desta abordagem foi compreender:

- Perspetivas gerais sobre o EAD e os seus benefícios esperados;
- Desafios na adaptação ao modelo, tanto para disciplinas teóricas quanto práticas;
- Importância das plataformas digitais, como o Moodle, para o suporte pedagógico e administrativo;
- Soluções para garantir qualidade e a eficiência no ensino à distância.

A metodologia adotada proporcionou uma visão abrangente sobre a integração do EAD na UPRA. Conforme tabela abaixo, as perguntas foram agrupadas em 4 (quatro) categorias temáticas e submetidas à análise e interpretação qualitativa dos dados recolhidos.

Tabela 4.6: Abordagem temática das questões das entrevistas

Bloco Temático	Abordagem das questões
Importância do EAD	Qual a visão geral que tem sobre a implementação do EAD? De que forma poderá beneficiar a UPRA e as faculdades, especialmente a de Ciências Médicas e da Saúde?
Adaptação e Desafios	Quias são os desafios principais que se espera para os docentes, alunos e colaboradores administrativos? Qual será o processo de preparação para enfrentar tal desafio?
Tecnologias e Suporte	Como é que as plataformas digitais poderão facilitar a transição? E que tipo de apoio técnico será necessário?
Qualidade e Eficiência	Quais são as medidas básicas para garantir qualidade e a adesão ao modelo online?

Fonte: Autora, 2024

As entrevistas, conduzidas de forma presencial e remota, foram realizadas com um grupo intencionalmente selecionado, composto por indivíduos que direta ou potencialmente são afetados pelo EAD. A amostra de 15 participantes disponibilizou dados considerados uma contribuição válida do tema em estudo, mas por outro lado, apresenta limitações em termos de representatividade geral para o universo da universidade.

Os resultados revelaram uma grande diversidade de perceções e necessidades. Os membros da reitoria destacaram o impacto positivo do EAD na sustentabilidade financeira da universidade e na ampliação do acesso ao curso de Medicina. Por outro lado, os professores manifestaram preocupação com a necessidade de formação específica e a adaptação das disciplinas práticas ao novo formato. Já os alunos, principalmente os mais jovens, expressaram dúvidas quanto à interação com os docentes no modelo virtual, enquanto os candidatos ao curso de Medicina valorizaram a flexibilidade proporcionada pelo EAD, especialmente aqueles provenientes de outros países lusófonos.

Quanto à administração, os colaboradores identificaram a necessidade de maior integração de sistemas para reduzir a burocracia e garantir a eficiência do suporte técnico e administrativo. A importância do treinamento específico sobre o uso do Moodle foi amplamente mencionada.

Os dados recolhidos sublinham que a implementação do EAD na UPRA requer uma abordagem holística, envolvendo formação contínua, integração tecnológica, e estratégias focadas na qualidade do ensino. Estas ações são fundamentais e garantem o sucesso do modelo de ensino à distância na universidade, desde que atendam às necessidades dos diferentes grupos.

4.1.2 Análise Interna

4.1.2.1 História e Contextualização da UPRA

A UPRA -Universidade Privada de Angola é a primeira instituição de formação superior 100% privada criada pela sociedade CREA, entidade promotora da universidade. Tem a sua génese no ISPRA - Instituto Superior Privado de Angola, reconhecido no decreto nº 58/00, de 15 de dezembro de 2000. Em 2007 o ISPRA foi reconhecido pelo governo no decreto nº 28/07, e convertida em Universidade Privada de Angola (UPRA). A entidade promotora criou mais duas instituições de ensino, nomeadamente o ISPCAB na cidade de Cabinda e o ISPTUNDAVALA na cidade da Huila.

A UPRA está edificada numa área de 50.000,00 m2, iniciou as suas atividades no ano letivo de 2000 e com cursos ligados a área da saúde. Ao longo da sua existência, abriu o leque da sua oferta formativa para as áreas de ciências sociais e exatas. Atualmente ministra um total de 14 cursos vinculados às FCSHP, FCE E FCS, destacando-se na última faculdade o curso de Medicina. O Mestrado em Gestão da Saúde é o resultado de relação estratégica da UPRA com o Ministério da saúde e, a Pós-graduação Profissional em Agregação Pedagógica, criado em coordenação com as quatro IES do G4, ao abrigo do acordo quadripartido entre a UCAN, UGC, UNIA e UPRA.

O país possui nove faculdades de Medicina públicas sendo três privadas, destacando-se as localizadas em Luanda, incluindo a UPRA: a UAN, herdeira da EGU de Angola, criados através do Decreto-Lei nº 44.530, de 21 de agosto de 1962, inaugurados a 6 de outubro de 1963. Em 1968 adotou a designação de Universidade de Luanda pela força do Decreto-Lei nº48.790, distribuída por três cidades de Angola datando desde essa altura a criação de diversas licenciaturas entre elas a de Medicina.

Com a conquista da soberania nacional em 1975, a universidade ganha o estatuto de universidade nacional passando a designar-se Universidade de Angola com a promulgação da portaria nº 77-A776 de 28 de setembro. Em 1985 por força da resolução 1785 do Conselho de Defesa e Segurança passa a designar-se Universidade Agostinho

Neto, abreviadamente UAN, em homenagem ao primeiro Presidente da República Popular de Angola e primeiro Reitor após a independência entre 1976 e 1979. Até 2009 era a única instituição Pública de Ensino Superior em Angola. Outra universidade de caráter privado que ministra o curso de Medicina em Luanda, é a UniPiaget de Angola legitimada pelo Decreto Executivo nº 44-A/01 de 6 de julho.

Os objetivos estratégicos da UPRA, além dos aspetos de caráter organizativo, destacam -se com maior relevância, a garantia com qualidade das atividades de ensino, de investigação, de extensão universitária. A concretização das políticas de desenvolvimento económico e social sustentável, asseguram a formação integral do estudante.

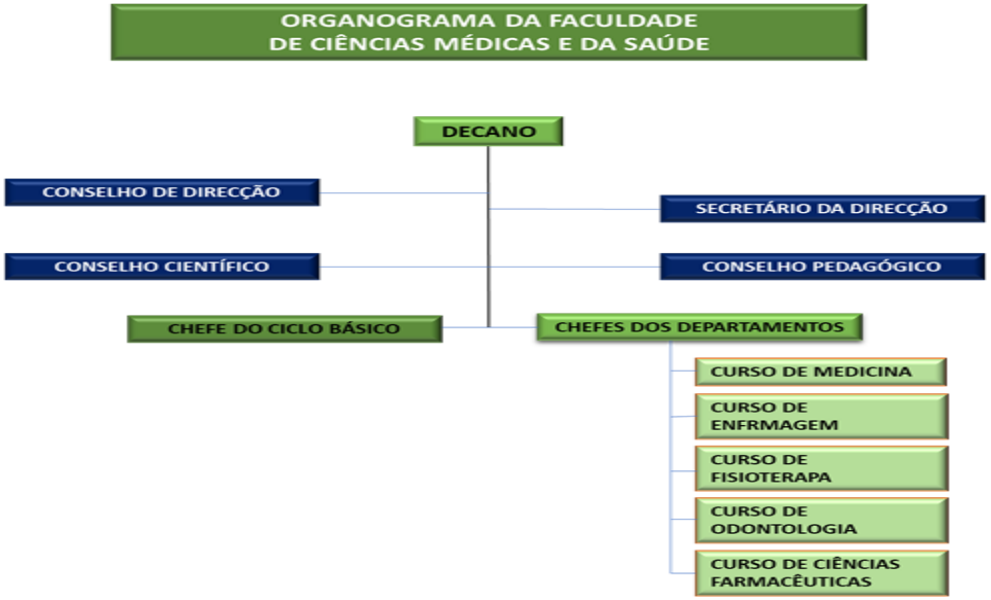
Figura 4.2 - Organigrama da UPRA



Fonte: Site da UPRA, 2024

Para o projeto de implementação do ensino a distância, o estudo refere-se ao curso de Medicina, daí o destaque do organograma da Unidade Orgânica afeta ao referido curso, a FCMS.

Figura 4.3 - Organigrama da FMCS



Fonte: Site da UPRA, 2024

Dos 14 cursos aprovados, por questões estratégicas estão apenas disponíveis 12 licenciaturas, onde se destaca o curso de Medicina com o mesmo padrão de excelência em todos programas. Regista-se a evolução da oferta formativa nos 24 anos da sua existência conforme tabela abaixo:

Figura 4.4 - Disponibilização dos Cursos



Fonte: Site da UPRA, 2024

Tabela 4.7 -Evolução da oferta formativa

2000 **Diário da República nº37, IIIª Série de 15 de dezembro de 2000: Constituição: 31/05/1999, Folha 27 do Livro de nota, nº UM-C-2ª-Terceiro Cartório Notarial da Comarca de Luanda** **Registo Comercial: Certidão 1286 de 29 de dezembro de 2000**	Criação da CREA - Centro de Estudos de Angola e Entidade Promotora do ISPRA/UPRA, ISPTUNDAVALA e ISPCAB
2000 **(Decreto nº 58, de 15 de dezembro)**	Criação do ISPRA -Instituto Superior Privado com uma única turma, correspondente ao Ciclo Básico para preparação do ciclo clínico dos primeiros quatro cursos de saúde (Odontologia, Enfermagem, Ciências Farmacêuticas e Fisioterapia)
2007 **(Decreto nº 28 de 7 de maio,)**	Designação do ISPRA como Universidade Privada de Angola
2008 **(Decreto-Lei nº 27/01 de 22 de junho**	Odontologia, Enfermagem, Ciências Farmacêuticas e Fisioterapia, Gestão e Contabilidade, Psicologia Clínica e Organizacional, Relações Internacionais, Comunicação Social, Turismo e Gestão Hoteleira, Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Informática, Engenharia Civil
2011 **(Decreto nº 211/ 07 de 5 de abril)**	**Medicina**, Engenharia Mecânica
2012 **(Decreto 382 de 21 de setembro)**	Mestrado Gestão Da Saúde
2019 **(Decreto Executivo nº58 de 8 de fevereiro)**	Pós-Graduação Profissional em Agregação Pedagógica

Fonte: Autora, 2024

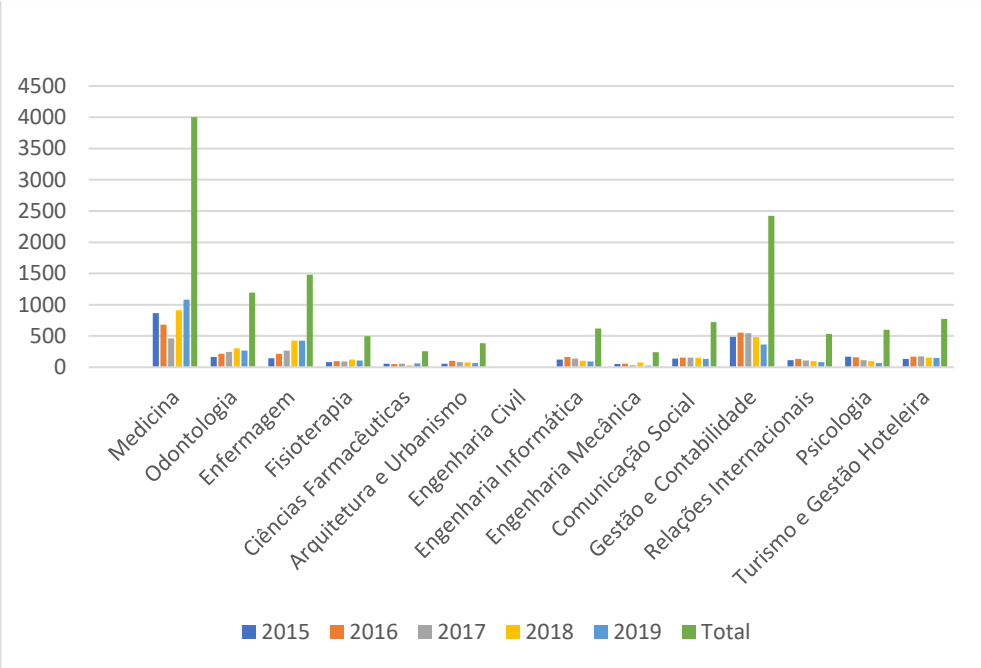
O período de 2015 a 2019 registou um total de 13.729 estudantes matriculados e distribuídos pelos 14 cursos (Anexo). Ao curso de Medicina correspondeu 53,86% num universo de 7.430 estudantes da FMCS e a 29,14% do total dos estudantes da universidade.

Tabela 4.8 – Nº de estudantes da FMCM do período 2015-2019

Cursos	2015	2016	2017	2018	2019	Total	%
FCMS							
Medicina	864	680	461	914	1083	4002	53,86%
Odontologia	162	216	245	303	268	1194	16,1%
Enfermagem	145	215	268	423	427	1478	19,89
Fisioterapia	84	96	90	124	105	499	6,72
Ciências Farmacêuticas	55	53	57	33	59	257	3,46
Subtotal	**1310**	**1260**	**1121**	**1797**	**1942**	**7430**	**100%**

Fonte: Autora, 2024

Figura 4.5 -Distribuição dos Estudantes por Cursos 2015-2019



Como podemos verificar, o curso de Medicina apresentou em todos os anos o maior número de estudantes matriculados.

No âmbito de avaliação externa, o Ministério de Ensino Superior Ciência e Tecnologia e Inovação através do INAAREES, realizou no presente ano a primeira avaliação em mais de trinta cursos da área de saúde das universidades do país, conduzida por especialistas nacionais e estrangeiros, com prioridade para o urso de Medicina (Anexo II).

Foram avaliados cursos de instituições como as Universidades Agostinho Neto, Katyavala Bwila, José Eduardo dos Santos, Mandume ya Ndemufayo, entre outras. Apenas 7 cursos obtiveram acreditação, incluindo os de medicina e enfermagem da Universidade Jean Piaget de Angola e da Universidade Privada de Angola. Os cursos de fisioterapia e odontologia da UPRA também foram acreditados, reforçando o prestígio que tem a FMCS na universidade.

Este foi o início de um processo que avaliará cerca de 1.356 cursos até 2027, conforme o Plano de Desenvolvimento Nacional (PDN) 2023-2027. Os cursos acreditados terão certificação válida por até 3 anos, enquanto os não acreditados terão 2 anos para adequações, sob risco de suspensão. O INAAREES, criado pelo Decreto Presidencial nº 172/13, é responsável por avaliar e acreditar as instituições e respetivos cursos superiores, além de homologar certificações e reconhecer equivalências acadêmicas (MESCTI 2024).

4.1.*2*.2 Missão

A missão da UPRA é "aperfeiçoar a vida dos membros da comunidade académica, por meio de uma educação transformadora de qualidade e responsável, concebendo cidadãos e profissionais que estruturem o seu projeto transformador-vida e corroborem com o desenvolvimento nacional e internacional ".

4.1.2.3 Visão

A sua visão é" ser uma universidade de referencia e Angola e África na prestação dos serviços de qualidade no ensino, na pesquisa e na extensão; na formação do estudante-cidadão, assegurando uma Universidade com elevado padrão de qualidade, pela efetividade, eficiência e eficácia dos serviços educacionais prestados, no respeito pelas pessoas, pela transparência das ações e na otimização do processo de ação – reflexão – ação da prática pedagógica; ser cada vez mais uma organização voltada para a qualidade, inovação e modernização no atendimento, respeitando os princípios éticos e tratando com igualdade e isenção os nossos estudantes/clientes; tornar-se uma instituição de ensino de excelência e referência em educação, atuando de forma inovadora e sustentável, e a prioridade para estudar, trabalhar e investir".

4.1.2.4 Valores

Os valores essenciais da UPRA distingue-se por uma “educação inspiradora e Responsabilidade: Educadores e colaboradores instigados a formar, transformar e corroborar para desenvolver a vida dos nossos estudantes, suas famílias, sua comunidade e o mundo; Consideração às pessoas: respeito a diversidade e cultivo do relacionamento harmonioso, participativo e cooperativo; Honestidade: atuação com responsabilidade, integridade e transparência, assumindo os impactos de nossas ações; Atuar com foco na transformação social: transformar ideias em atitudes, promovendo a geração de valor sustentável a curto, médio e longo prazo; Atenção ao clima organizacional: trabalhar e aprender juntos. Unimos esforços para o mesmo prepósito”.

4.1.2.5 Clientes

A análise dos clientes da UPRA para o curso de Medicina à distância, deve observar o perfil e as necessidades dos potenciais alunos. Os principais segmentos de clientes são principalmente jovens adultos que desejam obter uma formação médica de qualidade, mas também incluem profissionais de saúde que procuram por qualificação contínua. O perfil de clientes está entre os 18 e 35 anos, sendo a maioria estudantes jovens e outros mais adultos, que procuram maior flexibilidade no horário de estudo.

Os principais objetivos dos jovens estudantes e profissionais de saúde como médicos e especialistas da área, apontam o curso de Medicina como o passo fundamental para a progressão nas suas carreiras. Num estudo realizado sobre a opção pelo curso de medicina em Angola, identificou fatores como vocação, prestígio associado à profissão médica e as perspetivas de progressão na carreira, como as principais motivações dos estudantes na escolha do curso de medicina (Ferreira, 2010). A maioria dos estudantes residem em Luanda, e o formato online oferece a possibilidade de atrair alunos de outras regiões de Angola, incluindo áreas mais remotas, com a flexibilidade de estudar à distância e, completar a componente prática nas unidades hospitalares parceiras da UPRA e no CEPOU.

Os estudantes que escolhem o curso de Medicina na UPRA têm algumas necessidades e expectativas específicas esperando por uma formação de qualidade, com um currículo atualizado, rigoroso, reconhecido no mercado de trabalho e internacionalmente. Os desenvolvimentos das infraestruturas garantem uma experiência prática de nível aceitável, algo altamente valorizado no curso de Medicina.

Na vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional, as políticas estendem-se à expansão e inovação tecnológica onde se regista as obras do Hospital Universitário nas instalações da sede da universidade, para potencializar a infraestrutura no suporte do tripé ensino, pesquisa e extensão. A meta para o ensino, é a inclusão da modalidade de ensino a distância, com o já estruturado Laboratório de Tecnologia Digital e Inovação e a plataforma virtual Moodle, integrado aos processos académicos, científicos e administrativos. A recente criação do CEPOU, agrega consigo valor aos cursos da FCS, em particular o curso de Medicina.

A UPRA pretende alargar a sua oferta formativa para o quinquénio 2021-2025. Respeitando as necessidades plasmadas no PNFQ 2037, propôs ao Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação, novos cursos de licenciatura, mestrados e Pós-Graduações profissionais nas diferentes áreas do saber. Exige então, uma mudança organizacional necessária e gradual, para responder a dinâmica e necessidades do ambiente interno e do mercado

Isto vai facilitar o processo de implementação do ensino a distância, que implica o uso de ferramentas inovadoras, sendo fundamental avaliar estrategicamente o nível de satisfação do capital humano, os seus colaboradores, para entender quais os pontos que merecem ser trabalhados evitando atitudes de resistência.

4.1.4 Análise Competitiva

4.1.4.1 Análise SWOT

Um dos objetivos estratégicos da UPRA é "(…) expandir a infraestrutura conforme há expansão dos cursos ofertados pela IES", e no seu Plano de Ação para o quinquénio 2021-2025, prevê atingir a meta de "(…) estender à sociedade os benefícios da criação da cultura, artística e tecnológica gerada pela instituição".

A aplicação da importante ferramenta SWOT, vai facilitar a UPRA estender com segurança, quais as vantagens competitivas e as áreas a desenvolver em cada componente do processo de implementação do EAD no curso de medicina, neste caso na teórica numa primeira fase, e futuramente na prática.

Tabela 4.9 – Análise SWOT do Curso de Medicina com a implementação do EAD

FORÇAS	FRAQUEZAS
▪ **Infraestrutura dedicada:** CEPOU e Hospital Universitário em construção. ▪ Reconhecimento como pioneira no ensino privado de Angola, autêntico. ▪ Inovação e apoio interno à implementação do EAD ▪ Laboratório de Tecnologia Digital e uso do Moodle. ▪ Pioneiro na implementação do EAD na componente teórica (ciclo básico) do Curso de Medicina., Mestrado em Gestão de Saúde já existente em formato presencial, desenvolvimento de cursos de curta duração e Pós-graduação para áreas de saúde á distância	▪ **Dependência temporária de hospitais Públicos para práticas clínicas, como o HJM** até que a integração total com o CEPOU e o hospital universitário seja alcançada, limita a autonomia da UPRA. ▪ Altos custos iniciais para infraestrutura e tecnologia. ▪ Necessidade de capacitação contínua de docentes para o EAD
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
▪ **Alta procura** por formação na área de saúde devido a crescente necessidade de profissionais de saúde qualifica, favorece a expansão do EAD. ▪ **Apoio governamental** para iniciativas que promovam a educação superior em Medicina e o acesso ao EAD ▪ **Potencial para parcerias internacionais e com clínicas privadas**	▪ **Concorrência das duas universidades**, a UAN (com hospital próprio) e IPIAGET, com aulas práticas nos mesmos hospitais estatais, sendo que a UAN, como instituição pública, tem prioridades nas práticas nestes hospitais. ▪ **Perceção negativa sobre o EAD,** com a ideia de que é inferior ao presencial pode afetar a reputação da UPRA ▪ **Mudanças na regulamentação,** caso se verifique alguma alteração nas políticas que regem o ensino superior, pode impactar a implementação do EAD, exigindo adaptações rápidas da parte da UPRA. ▪ **Custo elevado para manutenção tecnológica**

Fonte: Autora, 2024

4.1.5 Fatores Críticos de Sucesso

Na implementação do ensino a distância, particularmente na área da saúde, a sua abordagem estratégica vai no sentido de garantir a qualidade e a sustentabilidade do projeto. Como uma nova modalidade para a universidade, identificar e priorizar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) alinhados ao contexto atual da UPRA, cria a promoção de uma experiência de aprendizado num ambiente seguro e sustentável. O foco nestes fatores associados a inovação no conteúdo teórico, ao planeamento para a integração prática, ao suporte pedagógico contínuo e, a cultura organizacional colaborativa, colocam a universidade bem posicionada para enfrentar este desafio.

Tabela 4.10 - Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

FCS	Critério
Qualidade e Inovação no Conteúdo Teórico	Desenvolver conteúdos teóricos interativos e plataformas intuitivas, compensando a falta inicial da prática e-learning
Planeamento para Integração do Ensino prático	Maximizar o uso do CEPOU e do hospital universitário em curso para assegurar a integração da formação prática a médio prazo, alinhado a teria com a prática clínica
Apoio Pedagógico Técnico Contínuo	Oferecer suporte pedagógico e técnico constante, facilitando a adaptação gradual ao ensino a distância dos professores, alunos e colaboradores e melhorando a experiência de aprendizagem
Cultura Organizacional de Colaboração e Inovação	Promover uma cultura de colaboração organizacional que promova a colaboração e a inovação, e garanta o envolvimento de todos os stakeholders para assegurar a qualidade e continuidade dos serviços

Fonte: Autora, 2024

4.1.6 Objetivos de Marketing

Os objetivos para o curso de Medicina EAD, foram definidos e analisados com apoio da ferramenta SMART, identificado os segmentos de mercado específico com maior potencial para à adesão ao curso, com as taxas respetivas das metas que se pretende atingir.

- Aumentar a adesão ao Curso de Medicina online: alcançando o número de matrículas no curso em Angola e nos países lusófonos em pelos menos 20% superior à média do ano anterior, em relação a taxa de adesão para o formato presencial, principalmente entre os jovens e profissionais de saúde;
- Fortalecer o reconhecimento da Marca UPRA nos países lusófonos: estabelecendo a universidade como uma referência no ensino de Medicina a distância e em português com foco em Angola e com oportunidades para os países de língua portuguesa, aumentando em 30% nas citações online pela visibilidade e o reconhecimento da UPRA como instituição de qualidade e pelo crescimento das parcerias estratégicas;
- Melhorar a retenção de estudantes: com a implementação de estratégias de apoio e orientação para redução de desistências dos alunos no formato á distância, mantendo uma taxa de retenção de alunos acima de 85% por semestre;
- Reforçar e expandir as parcerias para práticas clínicas e apoio ao estudante: fortalecendo as colaborações existentes com os hospitais públicos e suporte ao

estudante, expandindo para as Clínicas privadas e, tirar partido do CEPOU e do futuro hospital universitário para a garantir a posterior introdução do EAD na componente prática. A meta é criar pelo menos mais 5 novas parcerias anuais que ofereçam estágios e apoio profissional;

- Aumentar o nível de satisfação e o compromisso dos estudantes, atualmente um pouco abaixo dos 30% para atingir a taxa de 90% das avaliações do curso, melhorando a sua experiência académica, através da implementação de recursos personalizados e reforço do apoio pedagógico de qualidade.

Tabela 4.11 – Objetivos e métricas

Objetivo	Métrica atual	Métrica futura
Aumentar a adesão ao Curso de Medicina online	o curso de medicina em Angola atualmente é em três universidades com necessidade de outras IES com o curso de medicina, para atender um maior número de candidatos	o número de matrículas no curso em Angola e nos países lusófonos em pelos menos 20% superior à média do ano anterior, em relação a taxa de adesão para o formato presencial, principalmente entre os jovens e profissionais de saúde;
Fortalecer o reconhecimento da Marca UPRA nos países lusófonos	Sem citações online pela visibilidade da universidade	Estabelecer a universidade como uma referência no ensino de Medicina a distância e em português com foco em Angola e com oportunidades para os países de língua portuguesa
Melhorar a retenção de estudantes	Escassez de estratégicas de apoio e orientação para a redução de desistências aos alunos no formato à distância	A implementação de estratégias de apoio e orientação para redução de desistências dos alunos no formato á distância, mantendo uma taxa de retenção de alunos acima de 85% por semestre
Reforçar e expandir as parcerias para práticas clínicas e apoio ao estudante	As colaborações com os hospitais públicos são escassas e as atuais com prioridade para a universidades públicas	Fortalecer as colaborações existentes com os hospitais públicos e suporte ao estudante, expandindo para as Clínicas privadas Tirar partido do CEPOU e do futuro hospital universitário para a garantir a posterior introdução do EAD na componente prática
Aumentar a satisfação e o comprometimento dos estudantes	Taxa de satisfação abaixo de 30%	Melhorar a experiência dos estudantes com recursos personalizados e apoio pedagógico de qualidade, atingindo uma taxa de satisfação de 90% nas avaliações do curso

Fonte: Autora, 2024

4.2 Estratégia de Marketing no EAD

4.2.1 Segmentação do Mercado

A segmentação do mercado focada no curso de Medicina, destacou a conveniência e acessibilidade para a componente teórica tendo identificado três grandes grupos, conforme quadro abaixo:

Tabela 4.12- Segmentação do mercado de Medicina

Segmento	Perfil	Motivações	Localização
Finalistas do Ensino Médio como potenciais candidatos	Jovens adultos, 18-35 anos	Interesse em Medicina, procura de flexibilidade	Áreas urbanas, suburbanas e remotas de Angola e exterior do país
Profissionais de Saúde a procura de atualização	Profissionais de saúde com formação técnica	Progressão na carreira incluindo a especialização	Especialmente em Angola
Estudantes internacionais de Países Lusófonos	Jovens e profissionais	Reconhecimento do diploma e o ensino em português	Países lusófonos, Cabo-Verde e São Tomé Príncipe

Fonte: Autora, 2024

A expansão da componente prática no formato EAD, depende do sucesso da etapa do ensino virtual no ciclo básico e a integração do ensino presencial no CEPOU e futuro Hospital Universitário.

4.2.2 Seleção do Público-alvo

Com base na segmentação do mercado, o público-alvo ideal para o curso de Medicina é composto por jovens em busca da sua primeira formação. Foram também considerados os profissionais da área da saúde que pretendem uma atualização e interessados numa carreira em Medicina e ainda, estudantes dos países lusófonos. Os três públicos-alvo, estão em busca da formação em Medicina com opção acessível e flexível.

Tabela 4.13 - Público-Alvo para Medicina EAD

Critério de Segmentação	Descrição
Demográficos	Idade 18 -35 anos; Ensino médio ou superior; Angola e países lusófonos.
Psicográficos	Interesse por carreiras de saúde; Valoriza a flexibilidade; Foco no crescimento profissional.
Comportamentais	Motivados por acesso a enino de qualidade sem necessidade de deslocamento; Ativos em redes sociais e plataformas digitais.

Fonte: Autora, 2024

4.2.3 Posicionamento

A UPRA vai posicionar-se como pioneira no ensino virtual em Medicina em Angola, destacando uma base teórica robusta e um currículo inovador ministrado em português, tornando o curso acessível tanto para estudantes locais quanto para o público lusófono. As duas unidades para práticas clínicas apresentam planos de futuro, o foco inicial é na componente teórica com uso de simuladores e laboratórios virtuais vão garantir a qualidade no aprendizado.

A diferenciação da UPRA está na flexibilidade e acessibilidade que o ensino online no curso de Medicina pode oferecer, eliminando barreiras geográficas e fortalecendo a formação de médicos para atender às necessidades de saúde locais e globais. As parcerias internacionais, que possui com a Faculdade de Medicina ABC do Brasil e o Instituto de Higiene e Medicina Tropical da Universidade Nova de Lisboa, os padrões de qualidade internacionais são garantidos, e neste contexto, coloca a UPRA como referência em saúde tropical e pública no mercado educacional.

Tabela 4.14 - Alinhamento do Posicionamento com as 5 Forças de Porter

Força	Impacto no Posicionamento
Rivalidade entre concorrentes	Diferenciação pela oferta em português, flexibilidade do EAD e parcerias estratégicas
Ameaça de novos entrantes	Barreiras criadas pela reputação, parcerias internacionais e infraestrutura em desenvolvimento
Poder de negociação dos clientes	Flexibilidade no acesso e atratividade para públicos locais e lusófonos
Poder de negociação dos fornecedores	Uso de tecnologias próprias e diversificação de parcerias minimizam dependência
Ameaça de produtos substitutos	Curso EAD com valor agregado (simuladores, laboratórios virtuais) reduz riscos frente a alternativas concorrentes

Fonte: Autora, 2024

4.2.4 Marketing Mix – 7P`s

4.2.4.1 Serviço

Destaca-se como uma oferta central onde combina o valor educativo do curso de com flexibilidade e a inovação. Propõem-se responder às necessidades formativas de alunos em áreas mais remotas como à crescente procura por métodos de aprendizagem modernos e adaptados ao contexto atual.

O valor associado a grelha das disciplinas do curso de Medicina respeitante a componente teórica do ciclo básico com a utilização das metodologias inovadoras e recursos digitais, possibilita a preservação da qualidade do ensino presencial (Anexo V).

A estrutura curricular com os canais de distribuição, inclui aulas gravadas e ao vivo, simuladores, modelos 3D, fóruns de discussão e avaliações online, permitindo um aprendizado dinâmico e interativo. A gestão é suportada por plataformas tecnológicas como Moodle e a biblioteca virtual da UPRA, que garantem acesso contínuo a conteúdos académicos. As ferramentas e estratégias de distribuição, como Webinars e sessões interativas, possibilitam a aprendizagem flexível e acessível, ao mesmo tempo em que promovem a interação entre estudantes e docentes, preparando os alunos para as etapas práticas futuras no mesmo formato (Anexo VI).

Os custos elevados de implementação do ensino a distância, faz com que este serviço seja ainda muito ténue no setor da educação superior em Angola. Como a educação

é um serviço público, as IES privadas consideram-se parceiros do estado num esforço conjunto de expandir o acesso à educação, onde o ensino virtual enquadra-se nas políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação plasmadas no documento governamental Angola 2025 – Angola um País com Futuro, definindo as estratégias de desenvolvimento de longo prazo para o País.

As potencialidades que o ensino digital oferece, são a garantia que reconhecidamente o promotor de UPRA considerou fundamental para o seu crescimento, mas são escassas ou quase não existem políticas de financiamento do estado para as IES privadas na comparticipação dos custos de implementação do EAD.

Com a estratégia de marketing B2B, cujo objetivo central é fortalecer a infraestrutura tecnológica, com garantias de parcerias corporativas estratégicas de longo prazo para ampliar o impacto do modelo. Das parcerias da UPRA com o provedor da plataforma Moodle, do SIGES e a Livweb- biblioteca virtual, recomenda-se estabelecer outras estratégicas direcionadas às universidades com formato EAD, fornecedores de equipamentos, softwares (…), e com entidades que abonem benefícios mútuos e que possam subsidiar ou reduzir custos futuros.

As parcerias estratégicas corporativas, contemplam as instituições públicas e privadas no setor de saúde. Uma vez que o foco é o curso de medicina no formato online, inscrever os seus colaboradores para cursos de formação profissional/capacitação (cursos de curta duração), Pós-graduação executivas e no já existente Mestrado em Gestão de Saúde, todas no formato online e no âmbito da extensão universitária.

A UPRA deve aproveitar as IES como a UAB Portugal, FUNIBER , AIEC Brasil, UCB – Brasil, instituições essas já presentes em Angola em projetos de caráter multidisciplinar com universidades públicas e privadas, compartilhando a expertise no que concerne, ao apoio na estrutura de cursos EAD e na formação de professores, desenvolvimento de conteúdos com a criação de material didático adequado ao ensino a distância, acesso a tecnologia com a utilização de plataformas tecnológicas e metodologias de ensino já testadas, promoção de cursos ajudando na visibilidade dos cursos online, especialmente para estudantes da universidade.

4.2.4.2 Preço

O valor da propina é determinado pelo conselho de administração da Universidade. Vale destacar que, não tendo acesso ao valor real do investimento que a UPRA já realizou na implementação do EAD, considerou-se como válidas, as evidências que apresentam o ensino a distância que indicam a redução dos custos de infraestruturas e operações.

O orçamento elaborado foi projetado com base nos valores aproximados dos custos de projetos EAD no mercado europeu e angolano, e reflete o que seria necessário para iniciar o processo. Para sustentar o cálculo da propina Medicina Online em 147.798 Kwanzas, foram definidos pressupostos em consonância com os critérios de escalabilidade, a prática de precificação de preços e a aplicação do princípio da estimativa comum de redução de custos operacionais para projetos, neste caso, o associado ao EAD – otimização de infraestrutura, economia de energia e menor necessidade de deslocamento de professores, alunos, etc. Pressupõe-se ser um preço de propina justo e sustentável, tendo em conta tanto os desafios financeiros da universidade quanto as necessidades dos alunos.

Com a prática da precificação, a universidade pode efetuar ajustes futuros à propina conforme o curso cresça e o mercado evolua, enquanto garante a competitividade no mercado educacional. A redução dos 30% deve equilibrar a qualidade percebida do curso e evitar expectativas irreais, seja por preços muito altos ou muito baixos.

Para viabilizar uma propina competitiva, recomenda-se que a universidade estrategicamente recorra o governo para financiamento e apoio técnico pela oferta do curso de Medicina, muito importante para o País, e com bancos para linhas de crédito à universidade e alunos. Com a sugestão da aplicação do critério de escalabilidade, pode iniciar com um número menor de cursos, tendo como prioridade a componente teórica. Assim, a infraestrutura digital atende a mais alunos sem aumento proporcional de custos. A expansão para práticas laboratoriais poderá ocorrer gradualmente, após amortizar os custos iniciais e consolidar a base de alunos: **com a mesma infraestrutura digital (plataforma EAD, materiais, professores capacitados) a UPRA pode atender 100 alunos ou 500 alunos com o mesmo conteúdo, sem precisar de aumentar proporcionalmente os recursos**. Caso se verifique o sucesso do EAD na componente teórica, a universidade pode contar com uma base sólida de alunos para ajudar a financiar a expansão para a componente prática.

Os pressupostos fundamentais definidos na precificação da propina foram:

Amortização de Investimento inicial: Os custos com infraestrutura e tecnologia serão diluídos em três anos.

Custos Operacionais variáveis: Gastos contínuos foram previstos, como suporte técnico e atualizações de conteúdo.

Carga Horária e Modalidade de Ensino: A propina reflete as especificidades do ensino a distância.

Economia de Escala: O aumento de matrículas diluirá os custos fixos.

Competitividade no Mercado: Redução estratégica de 30% no valor da propina.

Poder Aquisitivo do Público-Alvo: O preço é ajustado à realidade socioeconômica dos alunos.

Inclusão de Bolsas e Financiamentos: Políticas de apoio garantem maior acessibilidade.

Comparação com Concorrentes: Alinhamento do preço às ofertas do mercado.

Crescimento de Matrículas e Retorno Financeiro: Projeção do número mínimo de alunos para sustentabilidade.

Consultas e Feedbacks do Público-Alvo: Pesquisas ajudaram a alinhar expectativas.

Tabela 4.15: Proposta de orçamento para o Projeto EAD

Categoria	Custo (Euros)	Custo (Kz)
Infraestruturas de Hardware	14.300 – 51.500	12.584.000 – 45.320.000
Produção de Conteúdos	21.000 – 57.000	18.480.000 – 50.160.000
Plataforma Moodle	2.600 – 8.700	2.344.000 – 8.496.000
Softwares e Licenças	6.500 – 15.000	5.720.000 – 13.200.000
Mobiliário e Instalações	5.000 – 12.000	4.400.000 – 10.560.000
Segurança e Manutenção	3.000 – 8.000	2.640.000 – 7.040.000
Total	**52.400 – 152.200**	**45.168.000 – 134.776.000**

Fonte :Página de Contato da Dell Angola; Cyberlogics Technologies Angola - Roteadores Cisco; NCR Angola - Produtos HP (Adaptado); Moodle - Página Oficial(adaptado); Adobe Creative Cloud Planos e Preços(Adaptado); Microsoft 365 - Página Oficial; Adobe Creative Cloud Planos e Preços(Adaptado); IKEA - Mobiliário de Escritório; Staples - Mobiliário de Escritório (Adaptado)

Tabela 4.16: Custos Recorrentes (Anuais)

Segurança e Manutenção Item	Custo (Euros)	Custo (Kz)
Manutenção e Suportes	2.000 – 5.000	1.760.000 – 4.400.000
Hospedagem em Cloud	1.200 – 6.000	1.056.000 – 5.280.000
Renovação de Licenças	2.000 – 5.000	1.760.000 – 4.400.000
Atualização de Conteúdos	3.000 – 10.000	2.640.000 – 8.800.000
Subtotal de Softwares	**8.200 – 26.000**	**7.216.000 – 22.880.000**

Fonte: Hikvision - Produtos de Segurança; Dahua Technology - Soluções de Segurança(Adaptado)

Ainda no processo do cálculo da popina para o curso de Medicina Online, foi possível estabelecer um paralelo com a propina do curso presencial da UPRA em 211.140 Kwanzas (Anexo II) e a comparação com a praticada pelo UNIPIAGET de 58.000 (Anexo VIII). A UAN como universidade pública, está numa situação mais favorável que o ensino privado, cobrando uma propina de 15 mil Kwanzas apenas aos estudantes do período noturno. A menção que é feita a esta instituição de forma reiterada, não necessariamente como concorrente, mas pelo seu caráter público e no sentido de ressaltar o contexto histórico do ensino superior em Angola. O Decreto Presidencial nº124/20 estabelece as normas para aplicação de propinas para as IES públicas.

Tabela 4.17: Propina de Medicina UPRA, UAN, UNIPIAGET

Universidade	**Valor da Propina (Medicina)**		**Observações**
	Euros	**Kwanzas**	
UPRA (Universidade Privada de Angola	240	211.140	Valor aplicável apenas ao ciclo básico; especialidades do ciclo clínico valor designado conforme contrato específico.
UAN (Universidade Agostinho Neto)	17	15.000	Propinas aplicadas somente para estudantes do período noturno. No período diurno o ensino é gratuito.
Universidade Piaget	66	58.000	Valor conforme consta no site oficial; não foram confirmados ajustes recentes de 120.000 para 2024

Fonte: Sites oficiais da UPRA, UAN e UNIPIAGET, 2024

Tabela 4.18: Proposta da Propina para o curso de Medicina Online

Descrição	Valor da Propina (Medicina EAD)		Observações
	Euros	Kwanzas	
Valor da Propina Presencial	240	211.140	Ciclo Básico (1º e 2º ano)
Valor da propina concorrente (UniPiaget)	66	58.000	Provável ajuste para 120.000
Redução de 30% sobre o valor presencial	72	6 3.342	Taxa correspondente ao princípio da estimativa comum de redução de custos operacionais em projetos
Valor da propina	**168**	**147.798**	Medicina Online
Custo anual médio operacional	24.482	21.544.000	Base de orçamento mínimo
Amortização do Investimento	10.488	9.229.333/ano	(3 anos – valor mínimo)
Amortização do Investimento	31.733	27.925.333/ano	(3 anos – valor máximo)

Fonte: Autora, 24

A título de exemplo, em Portugal o valor da propina do Curso de Medicina na Universidade de Lisboa em regime geral e internacional para o 1º ano, é de 2.750 Euros (2.429.000 Kzs) e para o 2º, 3º e 4º ano é de 1500 Euros (1.329.000 Kzs), valores impraticáveis em Angola, em função dos vencimentos -base de todos grupos de pessoal da Função Pública publicado no Diário da República nº23 de fevereiro de 2024.

4.2.6.3 Distribuição

Este componente é fundamental no sucesso ou insucesso no recrutamento de aluno, e depende dos canais escolhidos e utilizados para fazer chegar o curso aos seus alunos. Propõe-se à universidade inicialmente, introduzir o *b-learning* e posteriormente a e-learning.

Destacar que na decisão dos novos estudantes e suas famílias, está implícita em certa medida, a imagem das instalações. Para o novo formato do curso de Medicina, as caraterísticas da proposta b-learning ou semi-presencial, vincula à visualização, a imagem do espaço e da respetiva localização

Nesta ótica, a universidade enquadra-se numa área nobre da cidade de Luanda, especificamente no Bairro Talatona, a cerca de 17 quilómetros do centro da cidade e próxima das suas concorrentes. De difícil acesso para estudantes de baixa renda, a zona geográfica é muito privilegiada em termos de infraestruturas comerciais, Bancos, Centros de Conferencias, Hotéis, zonas hospitalares, shoppings outros.

Com os problemas relacionados com a linha de transportes públicos, as alternativas dos estudantes recorrem-se aos meios de transportes informais ou semi-informais designados "candongueiros", responsáveis pela mobilidade e dinâmica quotidiana da cidade. A TCUL, empresa de transportes públicos beneficia dos financiamentos e investimentos do estado, com muitas dificuldades de cobrir a estrutura de mobilidade do País. Existem empresas de transporte privado alternativas, agregadas em algumas destas, linhas de táxis coletivos convencionais.

4.2.4.4 Comunicação

Para uma comunicação mais clara, concisa e robusta, é fundamental ter como suporte o modelo 5 W´s, prevendo uma presença consolidada da UPRA no mercado da educação a distância. A proposta do orçamento para o plano de comunicação definida em 28.500.000 Kwanzas (32.386 euros), teve em consideração os preços elevados cobrados pelos órgãos de informação em Angola. Com a aplicação de mensagens claras e atrativas sobre a oferta do curso de Medicina inovador e de qualidade, a universidade garante a divulgação ampla para alcançar o público-alvo de maneira estratégica e também o retorno deste investimento.

Agregar às mensagens, as intituladas chamadas para ação, com o objetivo de incentivar a inscrição imediata dos interessados de forma alinhada, orientando-os a utilizar os canais de comunicação mais adequados como o site da universidade, redes sociais, email marketing e também os meios tradicionais como rádio, TV e publicidade visual. Os canais tradicionais com mais audiência em Angola são: Rádios (MFM, RNA-Rádio Nacional de Angola, Rádio Luanda, Rádio Mais, LAC-Luanda Antena Comercial, RTP África); Televisão (TV Zimbo, Record, TPA-Televisão Pública de Angola, Zap Viva, TV Internacional); Jornais (Jornal de Angola, O País, Expansão, Novo Jornal, Gazeta).

A definição do plano levou em consideração o início do projeto EAD, a partir do segundo semestre do presente ano académico.

Tabela 4.19: Plano de Comunicação

Meios Comunicação	Dez 24	Jan 25	Fev. 25	Mar 25	Abr. 25	Maio 25	Jun. 25	Ago 25	Set. 25	Out. 25	Mensagem
Lançamento do 1º programa											
Redes Sociais (Facebook, Instagram, Linkedln) / nº de POSTS											"Estude Medicina a distância com flexibilidade e qualidade"
Website da universidade											"EAD brevemente na UPRA: Medicina com Flexibilidade e qualidade
Envio de E-mail Marketing											"Inscreva-se no curso de Medicina online da UPRA! O futuro da sua carreira começa agora"
Parcerias											"A UPRA líder na inovação em ensino à distância. Conquiste seu diploma de Medicina sem limites."
Publicidade tradicional (rádios, Televisão e jornais)											"Inscreva-se no curso de Medicina online da UPRA! O futuro da sua carreira começa agora."
Início do 2º programa											
Redes Sociais (Facebook, Instagram, Linkedln) / nº de POSTS											"Estude Medicina a distância com flexibilidade e qualidade"
Eventos: Feiras, Congressos Académicos, incluindo materiais promocionais											"Transforme a sua vida profissional com a UPRA. Qualidade e flexibilidade em cada módulo
Website da universidade											"Uma oportunidade de estudar Medicina com a flexibilidade que precisa"
Publicidade tradicional (rádios, Televisão e jornais)											"Inscreva-se no curso de Medicina online da UPRA! O futuro da sua carreira começa agora."

Fonte: Autora, 2024

4.2.4.5 Processos

O processo de implementação do programa para o curso de medicina beneficia do suporte da principal plataforma de gestão Moodle, e a sua adaptação necessitar de recorrer à assessoria externa para aplicação e uso desta ferramenta. Aspetos particulares do curso sinalizam priorizar o desenvolvimento dos seus conteúdos específicos, e a integração dos instrumentos que se adequem ao ensino a distância na área de saúde. Para a fluidez do sistema operacional, o processo deve pautar-se nos preceitos de heterogeneidade e homogeneidade desde:

- O processo de inscrição e a matrícula executada de forma simples e acessível com a plataforma online onde o candidato pode preencher formulários, enviar documentos e realizar o pagamento de forma digital;
- O apoio aos estudantes com a implementação do sistema de atendimento online para esclarecimentos de dúvidas das questões académicas e administrativas incluindo o suporte técnico;
- A monitoria e avaliação para acompanhamento da evolução dos estudantes através do programa gestão académica, o SISGET, com o registo das atividades, avaliações e feedback contínuo dos professores;
- A avaliação e feedback estruturado de forma regular, através da aplicação de questionários de satisfação e avaliações de desempenho para a melhoria contínua dos processos e da experiência do aluno.

4.2.4.6 Pessoas

A qualidade de ensino e a melhor gestão do produto/serviço Medicina EAD, conta com a formação e envolvimento dos colaboradores por constituir prioridade neste processo, sugerindo as recomendações seguintes:

- Acelerar a capacitação dos professores para uso de metodologias a distância e integração de conteúdo digital;
- Preparar os orientadores e tutores para apoiar e orientar os alunos remotamente, garantindo uma experiência personalizada e eficiente;
- Formar a equipa técnica de suporte para responder as questões técnicas de forma a manter a plataforma operativa e apoiar os estudantes e professores;
- Reforçar as parcerias estratégicas com profissionais de saúde e instituições análogas e, estabelecendo outras como reforço da rede de relacionamentos para

apoio das práticas clínicas, incluindo a garantia da empregabilidade dos alunos no mercado de trabalho.

4.2.4.7 Evidencias físicas

A sede da UPRA dispõe de uma ampla infraestrutura para funcionamento da Reitoria, áreas académicas, científicas e administrativas e com um vasto espaço para estacionamento das viaturas da administração e estudantes, auditório, biblioteca virtual e sala de leitura, cantina e restaurante. Obedecem as normas sanitárias e de segurança, com espaços saudáveis e limpos para a comunidade académica, posto médico para atendimentos dos estudantes, pessoal administrativo e Corpo Docente. Possui 3 blocos distribuídos pelos cursos das três Faculdades. O bloco afeto a Faculdade de Ciências da Saúde, além das salas de aulas, estão os Laboratórios de Anatomia, Bioquímica, Enfermagem e Microscopia.

Para a implementação dos Cursos online incluindo o de Medicina, a UPRA criou o Laboratório de Tecnologia Digital. Juntam-se às evidencias físicas anteriores, outras fundamentais existentes cursos como:

- Plataformas Moodle, a principal e deve ser intuitiva, acessível, funcional, tecnologicamente avançadas e com design atrativo para causar uma primeira impressão positiva e alinhada com a identidade da Universidade e a garantia de uma aprendizagem organizada e moderna;
- O Website como pilar estratégico, continuando a disponibilizar informações atualizadas sobre os cursos, estrutura curricular, corpo docente, facilitar o processo de adesão como canal direto com o público-alvo. Para o curso de medicina serve de porta de entrada para os estudantes acederem o Moodle e outros recursos de suporte académico, reforçar a divulgação da imagem institucional mantendo a confiança dos estudantes e também para comunicar as atualizações sobre o avanço de estruturas de apoio e projetos, proporcionando visitas guiadas ao CEPOU e ao futuro hospital universitário.

O reforço da identidade do curso está a ser executado através dos materiais didáticos que incluem e-books, documentos digitais, slides, vídeos e outros recursos, o design visual uniforme com logotipos da universidade, cores institucionais e fontes padronizadas. A identidade visual para o curso de Medicina deve incluir logotipos, esquemas de cores, tipografia e design gráfico para constar em toda comunicação digital-website, plataforma Moodle e materiais promocionais.

5. Plano de Implementação

O cronograma detalha as etapas e os períodos-chave para a implementação do Ensino a Distância na UPRA, desde a instalação e teste da plataforma Moodle até o lançamento do programa e sua expansão. Este planeamento garante que todas as fases sejam executadas de forma organizada e eficiente, alinhadas às metas da instituição. O plano de implementação e correspondente plano de ação, tiveram como base o calendário académico 2024/2025.

5.1 Cronograma

Tendo em conta os pressupostos anteriormente referidos, é essencial apresentar uma proposta do Plano de Implementação do EAD com base na atividade, período e descrição das tarefas relacionadas.

Tabela 4.20 - Proposta do Plano de Implementação

Fase	Atividade	Período	Descrição
Preparação e Formação	Instalação e Teste da Plataforma Moodle	Setembro – outubro 2024	Instalação e ajustes finais da plataforma Moodle
	Formação de Professores	Novembro 2024	Formação no uso da plataforma e metodologias de ensino a distância
	Formação da Equipa de Suporte (TIC)	Novembro de 2024	Capacitação da equipa de TIC para suporte contínuo do EAD
	Desenvolvimento de conteúdos para os Cursos	Outubro a dezembro de 2024	Produção de materiais didáticos online
Implementação do Ensino a distância	Início do Ensino a Distância (2º semestre do presente ano letivo)	Março de 2025	Lançamento do EAD com as primeiras aulas online
	Promoção e divulgação	Março – junho 2025	Campanhas de Marketing para atrair novos alunos
	Suporte contínuo ao Estudante e Corpo Docente (Equipa TIC)	Ao longo do segundo semestre	Acompanhamento técnico pedagógico pela equipa interna da UPRA
Acompanhamento e Expansão	Avaliação da Qualidade do ensino	Julho - Agosto 2025	Feedback de estudantes e professores para melhorias do sistema
	Expansão do Cursos EAD	Setembro - Dezembro 2025	Adição de novos cursos e ampliação da oferta

Fonte: Autora, 2024

O plano de ação para a implementação do Ensino a Distância (EAD) na UPRA abrange quatro atividades principais. A primeira é a escolha das plataformas digitais (Zoom

e Moodle), com prazo de 1 mês, visando garantir sua funcionalidade. A segunda, a formação docente, inclui workshops de capacitação para professores, com duração de 2 a 3 meses. A terceira, a adaptação do material didático, envolve a digitalização de conteúdos em formatos interativos, com prazo de 3 meses. Por fim, será realizada uma campanha de marketing para divulgar o EAD, prevista para 4 meses. O objetivo é garantir uma transição bem-sucedida e de qualidade para a modalidade a distância.

Tabela 4.21 - Plano de Ação

Atividade	Descrição	Responsáveis	Prazo	Recursos Necessários	Indicadores de Sucesso
Plataformas Digitais	Escolha de ferramentas interativas como Zoom e a Moodle para aulas.	Gestão Académica e Equipa de TIC	1 mês (Jul/agosto 24)	Orçamento, análise de mercado, suporte técnico	Plataforma implementada e funcional
Formação Docente	Workshops para capacitar professores no uso da plataformas e criação de EAD.	Departamento Acadêmico	2/3 meses (Nov/ Dezembro 24 e jan. 25)	Especialistas, materiais de formação	Número de professores treinados (>90%)
Material Didático Adaptado	Transformação de conteúdos teóricos em PDF dinâmicos, vídeos e quizzes.	Professores e Profissionais de design de Conteúdos	3 meses (Nov / Dez 24 e, Jan 25)	Software de edição, equipe de design, TI	Percentagem de conteúdo digitalizado (100%)
Comunicação Robusta	Campanha de marketing destacando flexibilidade e qualidade do EAD.	Marketing e Comunicação	4 meses (Dez 24, Jan, Fev, e Mar 25)	Orçamento para média, materiais promocionais	Participação nas redes sociais, inscrições

Fonte: Autora, 2024

5.2 Orçamento

O orçamento para o plano de marketing da implementação do Ensino a Distância (EAD) para o curso de Medicina foi cuidadosamente desenvolvido, visando abranger todas as fases necessárias que garantem a divulgação e atração de estudantes.

Contempla o reforço da identidade do curso e incorporados os custos com consultorias especializadas e ferramentas digitais essenciais para a execução das atividades, levando em consideração o mercado local em Angola e as especificidades do

público-alvo. A proposta da estimativa total do orçamento reflete a complexidade e a importância do projeto, garantindo que cada fase do plano tenha os recursos necessários para atingir os objetivos propostos (Anexo).

Na falta de dados financeiros concretos da universidade que refletisse o orçamento real de um plano de marketing, foi projetada a distribuição dos recursos para cada atividade.

O orçamento estimado para a implementação do plano de marketing varia entre **Kz 21.500.000 (24.432 euros) e Kz 45.000.000 (51.136 euros)** , dependendo da escolha dos fornecedores e da escala das ações planificadas. Esta faixa orçamentária visa proporcionar uma abordagem acessível e de qualidade para alcançar o público-alvo tanto local quanto internacional, especialmente no mercado lusófono.

Tabela 4.22 - Proposta do Orçamento

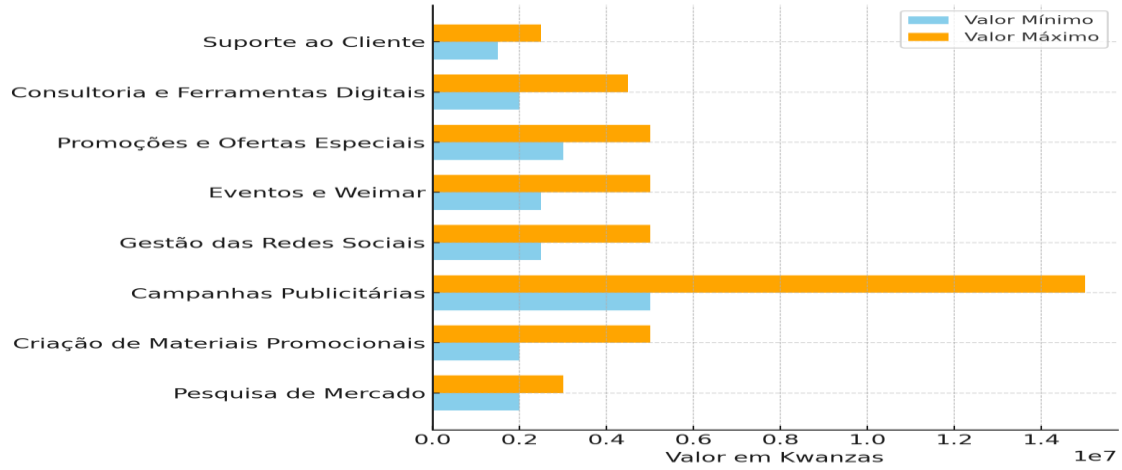
Categoria	Atividade	Orçamento estimado	
		Euros	(Kwanzas)
Pesquisa de Mercado (incluindo potenciais parceiros)	Pesquisa e Análise de Mercado	**2.273 a 3.977**	**2.000.000 a 3.500.000**
Criação de Materiais Promocionais	Design e Produção de Materiais (Brochuras, Flyers etc)	**2.273 a 5.682**	**2.000.000 a 5.000.000**
Campanhas Publicitárias	Anúncios na Rádio, TV e Imprensa Local, site UPRA	**5.682 a 17.045**	**5.000.000 a 15.000.000**
Gestão das Redes Sociais	Marketing Digital e Gestão de Redes Sociais	**2.840 a 4.545**	**2.500.000 a 4.000.000**
Eventos e Webinar	Organização de Webinars e Sessões de Informação	**2.840 a 5.114**	**2.500.000 a 4.500.000**
Promoções e Ofertas Especiais	Descontos e Incentivos para Inscrições Antecipadas	**3.409 a 5.682**	**3.000.000 a 5.000.000**
Consultoria e Ferramentas Digitais	Consultoria de Marketing e Ferramentas Online (Google Ads, SEO, etc)	**2.273 a 5.114**	**2.000.000 a 4.500.000**
Suporte ao Cliente	Sistema de Suporte Online e Atendimento ao Estudantes	**2.840 a 3.977**	**2.500.000 a 3.500.000**
	Total	**24.432 a 51.136**	**21.500.000 – 45.000.000**

Fonte: Criação da Autora, 2024

Observa-se que a alocação do maior recurso foi para os componentes do plano de comunicação, destacando as campanhas publicitárias. Os valores que variam de 5.000.000 a 15.000.000 Kwanzas, correspondente a 5.682 a 17.045 euros respetivamente, são justificados pela sua importância em aumentar a visibilidade da UPRA e atrair estudantes para o EAD, especialmente no curso de Medicina. O restante valor será para gestão das outras atividades (gestão das redes sociais, website, eventos, e- mail-marketing). Através de anúncios na rádio, TV, órgãos de imprensa e no site da universidade, as campanhas

alcançarão um público mais amplo, promovendo a qualidade do ensino e os diferenciais da UPRA.

Figura 4.6 - Recursos financeiros por atividade



5.3 Monitorização e controlo

Para garantir a eficácia do plano de marketing e alcançar os objetivos estabelecidos, serão utilizados indicadores-chave de desempenho (KPIs) em cada uma das áreas do plano. As metas com as respetivas percentagens de sucesso a serem alcançadas para cada categoria estão definidas na Tabela abaixo:

Tabela 4.23 - Métricas e KPIs

Categoria	Meta	KPIs e Métricas	Objetivos
Publicidade Digital	Aumentar o tráfego no site e aumentar as inscrições	-Taxa de cliques e impressões (CTR) nas campanhas de Google Ads, Facebook e Instagram	15% aumento nas inscrições e 20% aumento no tráfego online
Publicidade Tradicional	Aumentar a visibilidade do curso de Medicina Online	-Aumento da audiência nas rádios e Canais de televisão	10% aumento na notoriedade da marca em relação à campanha anterior
Materiais Promocionais	Melhorar o conhecimento da marca e gerar leads	-Quantidade de materiais distribuídos e o retorno em termos de leads gerados (quantidade de inscrições)	25% de incremento nas inscrições devido aos materiais promocionais
Email Marketing	Aumentar o envolvimento com potenciais alunos	-Taxa de abertura de emails (CTR), taxa de conversão das campanhas	30% taxa de abertura e 5% da taxa de conversão nas inscrições
Eventos e Webinars	Envolver e gerar leads (potenciais clientes) qualificados	-Participação em Webinars, interações durante a transmissão e número de inscrições pós evento Webinar	50% de aumento no número de participantes nos Webinars e 20% em inscrições pós-evento
Promoções e parcerias	Aumentar o número de parcerias estratégicas	- Número de empresas do setor de saúde que firmam parceria e quantidade de descontos aplicados para os novos alunos	10 (Dez9 novas parcerias e 5% de incremento nas inscrições por descontos

Fonte: Autora, 2024

6. CONCLUSÃO

O objetivo central deste estudo foi desenvolver um **plano de marketing** para a implementação do **Ensino a Distância (EAD)** no **curso de Medicina** da Universidade Privada de Angola (UPRA), com ênfase na criação de uma oferta educativa inovadora e acessível. Através da **revisão de literatura**, foi possível destacar a relevância dos **produtos e serviços inovadores**, que agregam valor à UPRA e reforçam sua competitividade em um mercado educacional em constante evolução.

A análise revelou que o EAD pode ser uma solução eficaz para aumentar o acesso à educação superior em Angola, enquanto contribui para a redução de custos operacionais e promove a internacionalização da universidade. O curso online de Medicina representa a oportunidade de ampliar a oferta formativa de qualidade, formando médicos altamente capacitados, enquanto contribui para uma melhor distribuição de quadros de saúde por todo o país.

O plano de marketing sugerido incluiu o uso de campanhas digitais, parcerias estratégicas e o investimento em tecnologia de ponta, visando posicionar a UPRA como uma referência no setor educativo. A estratégia de implementação, e porque a nível interno é gerida cuidadosamente como seria de esperar em projetos de grande envergadura, contou com algumas limitações principalmente no que diz respeito ao envolvimento de todos os setores da universidade. Isso pode ser compreendido como uma necessidade de proteger informações sensíveis, mas também resultou em desafios relacionados à comunicação interna, o que poderá, futuramente, gerar resistência à aceitação do projeto.

A dificuldade em obter dados concretos sobre os custos de implementação da infraestrutura tecnológica e a instalação da plataforma Moodle na UPRA, levou à utilização de estimativas para o desenvolvimento do orçamento do plano de marketing.

Diante do cenário de falta de dados sobre o custo de projeto de implementação do ensino online na universidade e, o não compartilhamento de informações que contribuíssem de forma positiva para o projeto, criou a necessidade de realização de entrevistas. A busca por essa alternativa possibilitou analisar o seu conteudo, de forma a suportar o plano de marketing.

Para futuros estudos, é recomendada uma maior transparência no processo de implementação de projetos educacionais, com a colaboração ampla de todos os setores da universidade, a fim de reduzir a resistência organizacional e promover a adesão ao projeto.

Adicionalmente, no contexto competitivo do ensino superior em Angola, destacam-se observações estratégicas em relação às principais concorrentes da UPRA: a UAN, com sua vantagem histórica como a universidade pública mais antiga e recursos robustos, incluindo o HJM, e a UniPiaget, uma concorrente direta no setor privado que compartilha desafios semelhantes quanto à infraestrutura e parcerias públicas. Para se destacar, a UPRA deve reforçar suas estratégias de marketing, posicionando-se como uma instituição inovadora e promovendo os diferenciais do Ensino a Distância (EAD). A infraestrutura em desenvolvimento, como o CEPOU e o Hospital Universitário, é fundamental para consolidar sua atratividade e competitividade no mercado educacional angolano.

Sugere-se ainda a realização de um estudo focado na gestão da mudança, a fim de garantir a aceitação e o sucesso do projeto de grande importância para a universidade, como o EAD, por parte de todos os stakeholders. Também seria valioso realizar um projeto-piloto do curso de Medicina online, para avaliar sua viabilidade antes da expansão para as aulas práticas do referido curso, garantidas com as infraestruturas do CEPOU e do futuro hospital universitário.

Este estudo pode assim servir de base para a implementação do ensino virtual na universidade, com sugestões que poderão contribuir para o êxito do projeto, fortalecer a oferta de ensino superior e beneficiar a sociedade angolana com um maior número de profissionais de saúde bem preparado

7.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

American Marketing Association. (2017). *Definition of Marketing*. Recuperado de www.ama.orghttps://www.ama.org/the-definition-of-marketing

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2016). *Principios de marketing* (12ª ed.). Pearson.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Principios de marketing* (16ª ed.). Pearson.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Marketing: An introduction* (14th ed.). Pearson

Baker, M. J., & Hart, S. (2016). *The marketing book* (7th ed.). Routledge.

Bates, A. W. (2005). *Technology, e-learning and distance education*. Routledge.

Bates, T. (2015). *Teaching in a digital age: Guidelines for designing teaching and learning*. BCcampus.

Belch, G. E., & Belch, M. A. (2017). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Brady, K. (2010). *Teaching in a digital age: How to design teaching and learning*. Jones & Bartlett Publishers.

Brito, Carlos (2011). *Marketing Relacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 47-51). American Marketing Association.

Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. Random House.

Bullas, J. (2017). *Estratégias de mídia social para o ensino à distância*. Nova Iorque: Digital Impact Press.

Cardoso, A. L., & Pinto, P. J. (2020). *O impacto do ensino digital no sistema educativo angolano*. *Revista de Ciências da Educação e Tecnologia, 12*(1), 78-92. https://doi.org/10.5678/angolaedu.2020.078

Carvalho, P. (2011). *Evolução e Crescimento do Ensino Superior em Angola.* Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do ISCTE-IUL, Lisboa.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Marketing digital: Estratégias, implementação e prática* (7ª ed.). Pearson.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Christensen, C. M. (2016). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail* (edição revisada). Harvard Business Review Press.

Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Harper Business.

Davis, S., & Chou, Y. (2018). *Evolution of distance education: Trends and challenges*. Educational Innovations Press.

Dhawan, S. (2020). *Online learning: A panacea in the time of COVID-19 crisis. Journal of Educational Technology Systems, 49*(1), 5-22. https://doi.org/10.1177/0047239520934018

Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review.

Druker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Dumas, S., & Rodrigues, L. (2021). *O marketing e a transformação digital na educação superior*. Editora Acadêmica.

Estudos sobre os custos e o financiamento do ensino superior em Angola, 2016-2017. 1º Simpósio. Recuperado de http://www.univ-ab.pt/eventos/simposio_ead

Ferreira, Maria de Fátima Nogueira. Opção pelo Curso de Medicina em Angola: o caso da Universidade Agostinho Neto. *Revista Educação Médica*, v. 35, n. 3, 2011. Disponível em:https://www.researchgate.net/publication/235660663_Opcao_pelo_Curso_de_Medicina_em_Angola,_o_caso_da_Universidade_Agostinho_Neto..

Ferrel, O.C.; Hartline, M.D. (2005). *Estratégia de marketing. 3. Ed. São Paulo: Thompson*.

Ferrinho, P. et al. (2020). *Formação inicial em ciências da saúde em Angola: comparação dos perfis dos alunos de diferentes cursos (medicina, enfermagem e TDT), em diferentes níveis de ensino (básico, médio e superior*). An Inst Hig Med Trop 2020; 19: 87-96.

Foss, N. J., & Langlois, R. N. (2003). *The market process: Economic theory and the ethics of capitalism*. Routledge.

Freire, P. (2018). *Marketing educacional: Estratégias para criar experiências educativas e promover instituições*. São Paulo: Editora Educação em Foco.

Freire, P. (2018). *Educação como prática da liberdade*. Terra e Paz.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.

Garrison, D. R., & Anderson, T. (2003). *E-learning in the 21st century: A community of inquiry framework for collaborative learning* (pp. 61, 127, 145). Routledge.

Gordon, I. (2002). *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São. Paulo: Futura, 2002.*

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.

Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3ª ed.). Wiley.

Gummesson, E. (2002). Relationship marketing process: Towards a paradigm Shift in marketing. *Management Decision, 32*(2), 4-20.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business Review Press.

Hayes, D. (2010). *E-learning: A practical guide to designing and delivering e-learning*. SAGE Publications.

Harvey, M., & Green, D. (1993). *Defining quality in higher education*. *Assessment & Evaluation in Higher Education, 18*(1), 9-34. https://doi.org/10.1080/0260293930180102

INE – Instituto Nacional de Estatística. Censo2014 – Resultados Definitivos de Recenciamento Geral da População e da Habitação de Angola 2014

Kemp, S. (2023). *Marketing digital no setor educacional: Compreendendo o consumidor online*. Londres: Digital Trends Publishing.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.

Kotler, P. (1996). *Marketing management*. Prentice Hall.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). *Broadening the concept of marketing*. Journal of Marketing, 33(1), 10-15. https://doi.org/10.1177/002224296903300102

Kotler, P. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. Free Press

Kotler, P. (2000). *Marketing management* (10ª ed.). Prentice Hall.

Kotler, P. (2017). *Marketing management* (15ª ed.). Pearson Education

Kotler, P., & Fox, K. F. (1985). *Strategic marketing for educational institutions*. Prentice Hall.

Kotler, P., & Fox, K. F. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Administração de Marketing*. 15ª edição. Pearson

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15ª ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Marketing management* (15ª ed.). Pearson.

Kotler, P., & Fox, K. (1994). *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. Editora Atlas.

Kotler, P., & Fox, K. (2000). *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. 2ª edição. Prentice Hall.

Kotler, P., & Fox, K. F. A**.** (2015). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Principios de Marketing*. 9ª edição. Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Principles of marketing* (15th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principios de Marketing*. 18ª edição. Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Marketing B2B e B2C: Estratégias para mercados industriais e de consumo*. Nova Iorque: Pearson Education.

Jafari, A., & Ali, S. (2013). *Marketing strategies in higher education institutions: A case study of Iranian universities. International Journal of Educational Management, 27*(4), 371-385. https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2012-0124

Jobber, D., & Chadwick, F. E. (2016). *Principles and practice of marketing* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring strategy* (8ª ed.). Pearson Education.

Lages, L. F. (2013). *Marketing: Conceitos, ferramentas e estratégias*. Lidel.

Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico*. Pearson Education.

Levitt, T. (1960). *Marketing Myopia. Harvard Business Review,* 38(1), 45-56.

Lima, F., & Pires, A. (2020). *Marketing digital e estratégias no ensino superior: O impacto do ensino a distância*. Revista Brasileira de Educação Superior, 21(4), 122-135. https://doi.org/10.190/1413 - 77582020214003

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2006). *Serviços marketing: People, technology, strategy*. Pearson.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Marketing Services: People, technology, strategy* (7ª ed.). Pearson.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8ª ed.). Pearson.

Maringe, F., & Carter, S. (2007*). International students' choices of UK universities*: Insights into the changing market. *International Journal of Educational Management, 21*(6), 459-472. https://doi.org/10.1108/09513540710817170

McCarthy, E. J. (1969). *Basic marketing: A managerial approach* (4th ed.). Irwin.

McDonnell, C. R., & Brue, S. L. (2008). *Economics: Principles, problems, and policies* (18ª ed.). McGraw-Hill/Irwin.

McDonald, M. (2007). *Marketing plans: How to prepare them, how to use them*. Butterworth-Heinemann.

McDonald, M., & Dunbar, I. (2020). *Market segmentation: How to do it, how to profit from it* (5ª ed.). Wiley.

McPherson, M. (2007). *Critical success factors in the development of e-learning for higher education*. Journal of Educational Technology, 18(2), 121–135.

McPherson, M., & Nunes, M. (2008). *Organizational dimensions of e-learning*. Palgrave Macmillan.

Mescti, (2023). Ministério do Ensino Superior Ciência e Tecnologia e Inovação "Anuário Estatístico 2023, Angola.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Moore, M. G., & Kearsley, G. (2011). *Distance education: A systems view of online learning* (3ª ed.). Wadsworth Cengage Learning.

Moore, M. G. (2007). *The theory of transactional distance*. *The American Journal of Distance Education, 21*(3), 35-38. https://doi.org/10.1080/08923640701341603

Morrison, J. (2011). *Business competitiveness and market dynamics*. Oxford University Press

Oliveira, C. (2008). *Ensino superior a distância: Que oportunidades*. Universiade Aberta.

Palloff, R. E., & Pratt, K. (2007). *Building online learning communities: Effective strategies for the virtual classroom*. Jossey-Bass.

Patel, N. (2019). *The complete guide to SEO*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Pereira, M., & Costa, J. (2019). *Marketing educacional: Estratégias para o sucesso das instituições de ensino superior*. Revista de Educação e Gestão, 5(3), 45-60. https://doi.org/10.1234/reg.v5i3.2019

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *Experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Review Press.

Philips, J., Aaker, D. A., & McDonald, M. (1995). *Strategic market management*. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.

Rodrigues, S. C. (2021). *A transformação digital nas instituições de ensino superior: Um estudo de caso*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal

Santos, R. M., & Mendes, P. T. (2017). *O marketing educacional e a atração de estudantes para universidades privadas em Angola*. *Revista Angolana de Gestão e Administração, 3*(1), 23-37.

Seabra, H., & Brito, J. (2015). *Marketing educacional: A construção de uma marca em educação*. Edições Almedina.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Siemens, G. (2014). *Learning analytics: The role of technology in educational innovation*. Open University Press.

Silva, F. M., & Ferreira, A. M. (2018). *A implementação do ensino a distância em Angola: Desafios e oportunidades*. *Revista de Educação e Ensino Superior, 5*(2), 45-60. https://doi.org/10.1234/angolaedu.2018.0045

Simão, P. (2011). *Governo já pensa no ensino à distância*. *Jornal O País*, Maio 2023.

Simões, C. S. M. do R. (2016). *Ensino Superior em Angola: desafios e oportunidades ao nível institucional de ensino superior. Revista Forges. 3(1), 1-43.*

Shapiro, C. (1988). *Innovation and marketing in the new economy*. Wiley.

Slamon, R. (2013). *E-learning and competition in higher education*. Journal of Online Learning, 12(3), 45–60.

Soares, Ana Maria, & Pinho, José Carlos (2008). *Estratégias de Marketing*. Porto: Vida Económica.

Tabela de Propinas da UniPiaget Angola: https://images.app.goo.gl/Wstdm1HchCeD1rYt6

Teixeira, J. (2005). *Strategic analysis tools in education*. Academic Press.

Veríssimo, José (2013). *Marketing Estratégico: Conceitos e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Zawacki-Richter, O., & Anderson, T. (2014*). Online distance education: Towards a research agenda. Distance Education, 35*(2), 185-201. https://doi.org/10.1080/01587919.2014.917704

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (4ª ed.). McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L**.** (2006). *Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.

ANEXOS

I – ENTREVISTAS, QUESTIONÁRIOS E TESTEMUNHO

A) ENTREVISTAS IPIAGET ALMADA

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - Entrevista com a Dra. Clementina Nogueira (1)

Objetivo: Explorar as experiências e perceções da Coordenadora e Docente do curso de Pós-graduação em Docência do Ensino Superior no formato EAD no IPIAGET de Almada, para identificar aprendizados e práticas que possam ser aplicados à implementação do EAD na UPRA, especialmente no Curso de Medicina.

Introdução

1. Apresentação pessoal e experiência com EAD no IPIAGET:

Dra. Clementina Nogueira: "Chamo-me Clementina Nogueira e sou licenciada em Psicologia, Mestre em Pedagogia da Saúde e Doutorada em Educação. Desempenho as funções de Presidente do Campus Universitário de Almada do Instituto Piaget e sou a Presidente do Instituto Politécnico Jean Piaget do Sul. Desde 2021-22, coordeno e leciono na Pós-Graduação de Docência no Ensino Superior, um curso que é lecionado em regime de e-learning, portanto, totalmente online."

Primeira experiência em Docência no EAD

2**. Primeira experiência de docência no EAD: expectativas iniciais e realidade:**

"Minha primeira experiência com o EAD ocorreu em meados dos anos 2000, quando o Instituto Piaget desenvolveu o projeto 'Piaget On-line', capacitando docentes para lecionar a distância em formatos, principalmente, de b-learning. Lecionei algumas disciplinas parcialmente a distância, e também participei no Mestrado em Educação no formato b-learning. Desde 2021-22, a Pós-Graduação de Docência no Ensino Superior passou a ser oferecida integralmente online. A experiência inicial foi positiva, apesar dos ajustes necessários."

3. **Maiores desafios e estratégias de superação**:

"Os principais desafios incluíam: (a) adaptação às tecnologias e plataformas de ensino, (b) ajuste das metodologias pedagógicas para o formato EAD, e (c) adaptação das estratégias de avaliação. A formação que recebemos ajudou bastante na superação desses desafios."

4. Competências importantes para adaptação ao EAD:

“A capacidade de adaptação é fundamental, pois o ambiente de ensino-aprendizagem é diferente do tradicional. É necessário ter abertura para reavaliar práticas pedagógicas, já que o formato à distância exige uma abordagem diferente, evitando a simples transferência do formato presencial.”

5. Receção dos alunos na primeira experiência com EAD:

"Na época, o desconhecimento das plataformas de comunicação a distância representava um desafio tanto para estudantes quanto para docentes, principalmente no período pré-pandêmico, quando havia maior resistência devido à falta de contato humano."

Implementação do Ensino a Distância (EAD) – Primeira Edição da Pós-Graduação

6. Expectativas como coordenadora e se foram atendidas:

“Tinha expectativas positivas, embora apreensiva quanto à adaptação dos alunos ao formato totalmente online. A experiência superou minhas expectativas; a interação com os estudantes foi dinâmica e colaborativa, quase como se estivéssemos em um ambiente físico.”

7. Principais desafios em comparação às edições presenciais:

“Diferenças significativas surgiram na ambientação com as plataformas para comunicação e gestão do ensino-aprendizagem. A adaptação dos alunos à interação virtual e ao trabalho em grupo também foi um ponto de atenção.”

8. Estratégias para facilitar a adaptação de alunos e professores no EAD:

“Criamos um espaço de formação inicial para adaptação às plataformas tecnológicas. Implementamos um ‘Guia Pedagógico Semestral’ (GPS) que organizava o cronograma de atividades e tarefas de forma clara, além de ferramentas que ajudam na gestão de tempo.”

9. Preparação de conteúdos e aprendizados:

“Foi um processo exigente, pois a organização das sessões e materiais precisa estar finalizada antes do início do curso. A diversidade de materiais e uma planificação detalhada foram fundamentais.”

10. Reações dos alunos e desafios de adaptação:

“A principal dificuldade dos alunos foi a perceção equivocada de que o EAD seria mais fácil que o presencial. A flexibilidade das aulas assíncronas também causou confusão, pois alguns estudantes não realizavam as tarefas devido à falta de uma rotina presencial.”

11. Outros cursos em EAD no IPIAGET Almada:

“No Campus Universitário de Almada, temos pós-graduações em formato b-learning e e-learning, mas não temos licenciaturas em EAD.”

12. Gestão das atividades práticas em cursos de saúde em EAD:

“Nos cursos que envolvem atividades práticas, como na área de educação especial, o formato b-learning é preferido para incluir períodos presenciais para essas atividades.”

13. EAD inicialmente com atividades teóricas ou práticas:

“As atividades práticas são realizadas nos períodos presenciais.”

Experiência e Perceção dos Alunos

14. Reação dos alunos ao ensino a distância e desafios:

“A transição para o ensino a distância é facilitada no caso das pós-graduações, enquanto nas licenciaturas, restrições regulatórias exigem aulas presenciais. A adaptação foi bem recebida, com valorização da economia de tempo e dinheiro.”

15. Estratégias para motivação e envolvimento no ambiente virtual:

“Valorizamos métodos pedagógicos ativos e ajustamos o tamanho dos grupos para promover um maior envolvimento, considerando as limitações das interações mediadas pela tecnologia.”

16. Aspetos mais valorizados pelos alunos:

“O fato de não precisarem se deslocar, o que gera economia de tempo e recursos.”

Cultura Organizacional

17. Cultura organizacional do IPIAGET em relação à inovação e tecnologia:

“O IPIAGET de Almada é muito aberto à inovação e promoção contínua de formação pedagógica tanto para o ensino presencial quanto a distância.”

18. Características culturais facilitadoras para o EAD:

“Abertura à tecnologia e disposição para inovar, mesmo assumindo riscos.”

19. Mudanças culturais necessárias para a adoção do EAD:

“Houve inicialmente alguma desconfiança quanto à eficácia do EAD, mas as experiências positivas, em especial com a pandemia de COVID-19, mudaram a perceção de forma significativa.”

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA - Entrevista com a Sra. Natália Pires (2)

Objetivo: Explorar a experiência de colegas durante a participação na pós-graduação em Docência do Ensino Superior no formato EAD no IPIAGET de Almada, identificando perceções, desafios e aprendizados que possam contribuir para a implementação do EAD na UPRA.

Introdução

1. **Apresentação pessoal**

“meu nome é Natália Pires, sou psicóloga clínica e formadora de desenvolvimento pessoal e comportamental desde 2004”

2. **Experiência na Pós-graduação EAD no Piaget e outras experiências anteriores com EAD**

"Esta pós-graduação não foi a primeira experiência, já fiz vários cursos de curta duração"

3. **Expetativas iniciais do EAD no Piaget: atendidas ou superadas**

"O curso correspondeu às minhas expectativas"

Desafios e adaptação ao formato EAD

4. Principais desafios enfrentados: participação da primeira edição e dificuldades

"Os principais desafios foram a gestão de tempo e o cumprimento de prazo para a execução e entrega de trabalhos. Os colegas foram um apoio e interajuda entre colegas foram fundamentais"

5. **Avaliação da adaptação: atendimento das necessidades e familiarização**

"Positiva"

6. **Principais competências ou habilidades: desenvolvimento para o sucesso**

"Boa gestão de tempo e disciplina. Criatividade e curiosidade e espírito de iniciativa. Conhecimento das ferramentas do Office"

Interação e envolvimento no EAD

7. **Experiência da interação com professores e colegas: envolvimento e apoio**

"Sim, sempre muito disponíveis"

8. **Métodos e utilização de ferramentas utilizadas: interesse e motivação do programa**

"Métodos mais ativos ou demonstrativos que envolviam a participação dos alunos e vídeos "

9. **Falta da interação presencial: atendimento pleno de expetativas**

"Atendeu às minhas expectativas"

Comparação com Experiências Anteriores (se houver)

10. Participou de cursos presenciais: comparação da qualidade do aprendizado e da dinâmica do formato presencial e do EAD

"Nas componentes práticas, sem dúvida que o formato presencial é preferível e confere mais qualidade e dinamismo. Contudo, na teórica a qualidade pode igual ou superior"

11. **Proporção da experiência de aprendizagem: equivalência com os cursos presenciais**

"Sim, porque pode juntar profissionais de todo o mundo, sem terem de se deslocar, podendo a sua experiência ser partilhada. A grande vantagem do EAD é que desde que se tenha equipamento informático e internet pode-se frequentar qualquer curso e aceder a conhecimento que de outra forma não seria possível".

Perceções sobre o Futuro do EAD

12. Principais vantagens e desvantagens: relação do ensino tradicional na componente prática das áreas da saúde e outras áreas de conhecimento

"Os motivos são os mesmos que estão na resposta anterior. A componente prático poderá ser solucionado com acordos com instituições para que possam fazer estágios e colocar em prática a teoria"

13. Crença da prática intensiva de Medicina formato EAD: adaptações necessárias

“Sim, seria necessário ter o envolvimento da comunidade onde o formando reside e fazer acordos para que possa fazer as práticas através de estágios ou formação on-job”

14. Comparação da prática, da qualidade do aprendizado e dinâmica: formato presencial e o EAD

“A qualidade da formação está fortemente conectada com a equipa de formação e coordenação, com o seu dinamismo, profissionalismo, experiência e conteúdo programático, logo pode ter qualidade em ambos os formatos”

15. Crença do EAD na proporção da experiência de aprendizagem: equivalência e superação dos cursos presenciais

“Sim, são as pessoas que proporcionam a experiência e garantem a qualidade, se a equipa envolvida no projeto formativo for de qualidade e tiver as competências certas é possível”

Cultura Organizacional e Suporte ao Estudante

16. Oferta de suporte da pós-graduação do IPIAGET

“Positiva”

17. Sugestões de mudanças ou melhorias na cultura do EAD do IPIAGET: fortalecimento do apoio no aluno da pós-graduação

“Não tenho sugestões”

Reflexões Pessoais e Conclusões

18. Influência da experiência no EAD: visão do futuro do EAD e possíveis aplicações em diferentes áreas do conhecimento

“Aplico o conhecimento e a experiência no meu trabalho, assim, diria que melhorou a minha vida profissional”

19. Conselhos para iniciantes na experiência nos cursos do formato EAD

“Aceitem o desafio, contudo, o empenho e dedicação é fundamental para o sucesso e a aprendizagem”

20. Sugestões de implementação baseadas na experiência do EAD no PIAGET: desafio no curso de Medicina

“O desafio é incluir no programa do curso a componente prática, articulando com hospitais e clínicas na comunidade onde o formando reside e fazer acordos para que possa fazer as práticas através de estágios ou formação on-job “

21. Observação, experiência e compartilhamento de participação na pós-graduação em Docência do Ensino Superior “Não “. Os meus agradecimentos

ENTREVISTAS UPRA

Entrevistas no âmbito da tese de mestrado em gestão aplicada com o tema "Plano de Implementação do EAD na UPRA – com foco no curso de medicina considerado o de maior procura e a sustentabilidade financeira da universidade

Informações adicionais importantes: o processo de implementação do EAD está em curso na universidade de forma sigilosa por questões estratégicas. Os professores tinham previsão de começar a formação em novembro porque estava terminado o processo de instalação da plataforma virtual Moodle no laboratório de tecnologia digital. O suporte à posterior será dado pelo pessoal das TICs da universidade. Prevê-se o inicio do EAD a partir de Março (2º Semestre-ano acadêmico 24/25).

Membro da Reitoria, Representante da Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde e Membro da Direção Administrativa (que não tem conhecimento do processo de implementação) = 3

Perguntas:

1. Poderia compartilhar sua visão sobre a importância da implementação do EAD na UPRA e como acredita que poderá impactar a Faculdade de Ciências da Saúde e a universidade como um todo?
2. (Para quem conhece o processo) Qual tem sido o maior desafio até agora no processo de implementação do EAD, e como a instituição está a lidar com isso?
3. Qual é o papel das tecnologias e plataformas digitais (como o Moodle) nesse processo de transformação, especialmente para integrar as vertentes académicas e administrativas?
4. Quais as medidas estão a ser consideradas para garantir a qualidade do ensino à distância e a adaptação dos professores e alunos ao novo sistema?
5. (Para o membro da Direção Administrativa) Como percebe o potencial do EAD e como imagina que o departamento administrativo pode se adaptar para apoiar esta nova realidade?

   Transcrição das Respostas (1 funcionário da Reitoria, 1 representante da Faculdade de Ciências da Saúde (FCMS), 1 colaborador da direção administrativa):

Reitoria: "A implementação do EAD é um passo de grande importância para a nossa universidade, especialmente no curso de Medicina, que é um dos mais procurados. Esperamos expandir o acesso, alcançar novos alunos, e aumentar a sustentabilidade financeira da UPRA."

Representante da FCS: "Até agora, o maior desafio tem sido preparar o corpo docente para o EAD. Sabemos que o treinamento é fundamental, mas estamos a proceder com cuidado, uma vez que o processo é sigiloso por motivos estratégicos."

Direção Administrativa: "Acredito que o EAD é uma novidade interessante, mas ainda estamos no início. Precisaremos de uma integração forte entre departamentos para que o administrativo possa apoiar adequadamente."

Professores da Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde (teórico do ciclo básico), e Ciências Exatas (teórico e prático) = 2

Perguntas:

1. **C**omo vê a chegada do ensino a distância na UPRA, e como imagina a adaptação dos professores para o modelo EAD?
2. Considera que o EAD irá alterar a forma como aborda o conteúdo das disciplinas? Quais métodos de ensino planeia utilizar para assegurar que a aprendizagem continue eficaz?
3. Que tipo de apoio considera essencial para se adaptar ao EAD, especialmente em relação ao uso de novas tecnologias?
4. Para disciplinas com componentes práticos, quais seriam as principais adaptações e desafios na implementação do EAD?

Transcrição das Respostas (1 professor da Faculdade de ciências da saúde, 1 professor da Faculdade de ciências exatas):

Professor da FCMS (Teórico):"Acredito que o EAD exigirá um grande esforço de adaptação, especialmente porque a nossa experiência tem sido sempre presencial. A plataforma Moodle será importante, mas precisamos de formação específica para dominá-la."

Professor de Ciências Exatas (Prático): "Para disciplinas práticas, o desafio será maior. Acredito que os simuladores virtuais podem ser uma solução, mas é necessário ver como isso funcionará na prática."

Colaboradores Administrativos (TIC, Secretaria Académica) = 2

Perguntas:

1. Quais são suas funções e como espera que o EAD afete seu trabalho diário?
2. Como o departamento de TIC está a preparar-se para suportar a implementação do EAD e oferecer suporte técnico a estudantes e professores?
3. Quais os sistemas e ferramentas que estarão disponíveis para facilitar a adaptação ao EAD e garantir que as funções administrativas e académicas estejam interligadas?
4. Quais os treinamentos ou ajustes acredita serem necessários para que seu departamento ofereça o suporte necessário para a transição ao EAD?

Transcrição das Resposta (1 colaborador da secretaria académica, 1 trabalhador das TIC)

Colaborador da Secretaria Académica: "Acho que precisaremos de sistemas mais integrados para que os processos administrativos acompanhem o EAD sem muita burocracia."

TIC (Suporte Técnico) " Com a instalação o Moodle, precisaríamos de formação para entendermos melhor o seu funcionamento para ficarmos prontos para fornecer o suporte necessário aos professores e estudantes. Mas um treinamento interno ajudaria muito a todos os envolvidos."

Alunos das Diferentes Faculdades (1 estudante e Ex-Estudantes) = 2

Perguntas:

1. Qual a sua opinião sobre a introdução do EAD na UPRA? Acredita que este modelo beneficiará o seu aprendizado?
2. Que dificuldades prevê em adaptar-se ao EAD e o que a universidade poderia fazer para apoiar a transição?
3. Como espera que o EAD contribua para a sua formação, considerando a sua área de estudo e o nível de formação?
4. (Para ex-estudantes) Se o EAD estivesse disponível durante seu tempo de estudo, acredita que teria permanecido no curso ou retornado para atualização?

Transcrição das Respostas (1 aluno do 1ª ano FCMSAUDE, 1 ex-estudante/desistente)

Aluno do 1º ano de Medicina: "Estou curioso sobre o EAD, mas tenho dúvidas se conseguirá manter o mesmo nível de interação com os professores que temos na sala de aula." (22 anos)

Ex-Estudante de Medicina (que desistiu): "Se o EAD tivesse sido implementado antes, talvez eu não tivesse desistido. O fator mobilidade sempre foi um problema para mim." (30 anos)

Candidatos ao Curso de Medicina = 3

Perguntas:

1. O que o motiva a querer ingressar na UPRA e como a possibilidade de EAD afeta sua decisão?
2. Caso tenha experiência com o ensino a distância, poderia descrever como foi e quais são suas expectativas para o EAD na UPRA?
3. Acredita que o EAD pode facilitar o acesso ao curso de Medicina em comparação com o modelo tradicional?
4. Qual suporte espera da universidade para que o EAD seja eficiente e que atenda suas expectativas?

Transcrição das Respostas (1 candidato de Angola, 1 de Cabo-verde e 1 de São Tomé):

Candidato Angolano (Profissional de Saúde): "Para mim, o EAD será vantajoso. Com minha rotina de trabalho, será mais fácil conciliar estudos e vida profissional." (25 anos)

Candidato de São Tomé: "Estou há dois anos em Luanda para ingressar na UPRA. O EAD me permitiria estudar de forma mais flexível e continuar no meu país, mas também seria ótimo poder contar com apoio de tutoria."(23 anos)

Candidato de Cabo-Verde: "Há cinco anos que estou em Luanda e até conseguir ingressar no curso de Medicina na UPRA estou a trabalhar (enfermeira) numa clínica privada aqui mesmo em luanda. Por questões familiares tenho de voltar para Cabo Verde, mas com o acesso ao EAD já me permitiria estudar a partir do meu País o que para mim seria sem dúvida muito importante, desde que contasse com apoio de tutoria á distancia. (34 anos)

B) QUESTIONÁRIO

Questionário (Questões Abertas) e Transcrição das Respostas Descritivas

Seção 1: Perfil do Participante (Respostas Descritivas)

1. **Qual é a sua idade?**

- " Estou com 22 anos e no meu último ano da licenciatura em Enfermagem."
- "Tenho 28 anos, sou um profissional de saúde, atualmente trabalho no hospital Universitário Josina Machel, muito interessado em fazer o curso de Medicina, impulsionando por alguns alunos da UPRA que acompanho no estágio aqui "
- " Com 30 anos neste momento, já terminei a faculdade. Tenho estado a pesquisar estou uma nova qualificação para mudar de área."

2. **Qual é a sua área de interesse ou formação?**

- "Eu sou estudante do 3ª ano de Medicina na UPRA e estou desejoso de concluir a minha formação nessa área"
- "Sou formada em Odontologia e considero fazer um mestrado, mas a opção de EAD interessa-me bastante."
- "Formei-me em psicóloga organizacional na UPRA e procuro por uma nova forma de estudar, porque tenho o tempo muito limitado."

3. **Qual é o seu status atual em relação à UPRA?**

- "Atualmente, sou aluna da UPRA, e frequento o curso de Medicina."
- "Fui ex-aluno da UPRA, formei-me em Ciências Farmacêuticas, e neste momento penso em voltar para fazer um curso de especialização e fazê-lo online seria o ideal."
- "Sou profissional de saúde, trabalho como fisioterapeuta numa clínica de reabilitação privada, mas tenho muito interesse em fazer Medicina e estudar numa instituição de qualidade como a UPRA."

Seção 2: Experiência e Interesse no Ensino a Distância (EAD)

4. **Já participou em algum curso a distância?**

- "Sim, fiz um curso de Gestão de Saúde a distância no ano passado. Foi uma experiência positiva, mas a falta das interações presenciais, foi o que mais senti."
- "Não, nunca participei em nenhum curso a distância. Sempre preferi o ensino presencial, mas estou aberto a novas possibilidades."

- "Sim, fiz alguns cursos de informática online, e ajudou-me a entender como funciona a dinâmica do EAD."

5. **Gostaria de estudar o curso de Medicina em formato EAD?**

- "Sim, gostaria. A flexibilidade de horários seria muito útil para conciliar com meu trabalho."
- "Não, acredito que Medicina exige muita prática e, na minha opinião, o EAD não seria adequado para a parte prática do curso."
- "Talvez, depende de como as aulas práticas seriam adaptadas para o formato EAD."

6. **O que considera mais atrativo para si no ensino a distância?**

- "A flexibilidade de horários é sem dúvida para mim a maior atração. Eu trabalho meio período e o ensino á distancia permitir-me-ia estudar nos meus próprios horários."
- "A possibilidade de reduzir custos é importante para mim, especialmente porque moro longe da cidade onde a universidade está localizada."
- "A facilidade de acesso, principalmente para quem mora nas regiões distantes, é algo que tornaria o ensino mais inclusivo e acessível."

7. **Quais são os fatores que poderiam dificultar a sua escolha pelo EAD no curso de Medicina?**

- "Pelo menos para mim a falta de interação presencial é uma grande preocupação. Para um curso como Medicina, eu realmente sinto que seria necessário o contato direto com professores e colegas."
- "Acredito que a qualidade do ensino seria um problema. O meu receio é em relação a formação prática nos laboratórios e estágios pois temo que seja prejudicada."
- "O ensino online para o curso de Medicina, pode não ser suficiente, pois muitas atividades exigem a vivência prática nos ambientes clínicos."

Seção 3: Avaliação da UPRA e do EAD para o Curso de Medicina

8. **Como avalia a reputação da UPRA no ensino de Medicina?**

- "Considero a UPRA uma universidade de boa reputação, principalmente no curso de Medicina. Tenho ouvido bons comentários de colegas aqui do hospital pediátrico que estudaram lá. Claro que fazem algumas críticas, é normal"
- "Eu vejo a UPRA como uma boa instituição, mas acredito que o curso de Medicina poderia melhorar ainda mais, talvez com mais laboratórios e práticas clínicas."

- "A reputação da UPRA é excelente, mas para um curso tão importante como Medicina, seria bom se houvesse um investimento maior em infraestrutura."

9. **Se o curso de Medicina fosse oferecido no formato EAD, qual seria a sua disposição para matricular-se?**

- "Eu estaria muito interessado, mas apenas se as aulas práticas fossem bem estruturadas. O EAD poderia ser uma boa opção, mas apenas para as matérias teóricas."
- "Interessado, sim, mas acho que um curso tão exigente como Medicina precisa de um bom equilíbrio entre teoria e prática."
- "Não tenho interesse. Acredito que a Medicina é um curso que exige muita interação física e prática, o que não seria adequado para o formato EAD."

10. **Acredita que o ensino a distância pode ser adequado/adaptado para as disciplinas práticas do curso de Medicina (como estágios e laboratórios)? Que melhorias sugeria para o efeito?**
    - "Não, eu acho que a Medicina precisa de vivência prática e um acompanhamento muito direto nos hospitais e clínicas. O EAD pode funcionar para as aulas teóricas, mas a prática não seria a mesma."
    - "Não sei, mas acredito que pode ser adaptado de alguma forma. Talvez através de simuladores ou experiências práticas online."
    - "Sim, hoje com o uso de tecnologia avançada, como simuladores de cirurgia ou modelos virtuais, acredito que poderia ser mais eficaz."

Demonstração das participações, variação e distribuição das respostas por seções:

Seção 1: Cada participante respondeu entre 2 e 3 perguntas, dependendo de sua categoria e perfil.

Seção 2: Varia entre 4 e 5 respostas, levando em consideração que esta seção é mais abrangente e inclui maior variação nas respostas.

Seção 3: Distribui entre 2 a 3 respostas por participante, dependendo do interesse e contexto

Participação, Variação, Distribuição de Respostas

Participante	Seção I (Perfil do Participante)	Seção II (Ensino a Distância)	Seção III (Avaliação UPRA-EAD)	Total de Respostas
Participante 1	3	4	2	9
Participante 2	3	5	2	10
Participante 3	3	4	3	10
Participante 4	2	4	3	9
Participante 5	3	5	2	10
Participante 6	2	4	3	9
Participante 7	3	5	2	10
Participante 8	3	4	3	10
Participante 9	2	4	3	9
Participante 10	3	5	2	10
Participante 11	2	4	3	9
Participante 12	3	4	3	10
Participante 13	3	4	2	9
Participante 14	2	5	3	10
Participante 15	3	4	3	10
Participante 16	3	4	2	9
Participante 17	2	5	3	10
Participante 18	3	4	3	10
Participante 19	2	4	3	9
Participante 20	3		2	10
Participante 21	2	4	3	9
Participante 22	3	4	3	10
Participante 23	3	5	2	10
Participante 24	2	4	3	9
Participante 25	3	4	3	10
Participante 26	2	5	3	10
Participante 27	3	4	2	9
Participante 28	3	4	3	10

Participante 29	3	5	2	10
Participante 30	2	4	3	9
Total Geral	**128**	**90**		**138**

C) TESTEMUNHO

Testemunho da Participação da Autora da Tese na Pós-Graduação em Docência do Ensino Superior, Totalmente a Distância, pelo IPIAGET de Almada

Durante a minha participação na pós-graduação em Docência do Ensino Superior no Instituto Piaget de Almada, vivenciei uma experiência académica que foi fundamental para a elaboração da minha dissertação de mestrado em Gestão Aplicada. Esta formação foi a minha primeira experiência num ambiente de ensino superior na modalidade de Ensino a Distância (EaD), o que inicialmente me suscitou algumas preocupações, especialmente pela falta de contacto presencial direto, tanto com os professores como com os colegas.

Além disso, o curso foi ministrado em regime pós-laboral, o que representou um desafio adicional devido à necessidade de conciliar os estudos com as responsabilidades pessoais e familiares. Gerir um horário tão exigente, após um dia de trabalho e outros compromissos, parecia ser uma tarefa difícil. No entanto, surpreendentemente, o horário pós-laboral acabou por revelar-se uma vantagem significativa, pois flexibilizou a participação dos alunos que possuem responsabilidades profissionais durante o horário laboral. Esta organização permitiu que muitos estudantes, como eu, pudessem continuar a desenvolver as suas carreiras profissionais sem comprometer a dedicação ao curso. Os professores desempenharam um papel fundamental ao criar um ambiente de aprendizagem envolvente e acessível, adaptando as metodologias para incentivar a participação ativa dos alunos, mesmo em horários mais tardios. A abordagem acolhedora e a flexibilidade oferecida pelos docentes tornaram possível um nível de interação e envolvimento que superou as minhas expectativas, quase quebrando o mito do distanciamento frequentemente associado ao ensino a distância. Eles compreenderam as dificuldades dos alunos em conciliar os diferentes papéis e compromissos e, por isso,

utilizaram estratégias que incentivaram a colaboração e a troca de experiências entre todos, criando uma verdadeira comunidade de aprendizagem.

Estar inserida num contexto cultural diferente do meu — em Portugal, comparado com a minha realidade em Angola — também contribuiu para ampliar a minha perspetiva sobre o ensino à distância. Esta experiência multicultural foi essencial para compreender como as práticas e metodologias utilizadas na Europa poderiam ser adaptadas e aplicadas no contexto angolano, enriquecendo a abordagem do meu projeto de implementação do EaD na UPRA.

Ao relacionar esta experiência com o tema da minha dissertação — "Plano de marketing para implementação do EAD na UPRA com destaque no curso de Medicina" — consegui explorar estratégias para tornar a modalidade de ensino não apenas mais acessível, mas também mais flexível, atendendo às necessidades dos estudantes que, como eu, precisam equilibrar responsabilidades académicas, profissionais e familiares. Esta compreensão aprofundada da dinâmica do EaD em um contexto pós-laboral é fundamental para desenvolver um plano de marketing eficaz que responda às expectativas e necessidades dos estudantes da UPRA.

A minha experiência profissional de 22 anos na UPRA com cargos/funções na gestão da universidade e Conselho de Administração da CREA - Entidade Promotora da UPRA, também contribuiu com informações válidas sobre a universidade.

II) RESULTADO DA AVALIAÇÃO EXTERNA (MESCTI – INAAREES) – 2ª FASE



III) DETALHE DOS CÁLCULOS PARA PROPOSTA DO ORÇAMENTO DE IMPLEMENTAÇÃO EAD (ADAPTADO)

1.Infraestrutura de Hardware		
Item	Custo (Euros)	Custo (Kz)
Servidor dedicado	3.000 – 5.000	2.640.000 – 4.400.000
Computadores (10-20 estações)	8.000 – 24.000	7.040.000 – 21.120.000
Switches e Routers	300 – 1.000	264.000 – 880.000
Sistema de Armazenamento	500 – 1.500	440.000 – 1.320.000
Impressoras 3D	2.000 - 10.000	1.760.000 – 8.800.000
Equipamentos de Apoio	500 – 2.000	440.000 – 1.760.000
Subtotal de Infraestruturas	**14.300 – 51.500**	**12.584.0 – 45.320.000**

Fonte :Página de Contato da Dell Angola; Cyberlogics Technologies Angola - Roteadores Cisco; NCR Angola - Produtos HP (Adaptado)

2. Produção de Conteúdos Educacionais		
Item	Custo (Euros)	Custo (Kz)
Especialistas (Roteiristas, revisores...)	5.000 - 15.000	4.400.000 – 13.200.000
Desenvolvimento de Vídeo aulas	7.000 – 20.000	6.160.000 – 17.600.000
Recursos Interativos (simuladores)	5.000 – 10.000	4.400.000 – 8.800.000
Tradução e Adaptação de materiais	2.000 – 5.000	1.760.000 – 4.400.000
Licenciamento de Conteúdos externos	2.000 – 10.000 500 – 2.000	1.760.000 – 6.160.000
Subtotal de Produção de Conteúdos Educacionais	**21.000 – 57.000**	**18.480.000– 50.160.000**

Fonte: Adobe Creative Cloud Planos e Preços(Adaptado)

3. Plataforma Moodle		
Item	Custo (Euros)	Custo (Kz)
Configuração do Moodle	1.000 – 3.000	880.000 – 2.640.000
Hospedagem em Cloud (opcional)	1.200 – 6.000/ano	1.056.000 – 5.280.000/ano
Certificado SSL	100 – 200	
Plugins e Personalizações	500 – 2.000	88.000 – 176.000
Formações e Capacitação	1.000 – 3.000	440.000 – 1.760.000 880.000 – 2.640.000
Subtotal da Plataforma Moodle	**2.600 – 8.700**	**2.344.000 – 8.496.000**

Fonte: Moodle - Página Oficial(Adaptado)

4.Softwares e Licenças		
Item	Custo (Euros)	Custo (Kz)
Licenças de Software	5.000 – 10.000	4.400.000 – 8.800.000
Ferramentas de Colaboração	500 – 2.000	440.000 – 1.760.000
Software de Design e Edição	1.000 – 3.000	880.000 – 2.640.000
Subtotal de Softwares e Licença	**6.500 – 15.000**	**5.720.000 – 13.200.000**

Fonte: Microsoft 365 - Página Oficial; Adobe Creative Cloud Planos e Preços(Adaptado)

5.Mobiliário Instalações		
Item	Custo (Euros)	Custo (Kz)
Mesas e Cadeiras	3.000 – 7.000	2.640.000 – 6.160.000
Equipamento Audiovisual	2.000 – 5.000	1.760.000 – 4.400.000
Subtotal de Mobiliário Instalações	**5.000 – 12.000**	**4.400000 – 10.560.000**

Fonte: IKEA - Mobiliário de Escritório; Staples - Mobiliário de Escritório (Adaptado)

6.Segurança e Manutenção		
Item	Custo (Euros)	Custo (Kz)
Segurança (Câmaras e Alarmes)	2.000 – 5.000	1.760.000 – 4.400.000
Manutenção Preventiva	1.000 – 3.000	880.000 -2.640.000
Subtotal de Segurança e Manutenção	**3.000 – 8.000**	**2.640.000 – 7.040.000**

Fonte: Hikvision - Produtos de Segurança; Dahua Technology - Soluções de Segurança(Adaptado)

IV) NÚMERO DE ESTUDANTES POR CURSOS FACULDADE NO PERÍODO 2015-2019

Cursos	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**Total**	**%**
			FCMS				
Medicina	864	680	461	914	1083	4002	53,86
Odontologia	162	216	245	303	268	1194	16,08
Enfermagem	145	215	268	423	427	1478	19,89
Fisioterapia	84	96	90	124	105	499	6,72
Ciências Farmacêuticas	55	53	57	33	59	257	3,45
Subtotal	**1310**	**1260**	**1121**	**1797**	**1942**	**7430**	**100%**
			FCE				
Arquitetura e Urbanismo	**57**	**101**	**83**	**75**	**68**	**384**	30,87
Engenharia Civil							0%
Engenharia Informática	**122**	**166**	**137**	**102**	**93**	**620**	49,84%
Engenharia Mecânica	**52**	**58**	**29**	**78**	**23**	**240**	19,29
Subtotal	**231**	**325**	**249**	**255**	**184**	**1244**	**100%**
			FCS				
Comunicação Social	139	151	154	146	134	**724**	14,32%
Gestão e Contabilidade	484	554	542	479	366	**2425**	47,97
Relações Internacionais	115	131	106	96	83	**531**	10,50
Psicologia	167	159	112	95	67	**600**	11,9
Turismo e Gestão Hoteleira	131	168	175	153	148	**775**	15,33
Subtotal	**1036**	**1163**	**1089**	**969**	**798**	**5055**	**100%**
Total						**13729**	

Fonte: Relatório Académico UPRA

V) GRELHA DE DISCIPLINAS DO CURSO DE MEDICINA

1º Semestre	2º Semestre
ANATOMIA HUMANA I (ORGANIZAÇÃO GERAL DO CORPO HUMANO E SISTEMA OSTEOMOLECULAR)	ANATOMIA HUMANA II (SITEMAS NERVOSO, ORGÃOS DOS SENTIDOS E ENDOCRINO)
BIOESTATISTICA E INFORMATICA I	BIOESTATISTICA E INFORMATICA II
BIOFISICA MEDICA	BIOLOGIA CELULAR E MOLECULAR II
BIOLOGIA CELULAR E MOLECULAR I	DEMOGRAFIA
HIGIENE E EPIDEMIOLOGIA I	HIGIENE E EPIDEMOLOGIA II
INGLES I	INGLES II
METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO MEDICA I	METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO MEDICA II
PORTUGUES I	SOCIOLOGIA GERAL
QUIMICA GERAL	PSICOLOGIA GERAL
3º Semestre	**4º Semestre**
ANATOMIA HUMANA III (SISTEMA CARDIOVASCULAR E	ANATOMIA HUMANA IV (SISTEMA DIGESTIVO, RENAL E REPRODUTOR)
BIOETICA	BIOQUIMICA GERAL II
BIOQUIMICA GERAL	FISIOLOGIA HUMANA II
FISIOLOGIA HUMANA I	HISTOLOGIA E EMBRIOLOGIA HUMANA II
GENETICA HUMANA I	História E LEGISLAÇÃO
HISTOLOGIA E EMBRIOLOGIA HUMANA I	IMUNOLOGIA GERAL
INTRODUÇÃO A MEDICINA TRADICIONAL	MICROBIOLOGIA E PARASITOLOGIA MEDICA II
MICROBIOLOGIA E PARASITOLOGIA MEDICA I	NUTRIÇÃO
SAUDE PUBLICA	
5º Semestre	**6º Semestre**
SEMIOLOGIA E FISIOPATOLOGIA MEDICAS I	SEMIOLOGIA E FISIOPATOLOGIA MEDICAS II
SEMIOLOGIA E FISIOPATOLOGIA CIRUGICA I	SEMIOLOGIA E FISIOPTALOGIA CIRUGICAS II
PRIMEIROS SOCORROS	LABORATORIO Clínico II
LABORATORIO Clínico I	IMAGIOLOGIA II
IMAGIOLOGIA I	FARMACOLOGIA Clínica II
FARMACOLOGIA Clínica	PATOLOGIA GERAL
PSICOLOGIA Clínica	CIENCIAS SOCIAIS APLICADA A MEDICINA
7º Semestre	**8º Semestre**
MEDICINA INTERNA I (CARDIOLOGIA)	MEDICINA INTERNA II (DERMATOLOGIA)
MEDICINA INTERNA I (HEMATOLOGIA)	MEDICINA INTERNA II (ENDOCRINOLOGIA)
MEDICINA INTERNA I (MEDICINA CRITICA)	MEDICINA INTERNA II (GASTROENTEROLOGIA)
MEDICINA INTERNA (NEFROLOGIA)	MEDICINA INTERNA II (INFECTOLOGIA E MEDICINA TROPICAL)

MEDICINA INTERNA I (ONCOLOGIA)	MEDICINA INTERNA II (NEUROLOGIA)
MEDICINA INTERNA I (PNEUMOLOGIA)	MEDICINA INTERNA II (PATOLOGIA ESPECIAL)
MEDICINA INTERNA I (REUMATOLOGIA)	
9º Semestre	**10º Semestre**
GINECOLOGIA E OBSTETRICA I	GINECOLOGIA E OBSTRETICA II
NEONATOLOGIA E PEDIATRIA I	NEONATOLOGIA E PEDIATRICA II
CIRURGIA I (ANESTESIOLOGIA)	CIRURGIA II (CIRUGIA DE ABDOMEN)
CIRURGIA I (CIRUGIA DE TORAX)	CIRURGIA II (NEUROCIRUGIA)
CIRURGIA I (ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA)	CIRURGIA II (OFTALMOLOGIA)
MEDICINA FISICA E REABILITAÇÃO	CIRURGIA (OTTORRINOLARINGOLOGIA)
PSIQUITATRIA CLÍNICA	CIRUGIA II(UROLOGIA)
	MEDICINA LEGAL
	GESTÃO DE SAUDE
11º Semestre	**12º Semestre**
ESTÁGIO - MEDICINA INTERNA	ESTÁGIO - CIRUGIA GERAL
ESTÁGIO - PEDIATRIA	ESTÁGIO GINECOLOGIA E OBSTETRICIA
ESTÁGIO - SAUDE PUBLICA	TRABALHO DE FIM DE CURSO

Fonte: Site da UPRA

VI) ESTRUTURA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DO FORMATO EAD NO CURRÍCULO TEÓRICO/ CICLO BÁSICO DO CURSO DE MEDICINA

Componentes	Estrutura do Currículo Teórico	Metodologias de Ensino	Recursos Tecnológicos	Canais de Distribuição
Detalhes do Conteúdo	**Ciclo Básico 1ª Ano/ 2º ano**	designados "candongueiro **S** a interação, debate e partilha de conhecimento e desenvolvimento de pensamento crítico entre alunos e docentes/tutores, incluindo esclarecimento de questões; **Estudos de Caso**: Análise de Cenários Clínicos simulados para contextualizar o conteúdo teórico e desenvolver o pensamento crítico. **Questionários, e Avaliações Online**: Exercícios e testes periódicos para consolidação e avaliação dos conhecimentos adquiridos.	**Vídeo aulas e Conferências gravadas:** permite os alunos assistiram as aulas no seu próprio ritmo, proporcionando flexibilidade e possibilidade de rever os conteúdos; **Plataformas de EAD**: **Sistemas de gestão de aprendizagem (MOODLE instalado no Ambiente Virtual de Aprendizagem / Laboratório de Tecnologia digital: a** plataforma interativa de visualização utilizada em Bioestatística e Biologia Celular. Integram software para análise de dados e simuladores para atividades práticas; a plataforma serve para a aplicação do e-learning e b-learning (semi-presencial); **Simuladores e Modelo 3D:** ferramenta interativa utilizada em disciplinas como Anatomia e Histologia para visualização detalhada das estruturas do corpo Humano; **Quizzes e Avaliações Online:** ferramenta de autoavaliação para reforçar o aprendizado e ajudar a monitorar o progresso do aluno; **Biblioteca Virtual/Digital (já existente):** Acesso a livros, artigos e recursos académicos específicos para cada disciplina para facilitar estudos aprofundados e abrangentes; **Fóruns e Grupos de Discussão Online**: Espaço para debate e troca de ideias entre alunos e tutores, promovendo a interação em temas importantes como a Bioética. e desenvolvimento de pensamento crítico entre alunos e docentes/tutores, incluindo esclarecimento de questões; **Tutoria Online**: Disponibilização de tutores para orientação académica via chat ou videoconferência. **Ferramentas de Comunicação**: E-mail e notificações para comunicar novidades, prazos e eventos importantes. **Apoio Técnico (já existe)**: Equipa de apoio para auxiliar os alunos com problemas técnicos e de acesso à plataforma. O suporte é constituído pela própria equipa da UPRA.	**Plataforma EAD:** canal principal onde estão centralizados os conteúdos das aulas, simuladores, avaliações e fóruns, incluindo o **Site** da universidade; **Biblioteca Virtual/Digital (já existe): c**anal específico para acesso a materiais académicos e complementares de cada disciplina; **Laboratórios (já existe):** para consulta de materiais e estudo complementar presencial, se necessário; **Salas de estudo e áreas de apoio** para encontros presenciais opcionais e sessões de orientação **Redes Sociais e Grupos de Estud**o: Criação de grupos online em redes sociais para estudo em conjunto e interação fora da plataforma; **Webinars e Sessões ao Vivo:** Transmissões de eventos virtuais/ao vivo para aprofundamento dos conteúdos e interação em direto com docentes para esclarecimentos de dúvidas em tempo real.

VII) TABELA DE PROPINAS UPRA VIGENTE 2024/2025

Por decisão estratégica da reitoria, não estão a ser ministrados no presente ano letivo os cursos de Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Ciências Farmacêuticas, Relações Internacionais, Turismo e Gestão Hoteleira.

Curso	Propina
Enfermagem	70.000,00
Fisioterapia	60.000,00
Psicologia	55.000,00
Medicina - Ciclo Básico	211.140,00
Medicina - Ciclo Clínico	Valor designado conforme Contrato Assinado
Medicina - Plano ajustado	97.500,00
Odontologia	88.400,00

Faculdade de Ciências Sociais, Humanas e Politícas

Curso	Propina
Comunicação Social	55.000,00
Gestão e Contabilidade	55.000,00

Faculdade de Ciências Exatas

Curso	Propina
Arquitectura e Urbanismo	54 169,00
Engenharia Informática	54 169,00

VIII) TABELA DE PROPINAS UNIVERSIDADE JEAN PIAGET ANGOLA



UNIVERSIDADE JEAN PIAGET DE ANGOLA

Criada pelo Decreto N.º 11-A/01 do conselho de Ministro, em 06 de Julho de 2001

TABELA DE PROPINAS
E EMOLUMENTOS

ANO ACADÉMICO 23/24

MATRICULA E RENOVAÇÃO DE MATRÍCULA	VALORES
MATRÍCULA	30.000,00 KZ
RENOVAÇÃO DE MATRÍCULAS	18.000,00 KZ
SEGURO DE SAÚDE	1.500,00 KZ

ASSOCIAÇÃO INSTITUTO PIAGET ANGOLA

12/09/23

PROPINAS

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	VALORES
LIC. EM CIÊNCIAS FARMACÊUTICAS	49.500,00 KZ
LIC. EM ENFERMAGEM	49.500,00 KZ
LIC. EM FISIOTERAPIA	49.500,00 KZ
LIC. EM MEDICINA	58.000,00 KZ
LIC. EM MEDICINA DENTÁRIA	58.000,00 KZ

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	VALORES
LIC. EM DIREITO	38.500,00 KZ
LIC. EM ECONOMIA E GESTÃO	38.500,00 KZ
LIC. EM CIÊNCIAS DO DESPORTO E MOTRICIDADE HUMANA	38.500,00 KZ
LIC. EM PSICOLOGIA	38.500,00 KZ
LIC. EM SOCIOLOGIA	38.500,00 KZ
LIC. EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO	38.500,00 KZ
LIC. EM ENSINO DO PORTUGUÊS E LÍNGUAS NACIONAIS	38.500,00 KZ

FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS	VALORES
LIC. EM ENG. CIVIL	47.000,00 KZ
LIC. EM ENG. ELECTROMECÂNICA	47.000,00 KZ
LIC. EM ENG. INFORMÁTICA DE GESTÃO	47.000,00 KZ
LIC. EM ENG. PESQUISA E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO	47.000,00 KZ
LIC. EM ENG. REFINAÇÃO DE PETRÓLEOS	47.000,00 KZ

FACULDADE DE HUMANIDADES, ARTES, EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE PROFESSORES	VALORES
LIC. EM ENSINO DO PORTUGUÊS E LÍNGUAS NACIONAIS	38.500,00 KZ

GCI-UniPiaget-Angola

+ INFO 929 815 107 - 998 976 816 - 954 438 306 WWW.UNIPIAGET-ANGOLA.ORG