



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

***“MARKETING EDUCACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E
ADMINISTRAÇÃO NOS ESTABELECIMENTOS ESCOLARES ”***

Tito Romeu Gomes de Sousa Maia Mendes

**Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Educação
e da Formação**

(Especialização: *Gestão e Administração Educacional*)

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Teresa Pires Carreira

2013



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

***“MARKETING EDUCACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E
ADMINISTRAÇÃO NOS ESTABELECIMENTOS ESCOLARES ”***

Tito Romeu Gomes de Sousa Maia Mendes

**Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Educação
e da Formação**

(Especialização: *Gestão e Administração Educacional*)

Trabalho efetuado sob a orientação de:

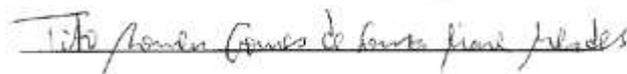
Professora Doutora Teresa Pires Carreira

2013

***"MARKETING EDUCACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E
ADMINISTRAÇÃO NOS ESTABELECIMENTOS ESCOLARES "***

Declaração de autoria do trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.



Tito Romeu Gomes de Sousa Maia Mendes

Copyright © Tito Romeu Gomes de Sousa Maia Mendes

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos produzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Dedicatória

*À Célia, minha esposa
pela muita paciência e ajuda
que teve comigo
ao longo deste tempo!*

*À Carolina, minha filha
razão da minha vida!*

*Aos meus familiares
por acreditarem em mim!*

Agradecimentos

Um agradecimento profundo à Professora Doutora Teresa Pires Carreira pela sua disponibilidade permanente, orientação constante, estímulo e amizade criados, exigência, rigor e troca de opiniões / experiências que se proporcionaram como momentos de riqueza na minha vida académica, profissional e pessoal.

Aos Gestores dos estabelecimentos escolares a sua disponibilidade e abertura como colaboradores no trabalho de investigação.

À minha família, mais uma vez, e em particular, à minha esposa Célia e filha Carolina pelo amor, amparo e constância demonstradas e pelo incentivo que me deram de investir no futuro!

Aos amigos e colegas que sabendo da importância deste trabalho sempre se prontificaram para me ajudar!

Resumo

Num ambiente organizacional de cariz escolar, em que as políticas e as tomadas de decisão estratégicas acontecem de forma permanente, o Marketing Educacional pode transformar-se numa ferramenta importante de apoio.

Assim, o presente trabalho parte duma problemática delineada por uma investigação qualitativa do modelo interpretativo, associado a um conjunto de questões de pesquisa em torno das questões seguintes:

Quais as estratégias de marketing nas organizações escolares?

Quais as oportunidades desenvolvidas através do marketing que levem a uma maior competitividade e acréscimo de valor? Como pode o marketing influenciar os colaboradores / clientes ao nível da satisfação? É possível contribuir com conhecimento para uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional?

Esta investigação indica que o Marketing Educacional, adquire uma importância naquilo que a escola pretende promover e oferecer à comunidade educativa. A escola enquanto organização pode levar as famílias e alunos a optar entre as várias ofertas e condições. A investigação é elaborada com base em entrevistas semidiretivas, respeitando previamente um roteiro. A opção por esta estratégia metodológica, tem a ver com o facto do presente estudo investigar um caso atual, e no seu campo de ação próprio. Esta pesquisa incidiu sobre gestores de várias organizações escolares sendo elas, pública e privada de tipologia: profissional, básico e secundário, sendo esta amostragem por conveniência.

O trabalho conclui que a utilização do marketing educacional, não é totalmente desconhecido mas ainda existe alguma resistência por parte das organizações escolares, no entanto começa a ser utilizado como um instrumento de gestão e administração das organizações escolares.

Palavras-chave:

Gestão; Administração; Organização escolar; Estratégia; Marketing Educacional;

Abstract

In an organizational environment-oriented school, where policies and strategic decision making happen permanently, the Educational Marketing can become an important support tool.

Thus, this study is based on a set of problems delineated by a qualitative investigation of the interpretative model, associated with a set of research questions around the following questions:

Which are the marketing strategies in school organizations?

Which are the opportunities developed through marketing that lead to a greater competitiveness and add value? How can marketing influence employees / customers at a satisfaction level? You can contribute knowledge to approach marketing in terms of educational management?

This research indicates that the Educational Marketing is gaining an importance in what the school intends to promote and provide for the education community. School as an organization can bring families and students to choose between various offers and conditions. The research is developed based on semi-directive interviews, respecting a previous script. The choice of this methodological strategy has to do with the fact that the present study investigates a current case, and in his own field of action. This research focused on managers of various school organizations - public and private – concerns vocational, basic and secondary education typology, which is convenience sampling.

The paper concludes that the use of educational marketing is not completely unknown but there is still some resistance on the part of school organizations; however it begins to be used as a tool for management and administration of school organizations.

Keywords:

Management, Administration, School Organization, Strategy, Educational Marketing;

Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Índice de Figuras	xi
Índice de Quadros.....	xii
Lista de Siglas	xiii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - O MARKETING EDUCACIONAL.....	5
1. Marketing: evolução do conceito	5
1.1. Marketing Educacional	7
1.1.1. A utilização do marketing nas organizações escolares	7
1.1.2. Marketing educacional: uma nova realidade.....	8
1.2. A Marca: evolução do conceito	13
1.2.1. Marca e Imagem escolar	15
1.3. Plano estratégico de marketing	16
1.4. Benefícios do marketing na organização escolar.....	20
CAPÍTULO II – A GESTÃO ESTRATÉGICA	21
2 . A Gestão estratégica	21
2.1. O conceito de gestão	22
2.2. Conceito de estratégia	24
2.3. A Estratégia organizacional	25
2.4. Fases da Gestão Estratégica	26
2.4.1. A Missão	26
2.4.2. Objetivos	27
2.4.3. Análise do ambiente externo	28
2.4.4. Análise do ambiente interno.....	29

2.4.5. Análise SWOT	31
2.4.6. Estratégias genéricas e de negócio	32
2.4.7. Formulação da Estratégia	33
2.5. Gestão estratégica das escolas	35
2.5.1. Etapas da gestão estratégica na escola	39
2.6. Instrumentos de Autonomia das Escolas	40
2.6.1. Projeto Educativo	41
2.6.2. Plano Anual de Atividades	41
2.6.3. Regulamento Interno	42
2.6.4. Avaliação da Organização Escolar	42
2.6.5. Qualidade da Organização Escolar	43
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE ESTUDO	45
3. Metodologia de Estudo	45
3.1. Problemática e Objetivos	45
3.1.1 - Investigação Qualitativa.....	45
3.1.2. Visão geral do objeto de estudo	48
3.1.3. Objetivos	51
3.2. Âmbito e Plano de estudo	52
3.2.1. Especificação do problema.....	52
3.3. Estudo de Caso.....	52
3.3.1. Estudo de caso desta investigação.....	56
3.4. Construção do instrumento de recolha.....	57
3.4.1. Pesquisa Documental	57
3.4.2 – Entrevista semi-diretiva.....	58
3.5. Aplicação para validação do instrumento	59
3.6. Aplicação do instrumento de recolha de informação.....	60

3.6.1. A entrevista	60
3.7. Análise de Conteúdo	63
CAPÍTULO IV - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	65
4. Análise e interpretação dos dados	65
4.1 . Caraterização dos Gestores de Estabelecimentos	66
4.2 . Caraterização dos Estabelecimentos Escolares.....	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
Bibliografia.....	101
Anexos.....	107
Anexo 1 - Guião da Entrevista	108
Anexo 2 - Protocolo da Entrevista (E) – Gestor (C1) (15/11/2012).....	110
Anexo 3 - Grelha de respostas das Entrevistas.....	121

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Plano Estratégico	13
Figura 1.2 – Plano de Marketing	18
Figura 2.1 – Planeamento Estratégico.....	26
Figura 2.2 – Análise PEST	29
Figura 2.3 – Modelo das “cinco forças” de Porter	30
Figura 2.4 – Cadeia de Valor	31
Figura 2.5 – Matriz SWOT	32
Figura 2.6 – Estratégias competitivas de diferenciação	33
Figura 2.7 – Matriz B.C.G.	34
Figura 2.8 – Matriz GE /McKinsey	35
Figura 3.1 – Etapas relevantes para elaboração num estudo de caso	55

Índice de Quadros

Quadro 4.1 Caraterização dos Gestores dos estabelecimentos escolares.....	66
Quadro 4.2 - Formação contínua na área de Marketing Educacional	66
Quadro 4.3 - Caraterização dos estabelecimentos escolares	67
Quadro 4.4 - Bloco I – Instituição Escolar / Direção	70
Quadro 4.5 - Bloco II - Gestão Estratégica	72
Quadro 4.6 - Bloco II - Gestão Estratégica	77
Quadro 4.7 - Bloco III – Marketing	80
Quadro 4.8 - Bloco III – Marketing	83
Quadro 4.9 - Bloco III – Marketing	86
Quadro 4.10 - Bloco III – Marketing	87
Quadro 4.11 - Bloco III – Marketing	88
Quadro 4.12 - Bloco III – Marketing	90

Lista de Siglas

AECA	Associação Espanhola de Contabilidade e Administração
AMA	Associação Americana de Marketing
BCG	Boston Consulting Group
CAP	Comissão Administrativa Provisória
CONVIBRA	Congresso Virtual de Brasília
EFQM	European Foundation for Quality Management
EUA	Estados Unidos da América
GE	General Eletric
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ISO	International Organization for Standardization
MIT	Massachusetts Institute of Technology
PAA	Plano Anual de Atividades
PE	Projeto Educativo
PEST	Político/Legal; Económico; Socioculturais; Tecnológicos
RI	Regulamento Interno
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UEN	Unidade Estratégica de Negócios
WPP	Wire and Plastic Products Plc Group

INTRODUÇÃO

Atualmente são visíveis as mudanças constantes na nossa sociedade globalizada. Com isso é inevitável que as próprias organizações sejam influenciadas e que busquem alternativas capazes para o seu sucesso.

A escola, nos dias de hoje, pode ser considerada uma empresa, e como tal, deve encontrar formas de promover o sucesso escolar e educativo através de novos métodos de gestão.

Na sua organização, a escola possui um complexo de situações, dado que existem vários níveis de gestão, levando a prever que a gestão de uma organização escolar dependerá muito de uma gestão estratégica. Esta vertente da gestão antes conhecida por fazer apenas parte do mundo empresarial, agora mais do que nunca é usada na escola, tendo como objetivo contribuir para uma mudança organizacional.

Ela encontra-se ligada a qualquer tomada de decisão que implique a organização escolar no seu todo, estabelecendo uma série de decisões e ações de forma a conseguir uma conjugação do ambiente interno e externo e seus recursos.

Deste modo pensa-se que a Escola, enquanto organização escolar necessita, nos dias de hoje, perceber qual o seu papel relativamente ao ambiente interno e externo bem como à qualidade que presta aos seus colaboradores e clientes.

O tema deste trabalho relaciona a educação com o marketing, tendo como título - “Marketing Educacional como instrumento de Gestão e Administração nos estabelecimentos escolares”

O marketing é um conjunto de técnicas e de instrumentos voltados para a implementação de trocas de bens, serviços e valores. Considera-se que tem como objetivo a satisfação de uma determinada necessidade do cliente, promovendo valor.

O marketing é, hoje, um instrumento a ter em conta para o sucesso de qualquer organização, seja ela pequena ou grande.

O Marketing Educacional, enquanto ferramenta, pode ajudar na gestão estratégica da organização escolar, apresentando-se como uma mais-valia no desenvolvimento de uma postura mais profissional e real tendo em conta a situação atual da educação.

Este trabalho tem que ver com a justificação do marketing educacional enquanto ferramenta de gestão eficaz para poder melhorar os índices de competitividade da organização escolar.

Neste sentido este trabalho pretende desenvolver a análise de conceitos, que permitam uma fácil compreensão de problemáticas tais como a conceptualização do marketing para a vertente educacional, a gestão organizacional enquanto aplicação geral e estratégica para a educação e suas implicações no campo da autonomia das escolas, a importância da liderança escolar e de um bom projeto educativo com uma adequada avaliação escolar, apresentando para isso um estudo multicaso como forma de entender o marketing como instrumento essencial para a tomada de decisões nas organizações escolares.

Assim para este estudo foram colocadas quatro questões importantes para serem respondidas com base no estudo empírico realizado:

- 1- Quais as estratégias de marketing nas organizações escolares?
- 2 - Quais as oportunidades desenvolvidas através do marketing que levem a uma maior competitividade e acréscimo de valor?
- 3 - Como pode o marketing influenciar os colaboradores / clientes ao nível da satisfação?
- 4 -É possível contribuir com conhecimento para uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional?

A primeira questão aponta para a necessidade de saber quais os meios por meio do marketing usados na escola.

A segunda questão diz respeito à possibilidade que o marketing enquanto instrumento pode dar e desenvolver de forma gerar mais valor na organização escolar.

A terceira questão incide no modo como o marketing pode atuar sobre professores, alunos e restante comunidade educativa possibilitando uma satisfação da comunidade educativa.

A quarta questão recai sobre a articulação que pode haver entre o conhecimento ao nível da gestão e administração com o marketing enquanto ferramenta de apoio à gestão.

Quanto aos objetivos específicos desta investigação são os seguintes:

- Analisar as estratégias de marketing nas organizações escolares.

- Conhecer as oportunidades desenvolvidas através do marketing para uma maior competitividade e acréscimo de valor;
- Procurar entender de que forma o marketing influencia os colaboradores / clientes ao nível da satisfação;
- Contribuir com conhecimento para uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional.

A revisão de literatura foi elaborada tendo em conta os objetivos acima mencionados.

No que toca à estratégia, foi com base na investigação qualitativa que se realizou o presente estudo.

Em relação ao aspeto metodológico, o estudo multicaso aparece como uma das oportunidades que melhor se adequa ao nosso estudo, por existir a hipótese de se analisar o que se tinha proposto. Analisar uma situação concreta que possibilita entender um pouco da problemática existente, sendo que não é de todo generalizado.

Deste modo percebeu-se que a metodologia do estudo de multicaso era a que melhor se ajustava.

O trabalho congrega quatro capítulos. No capítulo I – *O Marketing Educacional*, é apresentada a evolução do conceito de marketing bem como uma reflexão acerca da importância do marketing educacional enquanto instrumento de apoio nas organizações escolares. Também são tidos em conta os conceitos de marca e imagem da organização como ícones expressivos na promoção da organização. No último ponto deste capítulo apresenta-se um plano de marketing essencial para a vida da organização.

No capítulo II – *A Gestão Estratégica*, reflete-se sobre o conceito de gestão e estratégia bem como sobre as fases de uma estratégia organizacional a implementar numa organização. A segunda parte deste capítulo diz respeito à gestão estratégica das escolas e sua execução, tendo por base o projeto educativo, documento pilar e fundamental na vida da escola; depois o regulamento interno como forma de organizar o dia-a-dia da organização; um plano de atividades decorrente dos departamentos e professores; uma avaliação externa da organização de forma a poder-se corrigir e melhorar os índices de competitividade e a promoção e desenvolvimento da qualidade escolar de maneira a oferecer mais e melhores serviços à comunidade educativa.

No capítulo 3 – *Metodologia de Estudo*, são apresentados os procedimentos deste estudo, a especificidade do problema, os objetivos gerais e específicos.

No que concerne ao capítulo 4 – *Análise e Interpretação dos Dados*, os mesmos são apresentados com recurso a categorias de análise utilizados em quadros de forma a confrontar os resultados deste estudo com a fundamentação teórica.

No final apresentam-se as conclusões, a mais valia do estudo bem como as limitações presentes e a oportunidade duma investigação futura acerca deste estudo.

A bibliografia e anexos perfazem o presente trabalho.

CAPÍTULO I - O MARKETING EDUCACIONAL

1. Marketing: evolução do conceito

O marketing é usado pelas organizações com o objetivo de tentar satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. O termo Marketing tem muitas definições técnicas e até variadas tentativas de tradução para o português.

Para alguns estudiosos da área, Marketing, é entendido como um conjunto de atividades de planejamento, concepção e realização, que apontam para a satisfação das necessidades dos clientes, tanto presentes como futuras, através de produtos e/ou serviços existentes ou novos. É uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a oferta de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e o seu público interessado. Todavia o conceito atual de Marketing abarca a estrutura de um relacionamento de longo prazo no qual as pessoas obtêm aquilo que desejam e necessitam.

Para Kotler e Fox (1994, p.23)

“marketing é análise, planejamento e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias com mercados-alvo e alcançar objetivos institucionais. Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados.”

O marketing serve para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para vender ideias e programas educacionais e sociais.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Rodrigues, J. e Dionísio, P. (1999, p.24) definem marketing como “ o conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes com rentabilidade.”

O marketing tem como preocupação primeira apresentar um determinado produto ao cliente mas com uma preocupação sobre a promoção do mesmo, serviços e sua distribuição.

Todos nós experimentamos “marketing” de alguma forma, e porque ele nos toca temos uma ideia do que seja. Estamos envolvidos ou influenciados pelo marketing de uma forma ou de outra.

O marketing atualmente faz parte da estratégia de sucesso duma organização. Pois com ele ganha maior competitividade mais valor e qualidade.

O papel do marketing foi tendo uma importância maior nas organizações ao longo dos anos. Antes via-se o marketing somente após a concepção e fabrico de um produto. Hoje o marketing inicia-se muito antes. É preciso saber se determinado produto servirá um grupo de pessoas que esperam ficar contentes.

De acordo com Lambin (2000, p. 4) marketing “é publicidade, promoção e venda sob pressão, ou seja, um conjunto de meios de venda particularmente agressivos, utilizados para conquistar mercados existentes.”

O Marketing é a possibilidade de satisfazer o consumidor, sob a forma de lucro e tem como objetivo captar novos clientes, prometendo-lhes mais valor. O marketing também tem a obrigação de manter os atuais clientes, oferecendo uma maior satisfação. Deste modo hoje, o marketing torna-se vital para o sucesso de qualquer organização.

Kotler (1994) afirma que o marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.

O Marketing tem que ver com uma troca e relação de bens com o intuito de criar valor e satisfazer necessidades e desejos das pessoas. É um processo em que os indivíduos sabem aquilo que precisam procurando satisfação e valor ao longo de todo o processo. O Marketing passa assim a ter um papel preponderante na vida das organizações porque faz com que o cliente tenha acesso ao produto de uma forma mais próxima.

Neste sentido “o marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à

realização dos seus próprios objectivos” Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Rodrigues, J. e Dionísio, P. (1999, p.28)

Segundo Kotler (2004, p.27) “o marketing efectivo requer também três capacidades de organização”. O autor refere-se nomeadamente ao projeto da organização, captar colaboradores e motivá-los.

O marketing poderá ser um instrumento para promover novas atitudes e comportamentos dos clientes perante os produtos que a organização decide desenvolver.

“Fazer marketing só significa que se domina a lógica do marketing. Dominar um mercado em particular precisa de uma quantidade adicional quer de aprendizagem quer de experiência.”

Kotler (2004, p.31)

1.1. Marketing Educacional

As diversas organizações escolares variam na aplicação do marketing. Algumas sabem para que serve outras nem tanto. O marketing tem sido lentamente inserido no meio escolar como uma mais-valia para os serviços e qualidade da mesma.

1.1.1. A utilização do marketing nas organizações escolares

“O ponto em que uma instituição educacional direciona-se para marketing depende geralmente, da profundidade de seus problemas de marketing. Instituições que apreciam um mercado vendedor, com abundância de clientes, tendem a ignorar ou a evitar marketing. Assim, as faculdades dos anos 60 faziam seleção de estudantes e ignoravam marketing” (KOTLER e FOX, 1994,25).

As organizações escolares começam hoje a ficar mais conscientes para a questão da importância do marketing. As instituições de ensino superior e privados são as que têm tido maior consciência do marketing para atrair clientes e estabelecer estratégias para ultrapassar dificuldades em torno da educação.

As organizações escolares públicas ainda não demonstraram total abertura, muito talvez por culpa de uma centralização por parte da tutela e da pouca autonomia concedida.

Todavia as organizações escolares, que sempre conseguiram divulgar sua imagem de marca sem recurso ao marketing poderão ter alguma dificuldade em compreender a sua importância. Atualmente com a mudança permanente a acontecer nas organizações escolares, as mesmas começam estar cientes da utilidade do marketing na gestão escolar.

Quando se começa a ter quebra de matrículas, receitas baixas, nova concorrência e necessidades, o marketing talvez seja o melhor instrumento para tentar ajudar na solução e conversão das fraquezas em oportunidades.

Na área educativa consideram que a entrada do marketing pode ser uma mais-valia, mas também poderá baixar o nível e qualidade escolar. Kotler e Fox (1994)

Todavia o marketing não se pode ficar apenas pela atração de alunos para conseguir matrículas. Deve ser pensada novas formas de apoio às organizações escolares.

1.1.2. Marketing educacional: uma nova realidade

Atualmente com o aumento da concorrência na área da educação, as organizações escolares contam com novos desafios, não descurando a parte administrativa, financeira e pedagógica.

“Marketing Educacional é o esforço de posicionamento/comunicação desenvolvido por instituições de ensino (colégios, universidades, faculdades, entidades representativas destas instituições etc) junto aos usuários de seus produtos e serviços (estudantes, professores ou profissionais) ou a grupos sociais determinados ou ainda à própria comunidade.”¹

A educação no seu todo, se contar com variadas estratégias de marketing eficazes conseguirá num futuro próximo alcançar um desenvolvimento adequado.

No congresso virtual brasileiro de administração (CONVIBRA), Pimentel e Prates (2004) definiram que:

“O marketing educacional vem se tornando uma ferramenta importante na manutenção das instituições em um ambiente cada vez mais competitivo. As entidades precisam conhecer seu “DNA”, seus diferenciais e identidades. Devem apostar na gestão participativa e num correto posicionamento de mercado gerando boas ações de comunicação e marketing direto. O marketing não é tudo. É

¹Conceito de Marketing Educacional.
<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/marketingeducacional.php>, recuperado em 1 de Fevereiro de 2013

apenas uma parte do processo que precisa estar embasado por ações concretas, que geram resultados positivos.”²

O marketing quando é colocado como instrumento de apoio à gestão e administração deve ter como missão reorganizar o sucesso de uma organização escolar. Para que aconteça de forma satisfatória é necessário que se apresente uma oferta educativa válida no campo das aprendizagens, dos valores e acompanhamento para o mercado de trabalho; deve-se igualmente atuar para que a organização escolar obtenha um posicionamento favorável na região em que atua; deve incentivar ao empreendedorismo e inovação.

As organizações escolares para poderem apresentar eficácia, precisam satisfazer as necessidades dos seus públicos, nunca se afastando da sua missão e ter sempre em conta os recursos disponíveis.

Essas organizações escolares não devem sobrepor o marketing à pedagogia, uma vez que a essência da organização escolar é ensinar.

Na idade antiga, Platão testemunhou e viveu um tempo conturbado na antiga Grécia e como consequência dessa experiência criou uma Academia. “Comprou então um ginásio na cidade e fundou aí uma escola, a Academia, de algum modo a primeira escola de filosofia ou mini-universidade, com um regulamento e que possuía alojamentos destinados aos estudantes e, evidentemente, salas de aula e uma biblioteca.” Grigorieff (1983, p.35-36)

Platão conseguiu que pela Academia passassem imensos filósofos e que a mesma se tornasse o centro da ciência da alma humana. Sobre a educação, Platão, dizia que a finalidade era formar cidadãos conscientes que respeitassem as instituições e conseguissem exercer as suas funções de forma adequada. O filósofo tem como objetivo apresentar um plano geral de educação bem como algumas ideias sobre a mesma. Há uma primeira preocupação pela formação do homem moral e pelos valores que têm de ser transmitidos aos alunos para que a educação e o ensino esteja no centro do ser humano. Essa preocupação diz respeito a uma consciência coletiva. O filósofo através de uma moral refuta um certo relativismo defendido pelos sofistas e afirma que o bem e a justiça são a única via que o homem tem de encontrar para ser feliz. Neste sentido, na sua obra a República, diz o seguinte: ”Mas de que maneira é que se hão-de criar e educar estes homens? (376d) Platão (1996, p.86); “Efectivamente, uma educação e instrução honestas que se conservam tornam a natureza boa, e por sua vez,

² Artigo *Marketing educacional e o advento do ensino à distância* apresentado no Congresso Virtual Brasileiro de Administração. <http://www.convibra.com.br/2004/pdf/75.pdf> recuperado em 23 de Fevereiro de 2013

naturezas honestas que tenham recebido uma educação assim tornam-se ainda melhores que os seus antecessores, sob qualquer ponto de vista...”(424b) Platão (1996, p. 168)

Neste sentido, na filosofia cristã, nomeadamente na patrística latina, Santo Agostinho é uma referência por excelência. No plano educativo foi o mestre de si mesmo. Nunca conseguiu estudar filosofia de uma forma académica. Grigorieff (1983)

Contudo nutriu “um entusiasmo pelas questões formais e gramaticais, encaminhou o seu entusiasmo para os problemas do pensamento e, pela primeira vez, orientou-se para a investigação filosófica.” Abbagnano (1969 p.200)

A sua obra *De Magistro* fala-nos sobre a importância de toda uma educação e cultura. A relação existente entre aluno e mestre. Porém, Santo Agostinho também questiona a importância da linguagem, uma vez que é por meio dela que se chega à educação. Santo Agostinho no diálogo com o seu filho Adeodato, mostra que conhecer é recordar e aprender é descobrir em si verdades eternas. O ensino é a transmissão do professor ao aluno através da linguagem.

“Vês portanto que com o falar não nos propomos senão ensinar. ... Há todavia, creio, certa maneira de ensinar pela recordação, maneira sem dúvida valiosa, como se demonstrará nesta nossa conversação. Mas, se tu pensas que não aprendemos quando recordamos ou que não ensina aquele que recorda, eu não me oponho; e desde já declaro que o fim da palavra é duplo: ou para ensinar ou para suscitar recordações nos outros ou em nós mesmos; o que fazemos também quando cantamos; ou, por acaso, não te parece?”³

São Tomás de Aquino, numa sequência de ideias, também escreve uma obra com o nome *De Magistro*, o qual tenta saber os fundamentos do ato de ensinar, a fonte do saber e todo o seu processo, o papel do professor e outras possibilidades de ensino.

“Se o homem é verdadeiramente ensinante, convém que ensine a verdade. Ora, todo aquele que ensina a verdade, ilumina a mente, pois a verdade é a luz da mente. Logo, o homem iluminará a mente, se ensinar. Ora isso é falso, uma vez que Deus é "o que ilumina a todo homem que vem a este mundo" (Jo. I, 9). Logo não pode verdadeiramente ensinar a outro.”⁴

³ Agostinho, *De Magistro* Capítulo I,1

⁴ São Tomás de Aquino. *De Magistro*, Artigo I, 9

Neste sentido hoje o aluno ao sentir que dentro da escola faz parte de um todo, de um grupo com uma atenção virada para o outro, conseguirá mais facilmente aprender, a adquirir valores e encontrar uma harmonia nas relações humanas, escolares e singrar na vida social.

Soares de Almeida no seu antigo mas atual livro “*Normas de Moral. Leituras para a formação do carácter*”, a respeito da educação refere que “ o problema educativo tem, adentro das sociedades uma importância vital. (1938, p.7)

É aqui que reside a sua mais-valia. A pedagogia como fonte primeira da escola e da arte de ensinar e transmitir valores. Diz ainda que

“em Portugal confunde-se, geralmente, educação com instrução. É certo que esta última pode contribuir - e muitas vezes contribui – para a formação moral do indivíduo. Mas a verdade é que há pessoas instruídas que não são educadas ou que, pelo menos, não possuem aquele mínimo de princípios cívicos e éticos que seria para desejar.”

A educação é fator fundamental na vida de um aluno que se quer tornar um homem de valores entre os demais.

Nesta linha de ideias, também Soares de Almeida nos diz que:

“devemos ter o maior respeito aos nossos professores e mestres. Devemos-lhes gratidão e amizade durante toda a vida. Eles são os nossos amigos e nossos guias, porque são os nossos educadores e segundos pais...Eles querem que o aluno estude e seja educado, e assim cumprem o seu dever.” (1938, p.11)

Também o Concílio Vaticano II conseguiu produzir um documento de extrema importância sobre a educação cristã, “*Gravissimum Educationis*”. A este propósito, é dito o seguinte:

“Entre todos os meios de educação, tem especial importância a escola, que, em virtude da sua missão, enquanto cultiva atentamente as faculdades intelectuais, desenvolve a capacidade de julgar rectamente, introduz no património cultural adquirido pelas gerações passadas, promove o sentido dos valores, prepara a vida profissional, e criando entre alunos de índole e condição diferentes um convívio amigável, favorece a disposição à compreensão mútua; além disso, constitui como que um centro em cuja operosidade e progresso devem tomar parte, juntamente, as famílias, os professores, os vários agrupamentos que promovem a vida cultural, cívica e religiosa, a sociedade civil e toda a comunidade humana. É bela, portanto, e de grande responsabilidade a vocação de todos aqueles que, ajudando os pais no

cumprimento do seu dever e fazendo as vezes da comunidade humana, têm o dever de educar nas escolas; esta vocação exige especiais qualidades de inteligência e de coração, uma preparação esmeradíssima e uma vontade sempre pronta à renovação e adaptação.”⁵

No entanto importa referir que a par da pedagogia como uma das causas primeiras da escola, o marketing também ajuda a ampliar a percepção dos valores que estão a ser oferecidos na escola aos alunos.

De acordo com Pimentel e Prates (2004) o marketing educacional envolve toda a estrutura escolar nomeadamente o local, ambiente, professores, alunos, pais, imagem, marca. As organizações escolares podem usar o marketing educacional para se tornarem visíveis perante os seus públicos, para serem respeitados pela concorrência e, acima de tudo apresentarem as ofertas formativas como um desejo para satisfazer as suas necessidades.

Nesta ordem de ideias, podemos definir marketing educacional como o comportamento integral da organização escolar em articulação com os públicos de forma a proporcionar-lhes um serviço de excelência de acordo com as suas necessidades e expectativas.

Assim ao saber o que os públicos desejam torna-se mais fácil de aplicar as estratégias de marketing para fazer face à concorrência. O objetivo principal do marketing educacional diria que é atrair, captar e manter as pessoas na organização escolar oferecendo-lhes um serviço com valor acrescentado desde as infraestruturas, à qualidade do corpo docente, ao ambiente e à segurança.

Deste modo, o marketing deve colaborar de forma decisiva no desenvolvimento de novas propostas de formação, estabelecimento de preços, abertura de novas sedes, entre várias ações que façam parte das estratégias da instituição (Braga, 2002).

Como qualquer empresa, a organização escolar também se deve preocupar com o marketing relacional ou de contato.

De acordo com Prieto (2010) a interação com os atuais ou futuros clientes é de uma extrema importância dado que a mensagem que se pretende fazer passar pode ser decisivo para pais e alunos.

Margarida Prieto chama a isto de momentos da verdade em que relação entre pais e escola através dos primeiros contactos do ano letivo, dos primeiros dias com algum acompanhamento personalizado, das reuniões entre pais e professores/diretores de turmas/

⁵ Concilio Vaticano II, *Gravissimum Educationis*, n°5

diretores, das formas de resolução de queixas e participações são de uma grande oportunidade para atrair os nossos clientes.

“Es por lo tanto crítico, que las personas responsables de la gestión de esos momentos tan importantes, sean conscientes de las consecuencias positivas de su buen o mal hacer. Las cualidades que proyectan en dichos instantes representan los valores intrínsecos del centro y son una proyección tangible de la importancia que asignan a la confianza que los clientes han depositado en ellos.” Prieto (2010)⁶

O marketing por si só não conseguirá levar a que a comunidade educativa tome decisões de escolha de organização escolar ou curso.

Outro tipo de informação que deve chegar aos públicos de forma correta é a publicidade da organização escolar. A publicidade é também uma forma da marca escolar poder chegar ao cliente. Não se consegue persuadir um aluno a inscrever-se numa determinada organização escolar somente com uma boa publicidade da mesma. Não que a publicidade não seja fundamental, mas sucede que a opção de escolha da organização escolar envolve fatores psicológicos, que estão relacionados com os objetivos de vida do aluno, as expectativas da família, a identificação dos valores do aluno com os valores da organização, os vínculos de amizade, bem como localização, infraestruturas, laboratórios, qualidade do corpo docente, ambiente segurança, etc.

Todavia os folhetos, desdobráveis e outdoors na zona onde atuam bem como a comunicação nos media, informação registada na internet, página da escola, aplicações eletrónicas, email e redes sociais são igualmente um valor acrescentado para a organização fazer passar a sua mensagem e conseguir mostrar à população que esta organização é a organização ideal para que o estudante opte por ela, com razão de ser pelas suas ideias, conceitos, qualidade, estrutura, segurança, ambiente, valores, responsabilidade social, sentimentos e afetos.

1.2. A Marca: evolução do conceito

A marca é um elemento identificativo de uma determinada organização. A complexidade do conceito marca está intimamente relacionada com as diferentes perspetivas em que esta pode

⁶Artigo sobre Marketing Educativo
http://www.martaprietoasiron.com/index.php?menu=ver_item.php&item=46&pag=Marketing%20Educativo
recuperado em 22 de Fevereiro de 2013

ser abordada e com a variedade de públicos existindo assim várias tentativas de conseguir o melhor conceito.

Segundo a Associação Americana de Marketing (AMA), a marca seria:” um nome distinto e /ou símbolo (...), destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, no sentido de diferenciar esses bens ou serviços da concorrência”.⁷ Esta ideia deixava perceber que as marcas enquanto distintivos de uma determinada organização eram mais facilmente apreendidas pelos consumidores. Ou seja, as marcas valem pelos nomes, termos, símbolos ou designs que acompanham os produtos e que levam ao reconhecimento por parte do cliente.

Kotler, (1994, p.262) define marca, como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design ou alguma combinação que os identifique com a instituição e os diferencie das ofertas da concorrência.” Para Kotler a marca pode trazer consigo, seis níveis de significado: - Atributos; Benefícios; Valores; Cultura; Personalidade; Utilizador. A marca é uma componente que identifica determinada organização entre várias tendo em conta a sua diferenciação. A marca é um nome atribuído a um produto ou serviço que faz com que o cliente escolha a opção B em vez da A.

King (1999) na WPP Group em Londres já referia que “um produto é uma coisa fabricada numa fábrica; uma marca é qualquer coisa que é comprada pelo consumidor. Um produto pode ser copiado por um concorrente; uma marca é única. Um produto pode desaparecer (perder o seu valor); Uma marca é eterna.”⁸ Neste sentido a marca coloca em relação a organização e o consumidor/cliente tornando-a indelével.

Uma marca que tenha sucesso é vista pelo consumidor como uma mais-valia e valor superior. O marketing passa muito pela entrega que a organização deposita na marca ao ponto de a tornar marca de confiança.

A marca forma na consciência do cliente uma ideia do que o mesmo pretende a partir das ações de marketing. Esta estrutura da marca surge através das características físicas e da intangibilidade do produto, da missão e dos valores que fazem passar. A marca por si só consegue ser um ativo de excelência de uma organização quando bem trabalhado.

⁷ Ruão, T. (2003). *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas*. Universidade do Minho. Recuperado em 23 de Fevereiro de 2013 de <http://bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.html>

⁸ Conceito retirado do Blog Awakening Trends Marketing <http://awakeningtrends.blogspot.pt/p/marketing.html> recuperado em 22 de Fevereiro de 2013

Convém referir que até ao século XX, a marca tinha de ser fácil de lembrar, de pronunciar, ser original e que remetesse para um produto. A partir do século XX, a marca diz respeito ao marketing, ao branding, gestão de marcas.

Neste sentido, a marca diz respeito àquilo que a organização quer que o cliente consciencialize relativamente a determinado produto. É tão-somente quando um determinado produto provoca um sentimento de afeto ou ligação ao cliente fazendo-o lembrar determinada marca e assim diferenciando-a da concorrência.

Em termos objetivos a marca é caracterizada com o tangível, o físico, a identidade, a ação, o produto, a oferta, a expressão. Em termos subjetivos temos características como o intangível (sentimentos), as perceções, o abstrato, a relação e experiência. Não será assim de surpreender que a marca ficará ligada para sempre ao consumidor. Há um contrato, uma identificação e diferenciação para a escolha. Já para a organização, a marca cria mais valor comercial e institucional.

Outra questão prende-se com a política da marca. Como é que as organizações pretendem que a marca seja conhecida?

1.2.1. Marca e Imagem escolar

Para que a marca escolar seja entendida como um acréscimo de valor dentro e fora da organização, é necessário transmitir à organização escolar o que a marca tem de tangível como de intangível.

Temos, casos de organizações de ensino, cuja “*marca*” representa, à partida, um valor comercial internacional, nomeadamente a Universidade de Harvard, com o grupo Ivy League e o MIT (Massachusetts Institute of Technology)

Harvard oferece um ensino de excelência, de aprendizagem e desenvolvimento de líderes, onde docentes e alunos complementam ensino e pesquisa.⁹

O grupo Ivy League é um prestigiado grupo de oito universidades onde se oferece uma educação e ensino de excelência.¹⁰

O MIT dedica-se ao progresso do conhecimento e da educação de estudantes nas áreas que ajudam a construir um ambiente de ciência e tecnologia.¹¹ Kotler & Fox (1994, p. 59) definem imagem como “a soma de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um objeto”.

⁹ Conferir in <http://www.harvard.edu/about-harvard> recuperado em 22 de março de 2013

¹⁰ Conferir in <http://www.go4ivy.com/colleges/ivy-league-colleges> recuperado em 22 de março de 2013

¹¹ Conferir in <http://web.mit.edu/aboutmit/> recuperado em 22 de março de 2013

Querem com isto dizer que uma organização que responde de forma afirmativa ao mercado é sinal que tem interesse em saber como é que os clientes veem a escola, programas, serviços, etc.

A marca precisa de atingir a parte racional como emocional dos colaboradores e clientes. Aquando da escolha de uma organização, o estudante irá certamente ver os pontos fortes e fracos da mesma. O aspeto emocional como racional do estudante vai ser tido em conta, bem como a identificação do logotipo/imagem, os cursos, a qualidade docente e a segurança são muito importantes mas não será tudo o que interessa ao público. Se a parte emocional da marca, não funcionar no cliente dificilmente se conseguirá atrair ou captar o público-alvo. A população escolar precisa de ser bem informada, esclarecida e de ganhar uma relação com sentimentos fortes com e pela organização para a tornar como sendo sua. Têm que sentir ao mesmo tempo admiração e credibilidade do trabalho realizado até ao momento.

Assim sendo como é possível uma organização escolar criar uma relação emocional duradoura com os seus clientes, dado que o público que pretende atrair se encontra em constante mudança pelas mais diversas razões?

Esta relação passa pela verificação como a organização trata os seus colaboradores a nível interno (docentes e não docentes); pela identidade visual clara e precisa; pela abertura ao diálogo e acesso à informação clara de quem quer frequentar a organização; compreender que a marca da organização depende da forma como os alunos veem e sentem a organização escolar. Chiodi¹² (2007) acredita que os alunos quando têm autonomia para se inscreverem numa determinada organização compram um novo estilo de vida. E para que se sintam tranquilos a organização necessita promover ações para garantir a esse estudante o estilo de vida que ele projetou. A organização tem de ver as proveniências dos alunos; como os alunos são integrados no mercado de trabalho, se são felizes, isto é marca escolar. O que a pessoa fizer vai marcar a escola. Por exemplo: a escola secundária e ou profissional que acompanhe os alunos até ao mercado de trabalho, é uma escola de sucesso. É um bom produto.

1.3. Plano estratégico de marketing

Um Plano de Marketing deve acompanhar o plano estratégico de uma organização o qual permite verificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, bem como desenvolver a

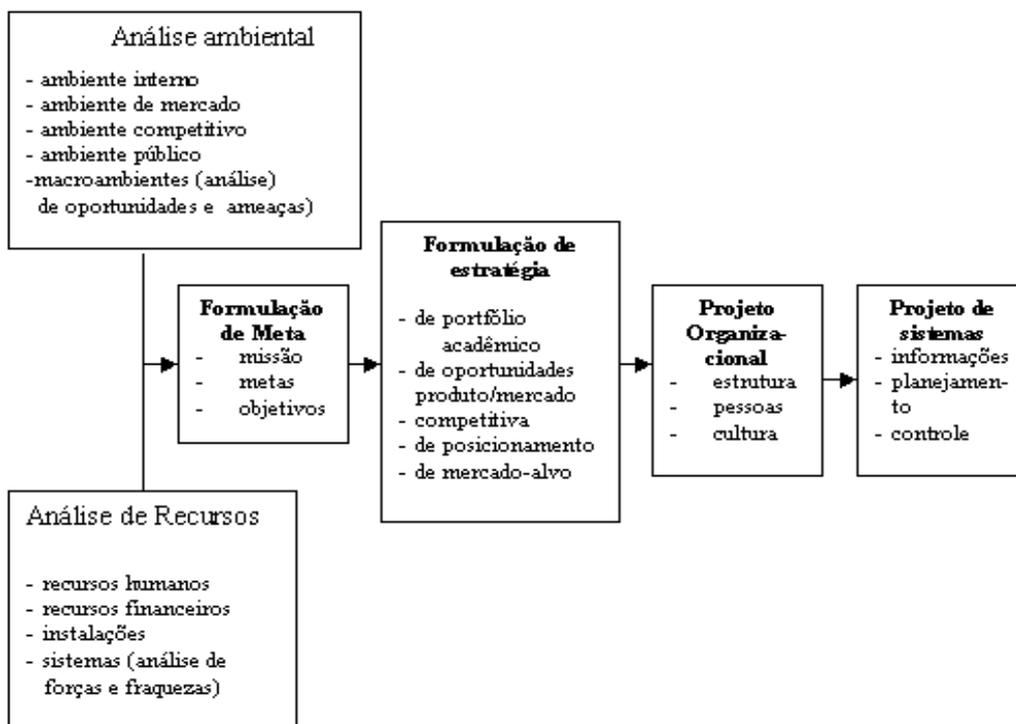
¹² Artigo A Marca Educacional: Educacional ou racional? Do blog ABC do Branding. <http://marcaseducacionais.blogspot.pt/2007/07/marca-educacional-emocional-ou-racional.html> recuperado em 1 de fevereiro de 2013

gestão por objetivos, fundamentar uma estratégia de marketing adequada desde a escolha dos alvos e fontes de mercado e respetivo posicionamento, seguido dum plano de ação e permanente controle de marketing.

O planeamento estratégico é definido como "o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio a metas e objectivos, estratégia sólida e implementação adequada." (Kotler e Fox, 1994, p.97).

Neste sentido, Kotler e Fox (1994) referem que de acordo com a definição de planeamento estratégico que apresentam se poder adequar às organizações escolares, podendo assim melhorar a eficácia.

Figura 1.1 - Plano Estratégico



FONTE: Adaptado de Kotler & Fox. (1994)

Contudo, um plano de marketing adequa-se a qualquer organização seja pequena ou grande e dos diversos setores e áreas. De acordo com Lambin (2000, p.418) “o plano de marketing estratégico tem por objectivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio prazo e a longo prazo.” Um dos grandes objetivos de uma estratégia de marketing passa pela construção dum negócio, tendo em conta várias situações, tais como, a análise do meio envolvente, da concorrência, do mercado e da própria organização, visando a justificação das escolhas de marketing.

De acordo com Kotler e Fox (1994), a estratégia de marketing preocupa-se em encontrar caminhos sustentáveis para que as organizações possam competir num mundo em constante mudança. O processo de planejamento estratégico deve ser diferenciado de organização para organização escolar de acordo com a sua orgânica, metas, recursos e oportunidades. Neste sentido um plano estratégico de marketing deve contemplar as seguintes etapas: Sumário Executivo; Situação Atual de Marketing; Análise das Oportunidades; Objetivos; Estratégia de Marketing; Programas de Ação, Resultados e Controle de Marketing.

Figura 1.2 - Plano de marketing

I. Sumário executivo e índice de conteúdo	Apresenta uma breve visão do plano proposto.
II. Situação atual de marketing	Apresenta dados históricos relevantes sobre o mercado, produto, concorrência, distribuição e macroambiente.
III. Análise de oportunidades e assuntos	Identifica as principais ameaças/oportunidades, forças/fraquezas e assuntos relativos ao produto.
IV. Objetivos	Define as metas financeiras e de marketing do plano em termos de volume de vendas, participação de mercado e lucro.
V. Estratégia de marketing	Apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano.
VI. Programas de ação	Apresenta programas de marketing especiais preparados para atingir os objetivos do negócio.
VII. Demonstração de resultado projetado	Prevê o resultado financeiro esperado do plano.
VIII. Controles	Indica como o plano será monitorado.

Fonte: Adaptado de Kotler, (1998)

A primeira etapa diz respeito a um sumário executivo, sendo uma explicação resumida do plano proposto, contudo deve ser feito apenas na fase de final do plano de marketing.

“ O documento de planejamento deve ser aberto com um sumário dos principais objetivos e recomendações apresentados no plano.” Kotler e Fox (1994, p. 104)

Em segundo, verifica-se a situação atual de marketing tendo em conta uma análise da situação que pressupõe uma análise dos antecedentes que tem ver com uma síntese do cumprimento dos últimos anos. Kotler e Fox (1994)

A previsão vem na sequência dos antecedentes. Todas as “informações anteriores devem ser seguidas de uma previsão...” Kotler e Fox, (1994, p.106). Ainda nesta etapa é realizada uma

análise interna da organização e externa, tendo em conta o mercado, a concorrência. Com isto procede-se então a uma análise SWOT (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Analisar o ambiente da organização quando há alguma mudança pressupõe uma nova estratégia organizacional. A organização deve analisar quais as fraquezas e ameaças para as poder transformar em pontos fortes e oportunidades.

A etapa seguinte diz respeito aos objetivos gerais e específicos (hierarquizados, quantitativos, limitados no tempo, realistas e consistentes).

Esta etapa serve para formular novas metas quando não apropriadas ao ambiente e condições de recursos no momento atual.

A próxima etapa culmina na estratégia geral de marketing que a organização pretende desenvolver. “ A estratégia de marketing consiste de um conjunto de decisões coordenadas sobre 1) mercados-alvos, 2) composto de marketing e 3) nível de despesas de marketing. Segue depois, na etapa seguinte, um programa de ação, orçamentos e controle.” Kotler e Fox (1994, 108) Esta etapa tem em conta o segmento-alvo, o posicionamento, o marketing mix (estratégia de produto, estratégia de preço, estratégia de distribuição, estratégia de comunicação). No plano de ação surge o que vai ser feito, com que objetivos, por quem, quando e quanto custará; o orçamento desenvolvido com plano de ação. O controle indica como vai ser feita a monitorização do plano.

“O planeamento formal de marketing resume as informações e análises referentes a uma estratégia proposta e explica os detalhes de como esta será implementada.” Kotler e Fox (1994, p.104)

Neste sentido é importante conseguir encontrar e desenvolver estratégias de marketing para o setor educacional. Deste modo em relação à importância do marketing educacional no III encontro científico e simpósio de educação unisalesiano¹³, Cobra e Braga (2004), referem que as organizações escolares necessitam de estabelecer estratégias consistentes de marketing, para se diferenciarem no mercado em que atuam. Por isso é preciso conseguir um posicionamento claro. Torna-se fundamental posicionar a organização escolar na mente do aluno/cliente. Significa igualmente trabalhar a imagem, e apresentar uma qualidade dos serviços aos diversos públicos. Uma organização (escolar) deve estar atenta ao mercado onde atua e como tal deve fazer uma análise rigorosa a nível interno assim como externo. Assim a

¹³ <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0017.pdf> recuperado em 8 de Abril de 2013

organização, deve se esforçar para sentir, atender e satisfazer as necessidades e desejos dos seus públicos-alvo.

1.4. Benefícios do marketing na organização escolar

O marketing enquanto instrumento de gestão e administração escolar pode ser um ótimo recurso, na medida em que consegue adequar as estratégias ideais ao tempo e ao momento apropriados.

As organizações escolares devem estar atentas às necessidades dos estudantes e satisfazer as mesmas tendo em conta as suas exigências de querer uma organização que mostre ser de sucesso acadêmico e com um ensino de excelência.

Também é igualmente importante as organizações escolares adaptarem-se ao mercado e à mudança, apresentando-se competitivas por forma a superar as eventuais fraquezas da mesma. Neste sentido o marketing educacional poderá ajudar nos variados desafios que a escola enquanto organização enfrenta, sendo eles: a globalização, o desemprego, a indiferença, o desinteresse, a diversidade, a ética, valor, a qualidade, valorização e reconhecimento da marca institucional.

Para a organização poder beneficiar das estratégias de marketing e delinear uma trajetória de sucesso deverá existir uma liderança de gestão forte sempre pronta para a mudança conforme os cenários e desta forma analisar e avaliar quais as melhores estratégias para conseguir o sucesso pretendido.

O gestor deverá sempre estar atento ao desempenho dos seus colaboradores, ao investimento e desenvolvimento de estratégias de marketing bem como o desenvolvimento da tecnologia de forma a poder beneficiar a organização.

O trabalho de equipa também é fundamental para que a organização consiga encontrar inovação; criatividade; eficiência e eficácia.

O êxito da organização escolar também dependerá da promoção da marca e imagem escolares que os antigos alunos realizam junto dos futuros estudantes. Com um sentimento e valores muito fortes à organização faz com que a mesma consiga atrair e captar novos públicos.

CAPÍTULO II – A GESTÃO ESTRATÉGICA

2 . A Gestão estratégica

Atualmente as organizações trabalham num ambiente profundamente dinâmico, difícil e bastante competitivo. Torna-se assim imperativo que os gestores dessas empresas consigam ter capacidade de planeamento estratégico apropriado de forma a atuarem eficazmente sobre os desafios que lhes são colocados e, assim, levarem as suas organizações a um sucesso esperado.

Neste sentido importa dizer que Crozier e Friedberg são autores que desde a década de 70 desenvolveram este conceito (paradigma) em “*Actor e sistema*”, “*Poder e Regra*” e entre outros. Desenvolveram os estudos sobre a organização e a sua dinâmica e a ação coletiva de trabalho. É um método baseado na análise estratégica.

Friedberg diz que ela é “ o resultado da maneira como todos os indivíduos e grupos que compõem a organização inteira, de alto a baixo da hierarquia, percebem e analisam as oportunidades e imposições objectivamente existentes no meio decidem integrá-las no seu comportamento.” Friedberg (1993, p.91)

Para Crozier e Friedberg as relações que existem na organização são relações de poder entre os atores e o próprio sistema. “L’analyse stratégique utilise donc les attitudes en fin de compte, comme un dispositif de recherche, comme un outil à la fois commode et imparfait pour saisir la contrepartie vécue et subjective d’une situation dans un jeu à découvrir.”¹⁴ (1977, p.471)

¹⁴ “A análise estratégica utiliza portanto as atitudes, em última análise, como um dispositivo de pesquisa, como uma ferramenta/ utensílio ao mesmo tempo cómoda e imperfeita para agarrar/entender a contrapartida vivida e subjectiva duma situação num jogo a ser descoberto.”

A organização resulta de uma relação de jogos de poder, com a maneira de se negociar e de construir soluções satisfatórias.

A gestão estratégica tem que ver com a oportunidade, que se oferece, de poder visualizar as características próprias da organização bem como o seu ambiente interno e externo e estratégias adequadas. Qualquer organização para atingir o sucesso desejado tem de inevitavelmente competir no meio onde atua. Além de ter que ser competitiva, a organização, deve oferecer mais valor aos seus públicos de forma a tornar a oferta mais completa para com os seus concorrentes.

Neste sentido, segundo Estêvão (1998) a gestão estratégica estendeu-se à administração e gestão escolar contribuindo com as técnicas e instrumentos que detém para que surjam mudanças na organização e a mesma se torne mais competitiva

A gestão estratégica é

“um processo global que visa a eficácia, integrando o planeamento estratégico (mais preocupado com a eficiência) e outros sistemas de gestão, responsabilizando ao mesmo tempo todos os gestores de linha pelo desenvolvimento e implementação estratégica; ela é um processo contínuo de decisão que determina a performance da organização, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente mas também as forças e fraquezas da própria organização.” Estêvão (1998, p.5)

2.1. O conceito de gestão

Segundo o dicionário de língua portuguesa, a palavra gestão vem do latim “gestu” (gesto) :
 “nome masculino

1. Movimento do corpo, principalmente da cabeça e dos braços, para exprimir ideias ou sentimentos;
2. Aspeto, fisionomia;
3. Rosto; semblante;
4. Parecer
5. Popular ato ou movimento obsceno”¹⁵

As mudanças hodiernas e constantes fazem com que uma organização tenha de estar sempre pronta a transformações para bem da mesma.

A sociedade sempre em mudança leva a que um gestor redefina a estratégia para a sua organização e a posicione de forma a ter sucesso no mercado.

¹⁵ Definição de gestão. <http://www.infopedia.pt/lngua-portuguesa/gesto>

Numa sociedade marcada substancialmente por uma economia global, o gestor e respetiva equipa têm de estar à altura de tomarem decisões acertadas para a sua organização.

No mesmo dicionário, Gestão é um nome feminino e um termo aumentativo de gesto.

“ atividade ou processo de administração de uma empresa, instituição, etc; ato de gerir ... utilização racional de recursos em função de um determinado projeto ou determinado objetivos...”¹⁶

Num primeiro significado, entendemos Gestão como o ato de dirigir uma organização tendo em conta os recursos humanos e materiais. A Gestão é como que uma ferramenta onde se aplica teorias, normas, técnicas nas organizações de forma a serem mais eficazes na sua estratégia. Segundo os autores Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000, p.3) “Gestão é o processo, levado a cabo por um ou mais indivíduos, de coordenação das actividades de outras pessoas, com vista a alcançar resultados que não seriam possíveis pela acção isolada de uma pessoa.”

Teixeira (1998, p.3) define Gestão como: “o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns “ Teixeira, refere ainda que qualquer organização, e neste caso particular, para a organização escolar, é necessário que as pessoas trabalhem em conjunto e por objetivos para alcançar o sucesso a que se propõem. As técnicas de gestão bem como a qualidade da mesma, utilizadas no dia-a-dia ditam o êxito da organização. Quer isto então dizer que a Gestão torna-se fundamental para qualquer organização obter o sucesso desejado, sendo deste modo necessário uma articulação entre o gestor e os restantes colaboradores. A sociedade e em particular o sucesso de uma organização escolar, deve depender sempre de uma gestão eficaz comprometida com os objetivos propostos.

Neste sentido Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho F., Almeida, F. e outros (2011, p.14-15) afirmam que a “gestão obedece a um determinado processo que passa pela planificação, organização, liderança e controlo de todas actividades realizadas por todos os intervenientes da empresa.” De uma forma muito sintética, a gestão contempla quatro funções: planeamento; organização; direcção; controlo.

Planeamento como aquilo que deve ser planeado e deve ser feito para que haja um bom clima organizacional; Organização diz respeito a uma aliança entre os colaboradores e a

¹⁶ Definição de gestão. <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/gest%C3%A3o>

organização tendo em conta as funções que compete a cada membro de forma a atingir o sucesso previsto; Direção tem que ver com a forma como o gestor consegue motivar, liderar e comunicar com a sua equipa; Controlo passa por uma avaliação do desempenho e eventuais correções.

Na prática, Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho F., Almeida, F. e outros (2011) referem que estas quatro funções estão interligadas de forma a satisfazer o planeamento da gestão da organização. Relativamente aos níveis de gestão interessa referir a forma como a empresa/organização se impõe. Regra geral, a organização coloca-se em forma piramidal, ou seja, no topo a gestão institucional, ao meio a gestão intermédia e em baixo a gestão operacional. No que concerne ao gestor, este deverá ter algumas tarefas e funções necessárias para desempenhar um papel que consiga atingir os objetivos propostos inicialmente. Segundo, Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000) qualquer gestor deve enfrentar três tarefas relacionadas com a gestão, ou seja gerir o trabalho e organizações, gerir pessoas e gerir produção e operações. De uma forma mais subtil, mas dizendo a mesma coisa, Teixeira (1998) refere que o gestor deve ter uma aptidão conceptual, aptidão técnica e aptidão em relações humanas. Com tudo isto, o gestor de uma organização, deve ter antes de mais capacidades de conhecer de forma profunda a organização que dirige. Deve igualmente saber planear, organizar, gerir e controlar como forma de influenciar positivamente a gestão diária e os objetivos em causa. Deste modo, saindo da esfera institucional ou diria da esfera do topo, o gestor tem de ter a capacidade técnica, os métodos, os instrumentos de gerir o trabalho a este nível (marketing, produção, informática). Por fim gerir as pessoas, ou gerir os recursos humanos são talvez, numa organização, a tarefa mais complexa. O gestor deve saber liderar e comunicar. Deve mostrar a melhor forma de fazer com que os colaboradores se sintam bem e que são uma mais-valia para a produção da organização.

2.2. Conceito de estratégia

O conceito Estratégia, segundo o dicionário de Língua Portuguesa, vem do grego στρατηγία, (estratégia) comando do exército; do latim strategia, prefeitura militar. É o conjunto de meios e planos para atingir um fim; estratagemas.¹⁷

De acordo com Bueno Campos, (1991, p.35) estratégia de empresa é definida como

¹⁷ Definição de Estratégia. <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/estrat%C3%A9gia>

“El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, e tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere y qué clase de organización quiere ser.”¹⁸

Nicolau (2001, p.4-5), num artigo sobre estratégia na gestão empresarial, procura fazer um levantamento das diversas definições existentes sobre o conceito de estratégia. Sublinha ainda, que há mais convergência de definições do que divergências. Desta forma, a autora refere algumas definições de alguns autores, tal como Porter: “Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.”

Nesta ordem de ideias, Porter (1996, p.3) refere que “a estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor.”

Para Estêvão (1998, p.2) a estratégia implica tomada de decisões numa determinada organização que implique por sua vez uma mudança. Desta maneira “constitui, assim, um conjunto de decisões e de acções que têm por finalidade assegurar a coerência interna e externa da organização, mobilizando todos os seus recursos.”

2.3. A Estratégia organizacional

A gestão estratégica de uma organização representa uma forma de planificar as situações correntes da organização.

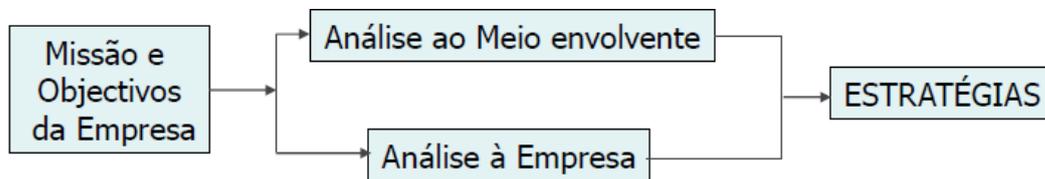
Hoje, devido ao facto de estarmos sob um ambiente agitado, incerto e complicado, as organizações devem implementar variadas estratégias com o objetivo de poder dar uma resposta capaz, flexível e célere perante as mudanças que não se conseguem prever e que acontecem diariamente a um ritmo que não se consegue impedir.

Conforme, Buenos Campos (1991), a planificação de uma estratégia empresarial é apresentada em três grandes partes: Análise Estratégica; Planificação Estratégica e Controle Estratégico.

¹⁸ “O modelo de decisão que revela as missões, objetivos ou metas da empresa, assim como as políticas e planos essenciais para singrar, e de tal forma que defina a sua posição competitiva, como resposta de que em grupo de negócio a empresa está ou quer e que grupo de organização deseja ser.”

Na figura seguinte observa-se a dinâmica da gestão estratégica:

Figura 2.1 - Planeamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Teixeira, S. (1998)

Transparece nesta figura que a estratégia de uma organização pressupõe que a missão e os objetivos da empresa sejam claros para que através de uma análise interna e externa se implementem as estratégias mais adequadas

2.4. Fases da Gestão Estratégica

Seguidamente são apresentadas as fases para uma gestão estratégica que qualquer organização deve se orientar.

2.4.1. A Missão

A implementação de estratégia empresarial deve ser orientada pela missão / visão e objetivos da empresa baseando-se numa análise cuidada do meio envolvente e da própria organização (ambiente interno e ambiente externo).

A missão tem um propósito, que é o de apresentar a identidade e especificidade da organização. Numa organização a missão define o futuro a partir do passado. Estêvão (1998). Para Teixeira (1998, p.31) a missão de uma organização é “o enunciado dos propósitos gerais e permanentes que expressam as intenções fundamentais da gestão global – de nível superior – da empresa, proporcionando orientações para o seu desenvolvimento futuro.” Carvalho (2011, p.186) refere que “a missão deve assumir também, a função de principal elemento motivador e orientador da formulação da estratégia na empresa.” Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000, p.166) afirmam que a missão deve ser aquilo que a empresa tenciona realizar “ a declaração da missão define a direcção em que a organização é conduzida e a característica especial que poderá diferenciá-la relativamente a outras

organizações similares.” Na obra de Buenos Campos (1991) a missão tem que ver com uma filosofia da empresa, uma política geral, valores e cultura como forma de estabelecer campos estratégicos e segmentar a estratégia da organização. A missão de uma organização deve ter sempre em conta a história da mesma, as suas competências bem como o seu ambiente. Na organização, a missão serve para sabermos qual o fim estratégico geral. Quais os seus propósitos e grandes objetivos? Qual a filosofia da empresa? Quais são os clientes e a quem se pretende servir? A missão deve responder a estas questões.

Ela deve ser expressa de forma simples e distintiva. Deve mostrar a personalidade da organização e quais as suas intenções. Deve igualmente ser concretizável, motivadora e específica. A visão aliada à missão consiste nos ideais que a liderança tem, justamente no que a organização poderá ser nos próximos anos.

2.4.2. Objetivos

Definida a missão, a organização escolar necessita de entender que tem de estabelecer uma série de objetivos específicos que permitam orientar o seu caminho bem como do seu sucesso estabelecido na missão. Os objetivos devem ser bem entendidos, claros e concretos uma vez que definem o fim último da missão. Consistem em mais do que boas intenções, são um conjunto de metas, alvos a atingir num determinado espaço de tempo. Assim numa organização, os objetivos são cruciais para um bom desempenho e sobrevivência da mesma. “Os objetivos têm a ver com o que a organização pretende atingir de um modo mais preciso e operacionalizável.” Estêvão (1998, p.9)

De acordo com Teixeira (1998) os objetivos devem ter quatro características hierarquia; consistência; mensurabilidade, calendarização e desafios atingíveis.

Devem ser escritos segundo uma hierarquia, uma vez que nem todos os objetivos têm a mesma prioridade; consistência dado que devem harmonizar-se entre si. Não devem ser opostos; mensurabilidade, para se poder verificar quais os objetivos atingidos ou não e a sua comparação; calendarização porque deve respeitar um timing concreto e bem definido, desafios atingíveis, no sentido de atingir plenamente os mesmos. Também Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000) referem que os objetivos se bem formulados podem manifestar-se em ações concretas, oferecerem uma boa orientação da organização, estabelecer prioridades em termos de calendário/tempo e facilitar o controlo da gestão. Nesta

sequência Buenos Campos (1991, p.159) refere que “Los objetivos serán definidos como aquellas guías y propósitos de la dirección hacia el seguimiento y cumplimiento de sus fines o misiones”. O autor afirma ainda que segundo a AECA¹⁹ (Associação Espanhola de Contabilidade e Administração) os objetivos específicos devem ter determinadas condições tais como desejáveis, possíveis, quantificáveis, compreensíveis, motivantes e consensuais. Também Carvalho (2011) de acordo com que acima foi referido, diz que os objetivos de uma organização passam sobretudo por serem quantificáveis, calendarizáveis e motivadores, hierarquizados e consistentes.

2.4.3. Análise do ambiente externo

Para que a estratégia da empresa seja definida, tendo em conta os objetivos apontados através da declaração da missão, é preciso ter em conta todos os fatores externos que a mesma não consegue controlar mas que deve saber com o que contar para implementar a sua própria estratégia no mercado.

Segundo Carvalho (2011, p.193)

“ A análise ao meio envolvente é, assim, uma análise a todos os factores externos à empresa, no sentido de tentar determinar essas influências positivas ou negativas sobre as actividades da empresa e, com isso, permitir o estudo e a adopção das respostas mais adequadas às mesmas.”

A finalidade da análise do meio envolvente geral é a de tentar perceber quais os fatores do ambiente económico e social que em geral afetam a atividade da organização, tanto no momento atual como num tempo futuro. Para se efetuar um estudo ao meio envolvente de forma geral utiliza-se a análise PEST (Político/Legal; Económico; Socioculturais; Tecnológicos). De acordo com Teixeira (1998, p.45) “ a análise do ambiente geral é também conhecida por análise PEST, cuja sigla corresponde às iniciais das principais variáveis dessa área do ambiente arrumada em quatro categorias, ou seja, condicionantes, Políticas, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas.” Esta avalia toda a envolvente e identifica sinais de mudança que possam constituir ameaças/oportunidades à organização. É a metodologia mais usada e consiste em considerar as quatro dimensões acima referidas. Depois ao nível de

¹⁹ “Os objectivos serão definidos como aqueles guias e propósitos da direção desde o acompanhamento ao cumprimento dos seus fins ou missões.” Associação Espanhola de Contabilidade e Administração. <http://www.aeca.es/> recuperado em 23 de Fevereiro de 2013

cada dimensão deve-se ter em conta as variáveis que se pretende para o referido estudo bem como a avaliação da organização com o auxílio da escala. A empresa através da análise ao meio envolvente geral identifica quais as variáveis que influenciam a atividade da mesma bem como as ameaças e oportunidades associadas às mesmas.

Figura 2.2 - Análise PEST

<p>Variáveis POLÍTICO-LEGAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Estabilidade do Governo •Legislação comercial •Leis de protecção ambiental •Legislação fiscal •Legislação laboral 	<p>Variáveis ECONÓMICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Produto nacional bruto (tendência) •Taxa de juro •Taxa de inflação •Nível do desemprego •Custo (e disponibilidade) de energia
<p>Variáveis SOCIOCULTURAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Distribuição de rendimento •Taxa de crescimento da população •Distribuição etária da população •Estilo de vida (e actuação) •Tipo de consumo •Mobilidade social 	<p>Variáveis TECNOLÓGICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Investimento do governo •Foco no esforço tecnológico •Velocidade de transferência de tecnologia •Protecção de patentes •Aumento da produtividade (através da automação)

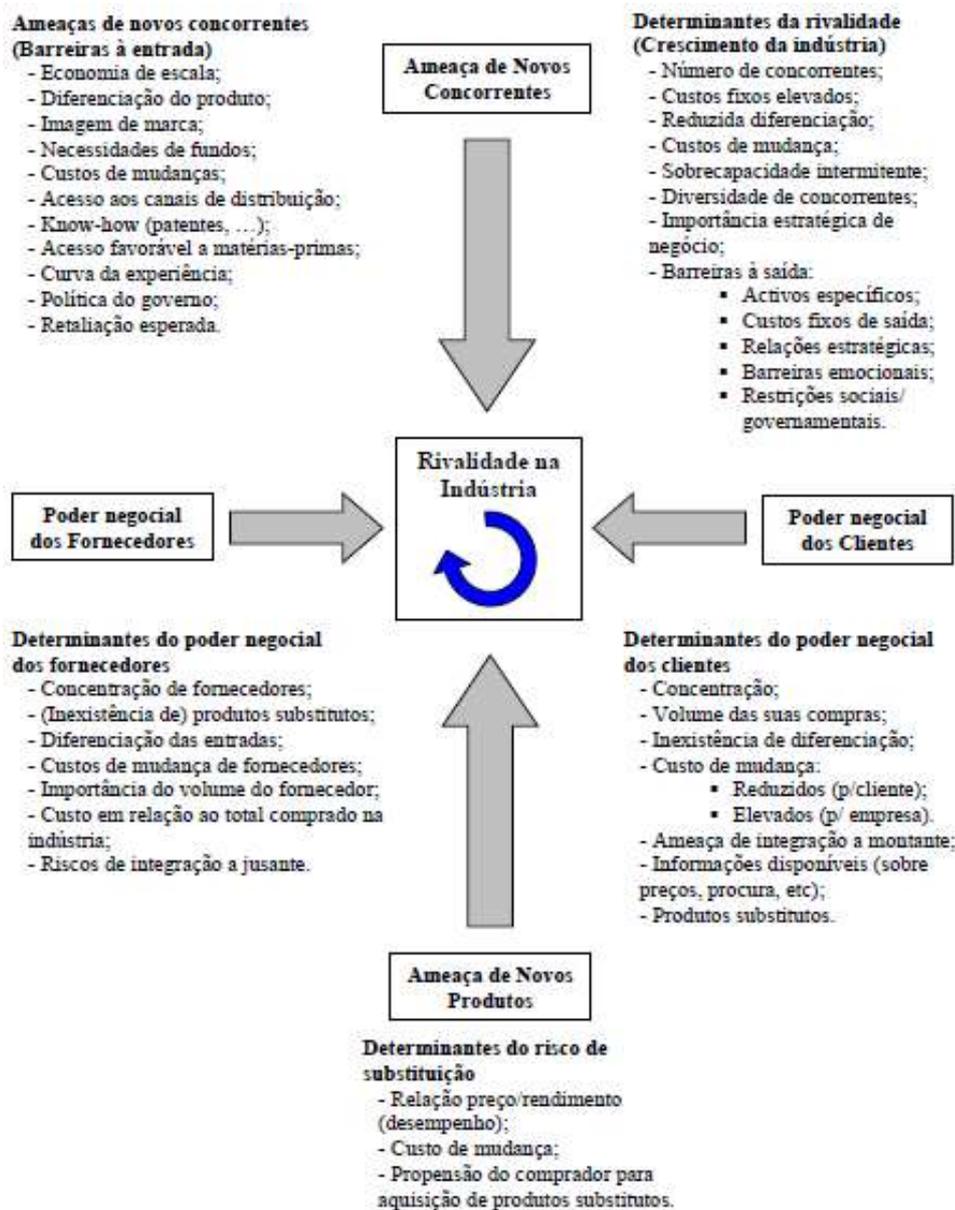
Fonte: Adaptado de Teixeira, S. (1998)

2.4.4. Análise do ambiente interno

A análise ao ambiente interno diz respeito ao conjunto de fatores que influenciam a empresa em termos internos. Segundo, Carvalho (2011, p.197) “Esta análise, que complementa a análise ao meio envolvente geral, procura estudar as oportunidades e ameaças provenientes da estrutura da indústria.” Para melhor estudar a empresa sob as oportunidades e ameaças que a circundam existe a metodologia das cinco forças de Porter. O modelo de Porter procura apresentar a origem da rentabilidade estrutural da empresa. Uma organização para conseguir competir num determinado mercado deve saber qual a sua melhor estratégia tendo em conta o conhecimento que detém da empresa para melhor servir os clientes-alvo. Segundo, Teixeira (1998, p.59) “Porter, aponta cinco factores de competitividade determinantes da estrutura de uma indústria e da forma como essa estrutura evolui.” As cinco forças de Porter são: rivalidade entre os concorrentes existentes, a possibilidade de entrada de novos concorrentes,

a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos clientes e o poder negocial dos fornecedores.

Figura 2.3 – Modelo das “cinco forças” de Porter



Fonte: Adaptado de Teixeira, S. (1998)

A rentabilidade de uma empresa a longo prazo depende destas cinco forças competitivas. E cada uma destas forças depende de vários fatores que as podem vir a influenciar. Na análise às empresas também é importante identificar quais os pontos fortes e pontos fracos. A análise aos recursos da empresa pode fazer-se através da análise funcional e análise da cadeia de valor de Porter. A análise funcional serve para identificar as variáveis mais importantes para o

pleno funcionamento da organização. A título de exemplo temos na área comercial: Quota de mercado; linhas de produtos; cobertura da distribuição; força de vendas. Na área de produção: Equipamento; estrutura de custos; sistema de qualidade; produtividade; matérias-primas. Na área financeira: Liquidez; solvabilidade; autonomia; financeira; rentabilidade; acesso a capitais. Na área tecnológica: Tecnologias disponíveis; I&D; patentes Nos Recursos Humanos: Nível de formação; Motivação; Participação. Na Organização e gestão: qualidade dos gestores; estrutura organizativa; cultura empresarial. Em relação à análise da cadeia de valor, abaixo apresentada, serve para fazer uma análise e diagnóstico da empresa.

Figura 2.4 - Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Teixeira, S. (1998)

Estas atividades devem criar mais valor para empresa (acrescentar valor ao produto e representar parte do seu custo total). A margem é precisamente o que os clientes estão dispostos a pagar. Pretende-se com esta análise detetar quais as vantagens competitivas da organização de forma a criar mais valor (pontos fortes) e detetar desvantagens em que a empresa se encontra no mercado (pontos fracos).

2.4.5. Análise SWOT

A análise SWOT serve para apresentar de forma estruturada o resultado da análise estratégica da organização ou seja serve para identificar as oportunidades e ameaças no ambiente exterior e identificar os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno.

A Sigla SWOT resulta das letras S – strengths (pontos fortes); weaknesses (pontos fracos); opportunities (oportunidades) e threats (ameaças)

A análise geral dos resultados surge normalmente numa matriz, a matriz SWOT.

Figura 2.5 - Matriz SWOT

ANÁLISE INTERNA /	S Strengths (pontos fortes)	W Weaknesses (pontos fracos)
ANÁLISE EXTERNA		
O Opportunities (oportunidades)	SO Maxi maxi	WO Mini maxi
T Threats (Ameaças)	ST Maxi mini	WT Mini mini

Fonte: Adaptado de Teixeira, S. (1998)

Deste conjunto que a matriz congrega deve sair a estratégia que melhor se adequa à empresa para melhor se posicionar no mercado. De acordo com Carvalho (2011, p.206) “...deve ser gerado um conjunto de possíveis medidas estratégicas que permitam à empresa aproveitar as oportunidades, tentar transformar as ameaças em oportunidades...”. Esta análise deve ser feita de forma dinâmica e permanente de forma a aproveitar as oportunidades que surjam. Interessante é a forma como Estêvão (1998, p.10) coloca esta questão. Refere que atualmente torna-se fundamental não seguir muito o diagnóstico clássico apontado. Mas sim ir na direção de um diagnóstico mais dinâmico.

Neste sentido explica que “em sua substituição, que o diagnóstico interno analise as vantagens competitivas duradouras (e não as forças e fraquezas actuais) e que o diagnóstico externo foque as oportunidades e coerções futuras (e não as oportunidades e ameaças actuais).”

2.4.6. Estratégias genéricas e de negócio

As estratégias de negócio servem simplesmente para definir qual a melhor estratégia a adotar pela empresa a fim de competir no mercado, isto é, qual a melhor forma de se superiorizar (oferta de melhor produto e condições) diante da concorrência.

Para Teixeira (1998) existe um conjunto de estratégias globais, nomeadamente de crescimento; de estabilidade; defensivas e combinadas, e as chamadas estratégias de áreas de

negócios. Em relação às estratégias globais de crescimento, estas podem ser de concentração, integração vertical e diversificação. Concentração diz respeito ao desenvolvimento / focalização restrita do mercado, do produto ou integração horizontal; integração vertical a montante (ações próprias do seus fornecedores) e a jusante (ações próprias dos seus clientes); diversificação – entrada em novos negócios.

Seguidamente surgem as estratégias de estabilidade em que consiste em poucas modificações no mercado, tipo de produto, etc. Nas estratégias defensivas surge o turnaround, desinvestimento e liquidação. Das estratégias combinadas resultam uma espécie de combinação de todas as outras estratégias acima referidas. Estas estratégias de negócio que visa tirar o maior partido das vantagens competitivas da empresa deve-se a Porter. Para Bueno Campos (1991) a estratégia de liderança pelo custo, que consiste em ser líder nos custos e no setor, a diferenciação que diz respeito à orientação face ao mercado e diferentes necessidades e o foco procura focalizar e buscar um segmento reduzido, dirigido a determinado grupo de pessoas.

Figura 2.6 - Estratégias competitivas de diferenciação

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Adaptado de Buenos Campos (1991)

Com tudo isto, a empresa já consegue perceber quais as vantagens competitivas que através dos seus recursos e capacidades geram valor. São elas, a eficiência, a qualidade, a inovação e a capacidade de satisfação dos clientes.

2.4.7. Formulação da Estratégia

Quando uma organização necessita de formular uma estratégia empresarial, são precisos sempre instrumentos de apoio para a mesma.

Deste modo surgem dois modelos conhecidos para garantir essa mesma implementação: Matriz B.C.G. (consultoria empresarial americana Boston Consulting Group) e a Matriz GE /Mckinsey (General Eletric, com o auxílio da consultora McKinsey and Company). Estas apresentam-se como matrizes de gestão da carteira de negócios.

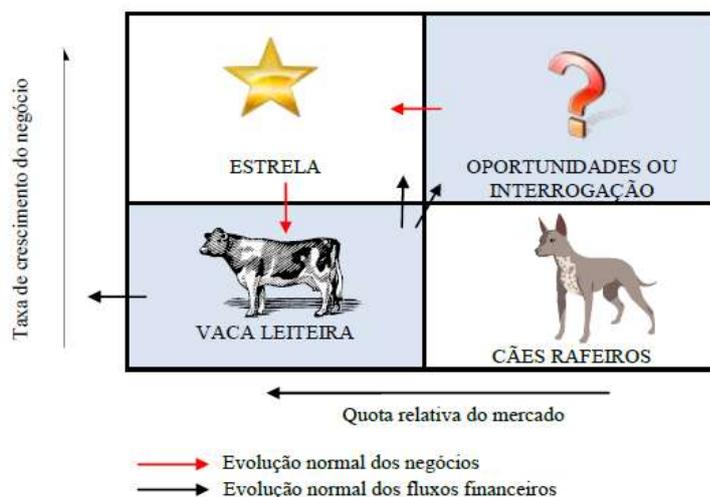
Em relação à Matriz B.C.G., o seu objetivo conforme explica Carvalho (2011, p.215). “É o de apoiar o planeamento carteira de negócios da empresa de modo a garantir um crescimento equilibrado através de uma gestão adequada dos fluxos financeiros.”

Esta matriz usa dois indicadores – taxa de crescimento do mercado (taxa de crescimento anual do mercado em que o produto está inserido) e quota de mercado relativa (quota de mercado comparada com a de um concorrente bem sucedido).

Os negócios da organização são representados por círculos. O tamanho do mesmo é proporcional à importância que tem na empresa e a posição resulta dos valores de cada negócio.

Essa posição é classificada da seguinte maneira: Vacas leiteiras - líderes de mercado, mas o mercado onde está inserido são de crescimento lento; Estrelas – unidades estratégias de negócio (UEN) com alta quota de um mercado com grande crescimento; Interrogações – são UEN com baixa quota de um mercado com grande crescimento. Tem um alto potencial; Cães rafeiros – UEN com baixa quota de um mercado com crescimento lento.

Figura 2.7 - Matriz BCG

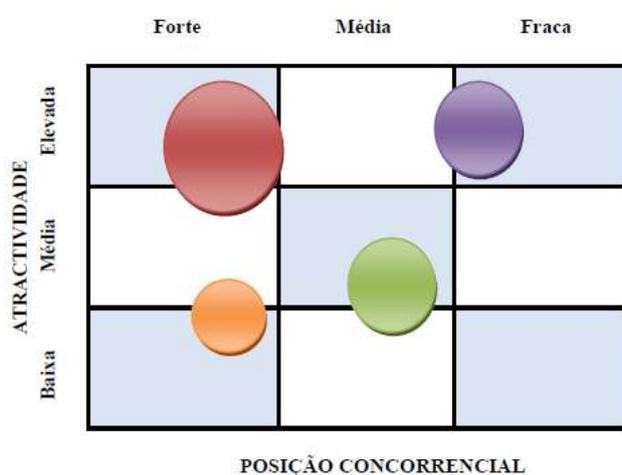


Fonte: Teixeira, S. (1998)

Carvalho (2011, p.216) refere ainda que “...um portfólio de negócios equilibrado deve incluir negócios de tipo “vacas leiteiras” que financiem os seus negócios “estrelas” e

“dilemas” e garantam, assim, o crescimento futuro da empresa.” Contudo este modelo é considerado por muitos como um modelo simplista e pouco adequado para analisar uma série de oportunidades, com base apenas na taxa de crescimento e quota de mercado relativa. A Matriz GE /McKinsey já não é tão limitada quanto a Matriz B.C.G., dado que utiliza duas variáveis associadas: a atratividade da indústria (eixo dos yy) e a posição concorrencial (eixo dos xx).

Figura 2.8 - Matriz GE/McKinsey



Fonte: Teixeira, S. (1998)

De acordo com Carvalho (2011, p.218) “a posição de cada negócio na matriz é determinada pelos valores assumidos por cada um em cada uma das variáveis agregadas. A sua representação na matriz é feita por um círculo de tamanho proporcional à importância do negócio para a empresa.”

Os negócios situados em A, recomenda-se a continuação do investimento. Em B sugere-se uma estratégia para melhorar a sua posição. Em C, é proposto o abandono do negócio face ao negócio débil ou pouco atrativo.

2.5. Gestão estratégica das escolas

Muitos autores dizem que a escola não pode ser vista de forma empresarial dado que tem especificidades próprias de uma instituição pública que serve um determinado público e que desenvolve determinadas finalidades, valores e filosofia, tal como já assinalámos. Sabendo que a gestão estratégica é usada e aplicada preferencialmente nas empresas, não deixa de ser uma oportunidade de aplicar precisamente as técnicas e instrumentos da estratégia na administração e gestão escolar.

A escola enquanto organização pode pensar e aplicar um modelo estratégico para que se torne mais produtiva e competitiva no seu setor, ainda que exista alguma resistência sobretudo por parte de quem defende que a escola não é uma empresa onde se cruze mercado e lucro. Embora a finalidade da escola consista em ser uma organização que se deva pautar pela excelência do ensino e transmissão de valores, eles podem assentar numa gestão estratégica. Quanto à sua função é caracterizada pelo desenvolvimento e aprendizagens necessários ao aluno bem como transmitir conhecimento.

De facto a limitação que pode subsistir é a centralização dos serviços escolares. O ministério da educação ainda centraliza muito uma eventual implementação estratégica assim como a sua decisão. Sente-se que não é reconhecido por parte das instâncias superiores, a oportunidade de uma escola, poder ser uma organização com alguma independência não só no campo da pedagogia mas também no campo financeiro. A organização escolar, segundo Brito (1998) continua a passar por diversos problemas, tais como falta de autonomia, dignificação dos órgãos de gestão escolar; ausência de incentivos; leis desajustadas para o tempo atual; excesso de responsabilidade para a pouca autonomia que se detém; ausência de uma política educativa assente num bom projeto educativo; carência de formação; ausência de um bom modelo de gestão pedagógica; orçamentos baixos e controlados; maior eficácia dos serviços administrativo-financeiros; infraestruturas com falta de manutenção; ausência de rentabilização do espaço escolar. Como perspetivas de evolução Brito (1998, p. 15) indica que deverá haver “um reforço da autonomia com delegação de competências e responsabilidades nos órgãos de gestão da escola” entre outras.

Segundo o Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, com a republicação do Decreto-Lei 137/2012 de 2 de Julho, a organização escolar pode celebrar contratos de autonomia, administração e de gestão dos estabelecimentos escolares. O artigo 8º - regime de autonomia - fala precisamente disso. A autonomia é a capacidade que as escolas têm de tomar decisões aos vários níveis pedagógico, administrativo e financeiro supondo uma prestação de contas através da autoavaliação e avaliação externa das organizações escolares. A autonomia legalmente atribuída às escolas permite alguma forma de poder implementar algumas estratégias definidas pela gestão da escola. Todavia, apenas acontece de forma limitada, dependente e sempre supervisionada, não oferecendo qualquer possibilidade de criar mais valor por via da gestão financeira e dos recursos humanos.

Formosinho, Fernandes, Machado e Ferreira (2010, p.52-53) referem que entre o Decreto-Lei nº 115-A/98 e o atual decreto-lei, as organizações escolares já detinham alguns instrumentos

para exercer uma determinada autonomia. Contudo dizem que “faltavam duas áreas essenciais para uma afirmação estratégica das escolas - o recrutamento, pela escola, dos seus recursos humanos e o exercício da autonomia na área financeira, de equipamento e de instalações.”

De acordo com Carreira (2008, p.214) “a descentralização implica a partilha de competências entre o Estado e os serviços regionais de educação, escolas, municípios, e agentes sociais, culturais, económicos e científicos.”

Carreira (2008) refere a importância de uma maior articulação ao nível da ação educativa, nomeadamente, encarregados de educação, discentes e agentes locais.

A construção dum contrato de autonomia segue quatro etapas: etapa um – iniciativa por parte da escola em querer celebrar um contrato de autonomia; etapa dois – avaliação do contrato; etapa três – negociação entre a organização escolar e o ministério da educação para saber quais as necessidades reais da organização; etapa quatro – assinatura do contrato. Por fim será feita uma avaliação do mesmo.

Para Carreira e Cavaco (2005, p.97) a implementação da autonomia para as organizações escolares “pretende, igualmente favorecer um percurso escolar sequencial e articulado dos alunos, prevenir o abandono e a exclusão social, reforçar a capacidade pedagógica dos estabelecimentos, valorizar e enquadrar experiências em curso e garantir a aplicação do regime de autonomia.”

Ainda sobre a autonomia, Cristo (2012) refere no seu artigo²⁰ que sobre contratos de autonomia cada país tenta de acordo com o seu sistema educativo adaptar o melhor possível. Todavia nos EUA, a título exemplificativo, o autor fala-nos das chamadas “*charter schools*”, escolas públicas não estatais criadas por pais, encarregados de educação ou simplesmente por uma comunidade. Diz que as escolas com autonomia são guiadas por três princípios: escolha, isto é, oportunidade de escolher a melhor oferta educativa; responsabilização, isto é, as escolas são avaliadas mediante o seu desempenho pedagógico, fiscal e de gestão e autonomia, ou seja, cumprir as principais normas legais.

“A abertura de uma escola com contrato é um processo relativamente simples e desburocratizado, no qual a entidade interessada submete uma candidatura ao distrito, descrevendo a sua proposta logística para a escola, as características educativas, um plano financeiro, um curriculum e um conjunto de estratégias para promover a leitura.” Cristo

²⁰ Artigo – “Autonomia e diversidade das escolas” proferida por Alexandre Homem Cristo no âmbito da Conferência “As novas escolas” da Fundação Francisco Manuel dos Santos proferida na Universidade do Algarve em 7 de Novembro de 2012

(2012, p.95). No entanto, Brito (1998, p.35) diz que “gerir uma escola é governá-la numa perspectiva da sistemática inventariação dos seus problemas acionando todos os recursos humanos, materiais e financeiros, para a resolução e satisfação dos seus anseios, necessidades, projectos, com vista ao alcance do sucesso escolar e educativo dos alunos”. Uma escola para poder implementar uma estratégia tem de poder ter entre outros elementos, uma autonomia financeira. Estêvão (1998, p.16) refere “que, num contexto de autonomia, as organizações educativas podem intentar aplicar mais facilmente este modelo, tornando-se eventualmente então um exercício altamente desafiante, capaz de disponibilizar, pelo menos, elementos e sugestões para uma gestão mais eficiente das dependências políticas.”

Talvez com uma autonomia verdadeiramente seja possível haver descentralização a vários níveis, sendo assim possível construir um plano estratégico adequado, forte, competitivo, diferenciador entre os seus pares. Com esta certeza, a escola enquanto organização poderá melhorar em muito a sua performance e oferecer melhores condições aos seus colaboradores e clientes.

A organização escolar também deve motivar os seus recursos humanos nomeadamente colaboradores, através de oportunidades, do reforço positivo, do incentivo, do desenvolvimento das capacidades, da formação e avaliação de desempenho. Estas ideias são todas elas estratégias da gestão para que haja uma chamada gestão participada de forma a conseguir-se um produto de maior qualidade.

Na opinião de Carreira e Sequeira (2005), os recursos humanos de uma organização são uma mais-valia para a produtividade e qualidade, a partir da forma como trabalham em equipa. A mudança, a atitude, o empenho a criatividade são dados para uma melhoria permanente ao nível das competências.

“Nenhuma mudança organizacional pode ocorrer sem que se efectuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas. As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem.” Carreira e Sequeira (2005, p.56)

Brito (1998, p. 37) refere que deve haver “condições para que as pessoas estabeleçam contactos e compromissos convergentes directa ou indirectamente com a missão da escola”. Estêvão (1998) diz que neste contexto, mas com algum cuidado, é possível adequar todas as técnicas da gestão estratégica às escolas ajudando todos os atores na complexidade organizacional e ambiental.

“Tendo em conta apenas os aspectos relevantes da gestão estratégica quando aplicada às escolas e considerando que um dos seus grandes objectivos é assegurar que as organizações no seu conjunto se articulem bem com os seus meios, também as escolas podem ganhar com este tipo de gestão, uma vez que elas são igualmente afectadas por um conjunto de factores ambientais tão importantes como: a legislação, as mudanças de condições e políticas de trabalho, os desafios que a própria autonomia pode espoletar em termos de uma certa competição entre escolas públicas e entre públicas e privadas, as limitações de ordem económica, os factores sócio-culturais (que incluem os símbolos de *status*, as orientações religiosas, os valores e atitudes da sociedade), o nível de desenvolvimento tecnológico, as ideologias e atitudes políticas face à educação.” Estêvão (1998, p.17)

2.5.1. Etapas da gestão estratégica na escola

Na escola, à semelhança do que acontece numa empresa, também é necessário implementar uma estratégia tendo em conta as várias etapas: missão e objetivos, análise do ambiente interno e externo e definição de estratégias. Neste sentido, segundo Estêvão (1998, p.18-19) é fundamental que a escola enquanto organização consiga definir alguns pontos essenciais para a sua estratégia definição e implementação:

“a) se defina a ambição (e a missão da escola): decidir em que sector ou aspecto da escola investir o esforço de todos, de modo a mobilizá-los para a produção de uma *distintividade* organizacional; b) se discriminem os valores, as crenças, as atitudes que dêem um cunho próprio ao modo como as coisas são feitas; c) se estabeleçam e coordenem políticas, isto é, linhas orientadoras dos planos de acção, de modo a concertarem-se com a estratégia da escola e também com os factores de sucesso críticos; d) se definam fins e objectivos de modo a tornar mais objectiva a ambição da escola e a operacionalizá-la em planos que realizam a estratégia; e) se diagnostiquem possíveis áreas em que a escola pode adquirir *vantagens competitivas* face às outras escolas, assim como descobrir oportunidades e constrangimentos futuros; f) se identifiquem os destinatários, os parceiros e os supervisores, assim como as suas necessidades; g) se detectem os pontos de fertilidade inovadora da escola e se estabeleçam os factores críticos de sucesso; h) se analisem rumos estratégicos possíveis de crescimento, no sentido de ser escolhida a direcção estratégica considerada mais viável enriquecedora para todos os actores, mas sempre sujeita a reponderação consoante a informação fornecida pelo processo de avaliação e controlo; i) se desenvolva a

estratégia seleccionada, mobilizando-se conceitos, ideias e planos para realizar com êxito os objectivos; *j*) se reelabore a estrutura organizacional para facilitar a consecução das actividades segundo a ambição, a filosofia, a estratégia e as políticas, com recurso, por exemplo, a uma organização mais flexível através de equipas pluridisciplinares ou de grupos autónomos; *l*) se considerem outras variáveis da organização interna (como as subculturas, estilos de gestão, as pessoas; *k*) se forneçam recursos (humanos, materiais e financeiros) suficientes; *m*) se envolvam todos os actores de modo a que a construção do futuro não seja propriedade só de alguns; *n*) se desenvolvam programas de gestão e planos de trabalho dentro de parâmetros negociados; *o*) se motivem as pessoas numa actuação conforme à ambição, à filosofia e às políticas, na realização dos planos; *p*) se formem os actores em técnicas várias, como as de resolução de problemas e de tomada de decisões, propiciando-lhes condições para o exercício de um pensamento criativo; *q*) se forneça informação e metodologias de controlo.”

Com estas ideias, a escola pode tornar-se uma organização mais eficaz comparativamente a outras, dado que a finalidade da organização escolar é diferente. Este modelo de gestão estratégica incentiva a um comprometimento por parte das instâncias superiores delegando uma autonomia capaz de a própria escola traçar o seu caminho ao nível estratégico-financeiro. Implica um desafio ao ministério da educação e ciência em tentar adaptar-se e acompanhar uma nova realidade. Para que isso aconteça verdadeiramente é fundamental que haja um quadro legal propício e adequado para que as escolas enquanto organizações tenham a autonomia necessária para poder ter uma gestão estratégica com o sucesso desejado.

2.6. Instrumentos de Autonomia das Escolas

Para uma gestão da autonomia das escolas existem vários instrumentos de apoio a uma melhor gestão estratégica a ser utilizado por parte da direcção escolar. São eles, o Projeto Educativo, o Plano anual de actividades, o Regulamento Interno, a Avaliação da organização escolar e a Qualidade segundo os padrões europeus – EFQM (European Foundation for Quality Management).

2.6.1. Projeto Educativo

O Projeto Educativo (PE) é um dos documentos mais importantes da gestão estratégica de uma escola. É um dos instrumentos do regime de autonomia da escola. Nele se encontram as etapas acima referidas bem como as linhas gerais de orientação pedagógica da organização escolar.

Nele se encontra a missão e os valores a defender; também deve constar de objetivos de âmbito administrativo, financeiro, pedagógico, e gestão dos espaços; depois temos diagnóstico e respetiva avaliação das estratégias (caraterização do ambiente interno e externo – meio físico, social, económico e cultural) e sua definição e respetivas prioridades. A construção do PE implica uma articulação e uma participação alargada da comunidade educativa. Nele se encontram os objetivos de médio-longo prazo que a organização define e que tenta implementar com vista ao sucesso. Tendo em conta o passado que organização tem, é com vista ao futuro que a mesma pretende rumar. Neste sentido o projeto educativo pode e deve contar com um modelo de gestão estratégica a fim de conseguir colocar a organização escolar a decidir por si com a devida responsabilidade. “ A dinâmica de uma escola espelha-se no seu projecto educativo e no seu plano anual de actividades e retrata-se na sua concretização.” Brito (1998, p. 21)

2.6.2. Plano Anual de Atividades

O Plano Anual de Atividades (PAA) é igualmente outro dos instrumentos que a autonomia supõe dar à organização escolar. É um conjunto de atividades e projetos propostos por toda a comunidade educativa. Ao propor-se uma atividade ou projeto deve-se ter em conta o seguinte; unidade orgânica (nome do agrupamento de escolas); organização (nome do departamento); nome dos responsáveis pela atividade; custos; calendarização; local de encontro; meio de transporte e áreas de intervenção. De realçar que qualquer atividade ou projeto a realizar tem de ter sempre em conta as áreas de intervenção propostas no projeto educativo.

Seguidamente existe um campo para inserir os destinatários/clientes que são os alunos; já o enquadramento curricular, apresenta quais as disciplinas que promovem a atividade; Nesta sequência vem depois uma descrição da atividade, o que se pretende fazer, visitar, etc. Por fim

no campo das observações deve colocar-se as informações consideradas mais pertinentes para atividade.

Após a realização da atividade, o(s) departamento(s) ou docente(s) responsáveis deverão realizar a avaliação da mesma, elaborando um pequeno relato do que foi feito e em que locais; se foram cumpridos os objetivos inicialmente propostos e se a avaliação foi satisfatória. O PAA pode ser sempre alterável ou ajustável na medida em que a escola é uma organização dinâmica que conta com permanentemente com contributos para melhor enfrentar a realidade.

2.6.3. Regulamento Interno

O Regulamento Interno (RI) a par do projeto educativo e do plano de atividades é outro dos instrumentos referidos no decreto-lei sobre a autonomia das escolas. É parte integrante da gestão estratégica de qualquer organização escolar. É elaborado a partir da constituição do agrupamento de escolas. Através do RI pretende-se cumprir a legislação que define o regime de funcionamento dos estabelecimentos do agrupamento de escolas, de cada um dos seus Órgãos de Administração e Gestão, das Estruturas de Orientação e dos Serviços Administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar e a gestão dos espaços escolares.

O RI é um instrumento de organização, com o objetivo de atribuir uma maior autonomia e responsabilidade à organização escolar. É um documento que ajuda na definição da estratégia escolar nunca descurando a sua própria identidade.

2.6.4. Avaliação da Organização Escolar

A avaliação das organizações escolares tem como objetivo dar um contributo valioso para o aperfeiçoamento da cultura organizacional e para a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos e melhoria dos restantes serviços de apoio à gestão.

A avaliação das escolas rege-se pela Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, que aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, apresentando indicações para a autoavaliação e para a avaliação externa da organização escolar. De acordo com o quadro referência da Inspeção Geral de Educação a avaliação externa deve-se reger pelos seguintes objetivos:

“ - Promover o progresso das aprendizagens e dos resultados dos alunos, identificando pontos fortes e áreas prioritárias para a melhoria do trabalho das escolas;
- Incrementar a responsabilização a todos os níveis, validando as práticas de autoavaliação das escolas;
- Fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local, oferecendo um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho das escolas;
- Contribuir para a regulação da educação, dotando os responsáveis pelas políticas educativas e pela administração das escolas de informação pertinente.”²¹

Esta avaliação externa à organização escolar centra-se em três domínios, sendo eles: Resultados, Prestação do serviço educativo e Liderança e Gestão. Depois haverá uma autoavaliação e um plano de melhoria da organização escolar com a respetiva atribuição de uma classificação que vai de insuficiente a muito bom.

Segundo Formosinho et al (2010, p.21) a avaliação externa da organização escolar incide na “recolha de indicadores que permitam um melhor conhecimento das escolas, do seu grau de desenvolvimento organizacional e das aprendizagens dos alunos e, por outro, a credibilização do sistema escolar e a governabilidade das escolas.” A avaliação externa de escola serve para o cliente fazer uma escolha informada e acertada na qualidade com base em vários indicadores.

Segundo Alaiz (2000, p. 37) “cada vez mais se exige que as escolas, em vez de serem organizações onde a rotina predomina, se tornem organizações que aprendem. Para isso a avaliação pode ser um útil instrumento.”

2.6.5. Qualidade da Organização Escolar

A comunidade educativa está cada vez mais esclarecida da realidade da organização escolar “Ao nível organizacional, a qualidade pode ser vista como um factor de diferenciação nos produtos e serviços. No entanto, cada vez mais a qualidade terá de ser encarada como um requisito básico, um elemento fundamental no novo estilo de gestão das organizações, a garantia de uma vantagem competitiva sustentada.” Vicente (2004, p.41)

²¹Quadro referência da IGE sobre a avaliação externa das escolas
[http://www.ige.minedu.pt/upload/AEE2_2012/AEE_12_13_\(1\)_Quadro_referencia.pdf](http://www.ige.minedu.pt/upload/AEE2_2012/AEE_12_13_(1)_Quadro_referencia.pdf),
recuperado em 20-01-2013

A qualidade tem de ser encarada como um instrumento que realce os interesses, necessidades e ambições dos clientes. Nas organizações escolares, a norma europeia ISO (International Organization for Standardization) pode ser aplicada. Estas normas ISO 9000-2000 constituem os requisitos para que uma organização elabore um sistema de qualidade com a devida certificação.

De destacar que qualquer organização escolar pode ter acesso ao modelo de excelência EFQM (European Foundation for Quality Management) que diz respeito ao modelo de auto-avaliação que leva a uma melhoria contínua de qualidade tendo como meta a Excelência. A avaliação de uma organização é um sustentáculo de qualidade que ajuda a recolher informação acionando consequentemente um plano de melhoria contínua.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA DE ESTUDO

3. Metodologia de Estudo

Este capítulo apresenta as opções metodológicas e o plano do estudo realizado. A presente investigação inclui um estudo multicaso. Um estudo de caso, baseia-se na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, algo particular que tenha valor por si só. Através do estudo de caso poderemos ter acesso a diferentes opiniões. Assim, começa-se por delinear a problemática, e os objetivos que conduziram toda a ação. Posteriormente descreve-se a metodologia utilizada relativamente à escolha dos participantes, à recolha dos dados e à respetiva análise, a qual foi desenhada em função da procura de respostas para as questões da investigação. Procuramos ainda justificar a fiabilidade e a credibilidade da análise dos dados, à luz de critérios utilizados num estudo de natureza qualitativa.

3.1. Problemática e Objetivos

3.1.1 - Investigação Qualitativa

Em investigação educacional há possibilidade de seguir várias opções metodológicas, contudo a metodologia deve ter em conta a problemática e os objetivos.

De acordo com Tuckman (2000, p 5) a investigação é uma tentativa sistemática de atribuição de respostas às questões.

A investigação qualitativa pode ser geral ou concreta; o investigador encontrará alguns acontecimentos e com base na interpretação dos mesmos procederá a uma formulação generalizada.

Há duas opções metodológicas, segundo a literatura técnica, a ter em conta: o paradigma qualitativo e o paradigma quantitativo.

A questão essencial, não será tanto debater o que vem em primeiro lugar, mas sim descobrir a grande harmonia entre o paradigma e o problema do estudo em causa.

A nossa investigação diz respeito a um estudo qualitativo tendo em conta alguns detalhes da vida educativa e gestão escolar. Com a necessidade que daqui surge, de observar, medir, saber em concreto quais são os dados observáveis, a perspectiva qualitativa é a investigação em educação que melhor se adequa a este estudo.

Esta pesquisa tem como objetivo perceber os significados que os sujeitos atribuem às suas ações num determinado contexto, nomeadamente escolar.

Nesta abordagem, pretende-se analisar e perceber a realidade e vivências em que os sujeitos se encontram diariamente, tendo em conta o modo como pensam e atuam.

De acordo com Almeida e Freire (2008, p.110) existem alguns pressupostos que reforçam a importância do método qualitativo:

- “(i) a primazia da experiência subjectiva como fonte do conhecimento;
- (ii) o estudo dos fenómenos a partir da perspectiva do outro ou respeitando os seus marcos de referência;e
- (iii) o interesse em se conhecer a forma como as pessoas experienciam e interpretam o mundo social que também acabam por construir interactivamente.”

A perspectiva qualitativa tende sempre a facilitar a compreensão da complexidade em que vivem e agem os sujeitos da ação. Há sempre uma tentativa de perceber de forma quase exaustiva, os problemas, pontos de vista e formas de pensar destes sujeitos.

O que está em causa é estudar a realidade sem a desvirtuar ou descontextualizá-la.

Do que sucede de uma análise mais participativa e de entrevistas em profundidade, serão ótimos exemplos disso. (Bogdan e Biklen, 1994)

O paradigma interpretativo aceita uma visão relativista da realidade. Os sujeitos são como que atores sociais que constroem diariamente a realidade. E neste sentido o investigador tem uma posição muito próxima do sujeito. Há uma colaboração participativa entre investigador e sujeito.

Neste sentido, há cinco aspetos a ter em conta na investigação qualitativa.

No primeiro aspeto “A fonte directa de dados é o ambiente natural, construindo o investigador, o instrumento principal.” Bogdan e Biklen (1994, p.47). A preocupação do investigador passa por conhecer o ambiente em que os sujeitos estão inseridos bem como todo o seu contexto. O investigador acredita ainda que o comportamento dos sujeitos é dominado pelo ambiente em que acontece a entrevista.

Num segundo aspeto, Bogdan e Biklen (1994, p.48) dizem que “a investigação qualitativa é descritiva.” Quer isto dizer que a recolha de dados contém citações, transcrições de entrevistas e outro tipo de registos, respeitando sempre o momento em que foram registados ou transcritos. O investigador consegue entender de forma mais profunda o ambiente dos sujeitos e esclarecer o objeto do estudo. Com a descrição, o investigador deseja obter o maior conjunto de dados escritos para o seu estudo.

No terceiro aspeto, “os investigadores interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos.” Bogdan e Biklen (1994, p.49). O investigador preocupa-se mais em conhecer o contexto, ambiente e saber como decorre a ação do que propriamente a consequência que daí advém.

Em relação ao quarto aspeto, “os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva.” Bogdan e Biklen (1994, p.50). Os dados que o investigador recolhe não serão provas para confirmar algo, mas sim parte para conhecer o ambiente e a maneira de agir dos sujeitos. No último aspeto, Bogdan e Biklen, (1994, p.50) afirmam que “o significado é de importância vital na abordagem qualitativa.” O investigador atribui uma importância fundamental ao conteúdo e sentido das vidas dos sujeitos procurando contudo encontrar e explorar pontos comuns ou divergentes.

Na investigação qualitativa, os investigadores encontram-se sempre a questionar os inquiridos, de forma a explorar ao máximo todas as experiências e vivências dos sujeitos e como eles se adaptam e agem no meio em que se encontram.

“ O processo de condução de investigação qualitativa reflecte uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respectivos sujeitos, dado estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra.” Bogdan e Biklen (1994, p.51)

Por fim importa realçar que nestes estudos de paradigma interpretativo, o investigador face à investigação não deve formar juízos de valor, mas sim interpretar e compreender os seus significados.

3.1.2. Visão geral do objeto de estudo

Devido ao cenário cada vez mais competitivo e globalizado das organizações em geral e da organização escolar em particular, o Marketing Educacional está a tornar-se uma ferramenta essencial no seio da mesma.

O marketing educacional pretende ser decisivo nas instituições educativas de ensino superior e profissional, contudo no ensino básico e secundário ainda há um longo caminho a percorrer. Ora o marketing educacional podendo ser um dos fatores críticos de sucesso, com toda a certeza que trará vantagem competitiva numa sociedade fortemente caracterizada pela economia atual. Pensa-se que o Marketing Educacional, faz todo o sentido na organização e rapidamente entende-se que este, adquire uma importância naquilo que a escola pretende promover e oferecer aos seus clientes. A escola enquanto organização tem de levar os seus clientes a escolher a melhor formação e educação. Desde a marca de excelência da escola enquanto empresa, a sua missão, a visão, os valores, a capacidade de produtividade dos colaboradores e também no que concerne ao ambiente interno e externo, suas competências, desempenho e qualidade.

O marketing é uma ferramenta a ser utilizada nas organizações para que estas consigam ser mais eficazes na sua estratégia; é a satisfação do cliente em troca de um favor. (Kotler e Armstrong, 1999).

É parte integrante da empresa e é um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, de modo que beneficie a organização e o seu público interessado. Todavia o conceito contemporâneo de Marketing engloba a construção de um relacionamento a longo prazo no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam. Ajuda a atender as necessidades de mercado, mas não está limitado apenas aos bens de consumo. É também amplamente usado para promover projetos.

Estudos realizados na área da educação são unânimes em apontar para um significativo crescimento na utilização de estratégias de marketing por parte das organizações escolares.

“Alguns educadores sentem que ele [o marketing] é incompatível com a missão educacional e subestima a educação e as instituições que o utilizam. Mesmo se marketing pudesse ser útil, sentem que ele seria desnecessário se as pessoas apenas reconhecessem que a educação foi 'boa para elas'. Por outro lado, seus defensores afirmam que marketing realmente ajuda a instituição a cumprir sua missão educacional por

“aumentar a satisfação que oferece a seus mercados-alvo.” (Kotler, 1994, p. 34)

Muitas das organizações escolares encontram-se na necessidade de se atualizar face aos tempos de hoje, tanto a nível social como qualitativo. As transformações que estão a acontecer merecem ser analisadas uma vez que o campo da educação mostra-se ainda com algumas resistências no que concerne a inovação, comunicação, promoção.

No VIII Congresso Lusocom²², Vasconcelos e Linhares (2009, p. 2159) referem que o marketing educacional é uma ferramenta adequada à gestão estratégica de uma organização escolar com o objetivo de definir “melhor seus mercados alvos, melhorando as comunicações, a promoção, qualidade de ensino e respondendo melhor aos desejos e necessidades dos alunos.” Com esta união estratégica entre marketing e escola, a gestão de uma organização consegue mais facilmente delinear a sua estratégia de forma a criar valor, a criar riqueza, justiça, equidade, a promover a excelência do ensino e os valores que deseja que os alunos adquiram e a inovar, a trazer algo de novo à escola.

Para Pestana, (2003, p. 46), o instrumento Marketing Educacional “abre os portões e mostra a empresa para a comunidade, disponibilizando um contato direto entre possíveis novos clientes e a escola”, também contribui, para realizar uma avaliação por parte da sociedade.

O marketing educacional na sua primeira fase talvez tenha sido direcionado para as organizações que necessitavam de captar e fidelizar alunos. Atualmente, é preciso debater os variados aspetos relacionados com a escola para se realizar um melhor trabalho no atendimento e satisfação das necessidades dos alunos e pais.

Neste sentido, Vasconcelos e Linhares (2009, p.2164), dizem que “a instituição precisa apreender e desenvolver estratégias para que o *marketing* educacional possa ser verdadeiramente útil à gestão.” O Marketing por meio das estratégias de gestão planeadas pela organização escolar estrutura uma linha de ação capaz de auxiliar na definição dos produtos, no aumento e permanência de um maior número de alunos, na capacidade de um maior sucesso organizacional e da melhoria contínua da imagem institucional.

Para uma qualidade da organização escolar tendo em conta o auxílio do marketing, pensa-se que a gestão deve dialogar sobre quais as estratégias a definir e a decidir.

²² Vasconcelos, M. F.M. e Linhares, G. T. L. (2009). *Gestão educacional e marketing - Desafios na formação de saberes*. 8º Congresso LUSOCOM. Lisboa: Universidade Lusófona. Recuperado em 6 de Outubro de 2012 de <http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/lusocom/8lusocom09/paper/view/171>

Esta constatação mostra que a gestão encontra-se provida de meios ao seu alcance para melhorar os seus índices de competitividade. Segundo os autores Donnelly, Gibson, Ivancevich (2000, p.3) “Gestão é o processo, levado a cabo por um ou mais indivíduos, de coordenação das actividades de outras pessoas, com vista a alcançar resultados que não seriam possíveis pela acção isolada de uma pessoa.”

Teixeira, refere que qualquer organização, e neste caso particular, para a organização escolar, é necessário que as pessoas trabalhem em conjunto e por objetivos para alcançar o sucesso a que se propõem. Define gestão como “o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns.” Teixeira (1998, p.3)

A organização deve encontrar na sociedade a forma de se posicionar e motivar os seus colaboradores. “Por outras palavras, a organização, para existir (nascer e desenvolver-se), necessita de motivar os agentes – indivíduos e organizações – que, externa e internamente, vão constituir a sua fonte de actividade e dar a esta um objectivo útil.” Sousa (1999, p.19)

As técnicas de gestão bem como a qualidade da mesma, utilizadas no dia-a-dia ditam o êxito da organização.

De acordo com a Gestão torna-se fundamental para qualquer organização obter o sucesso desejado, sendo deste modo necessário uma articulação entre o gestor e os restantes colaboradores. A sociedade e em particular o sucesso de uma organização escolar, deve depender sempre de uma gestão eficaz comprometida com os objetivos propostos.

Uma vez que hoje em dia as organizações trabalham num ambiente profundamente dinâmico, difícil e bastante competitivo pretende-se que os gestores dessas empresas consigam ter capacidade de planeamento de estratégias apropriadas de forma a atuarem eficazmente aos projetos que lhes são colocados e assim, levarem as suas organizações a um sucesso esperado. A gestão estratégica será a ferramenta que melhor se adequa para poder visualizar as características próprias da organização bem como o seu ambiente interno e externo e estratégias adequadas.

Qualquer organização para atingir o sucesso desejado deve de ser inevitavelmente competitiva no meio onde atua.

Além de ter que ser competitiva, a organização, deve oferecer mais valor aos seus clientes de forma a tornar a oferta mais complexa para com os seus concorrentes. De acordo com Bueno

Campos, a estratégia da empresa representa uma forma de planificar as situações correntes da organização.

“El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, e tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere y qué clase de organización quiere ser.” (Bueno Campos, 1991, p.35)

Hoje, devido ao facto de estarmos sob um ambiente agitado, incerto e complexo, as organizações devem implementar variadas estratégias com o objetivo de poder dar uma resposta capaz, flexível e célere perante as mudanças que não se conseguem prever e que acontecem diariamente a um ritmo que não se consegue impedir. Kotler e Fox (1994), definem o planeamento estratégico como:

[...] o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing. Implica no desenvolvimento de uma missão institucional clara, apoio a metas e objetivos, estratégia sólida e implementação adequada. (Kotler e Fox, 1994, p. 97)

A organização escolar necessita de planear um processo que seja vantajoso aos gestores e que satisfaça as suas necessidades.

Pretende-se que a organização escolar construa qualidade, sucesso e satisfação podendo para isso utilizar o marketing educacional como ferramenta de apoio à gestão para a tomada de decisão. Será um instrumento que permitirá a melhoria da qualidade dos seus serviços.

O objeto da dissertação consiste em refletir sobre a forma como se implementa a estratégia de marketing, de forma a desenvolver um conhecimento e uma comparação em estabelecimentos de ensino.

3.1.3. Objetivos

Os objetivos fundamentais desta investigação são os seguintes:

- Analisar as estratégias de marketing nas organizações escolares.

- Conhecer as oportunidades desenvolvidas através do marketing para uma maior competitividade e acréscimo de valor;
- Procurar entender de que forma o marketing influencia os colaboradores / clientes ao nível da satisfação;
- Contribuir com conhecimento para uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional.

3.2. Âmbito e Plano de estudo

Tratando-se de uma investigação de análise qualitativa do paradigma interpretativo, optámos por não construir hipóteses mas sim elaborar um questionamento em torno de questões de pesquisa e dos objetivos a atingir. Questionamento que se apresenta da seguinte forma.

3.2.1. Especificação do problema

Foram elaboradas algumas questões de pesquisa para se atingir os objetivos descritos anteriormente. As questões são as seguintes:

- Quais as estratégias de marketing nas organizações escolares?
- Quais as oportunidades desenvolvidas através do marketing que levem a uma maior competitividade e acréscimo de valor?
- Como pode o marketing influenciar os colaboradores / clientes ao nível da satisfação?
- É possível contribuir com conhecimento para uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional?

3.3. Estudo de Caso

A estratégia usada para esta investigação foi o estudo de caso. O investigador geralmente escolhe esta estratégia por uma questão de compatibilidade com as fontes de dados que tem e os recursos disponíveis.

O estudo de caso é utilizado na investigação qualitativa com muita frequência.

A investigação qualitativa apresenta cinco características fundamentais:

- “(1) A situação natural constitui a fonte de dados, sendo o investigador o instrumento-chave da recolha de dados.
- (2) A sua primeira preocupação é descrever e só secundariamente analisar os dados.
- (3) A questão fundamental é todo o processo, ou seja, o que aconteceu, bem como o produto e o resultado final.
- (4) Os dados são analisados indutivamente, como se reunissem em conjunto, todas as partes de um puzzle.
- (5) Diz respeito essencialmente ao significados das coisas, ou seja ao “porquê” e o “quê”. (Tuckman, 2000, p. 508-509 in Bogdan e Bilken, 1992)

Com o estudo de caso pretende-se conhecer o “como?” e o “porquê?” Yin (1994), quando o investigador pouco ou nada têm acerca dos acontecimentos reais e quando a investigação se centra no contexto real. “O estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento.” (Merriam, 1988 in Bogdan e Bilken, 1994)

Yin (1994, p.13) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

O estudo de caso serve para contatar com determinados acontecimentos, explorá-los e tentar obter os seus significados, dado que o investigador encontra-se pessoalmente implicado na investigação.

Neste sentido, Ponte (2006, p.2) mostra-nos que o estudo de caso:

“É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.”

Na investigação qualitativa, o início do estudo, implica que o investigador pretenda lugares ou indivíduos que seja os objetos de estudo ou fonte de dados e descubram o máximo que conseguirem. Bogdan e Biklen (1994)

“Começam pela recolha de dados, revendo-os e explorando-os, e vão tomando decisões acerca do objectivo do trabalho.” Bogdan e Biklen (1994, p.89)

Neste sequência, e de acordo com o conhecimento do estudo, a planificação vai sendo alterada assim como as estratégias a escolher. Depois, o investigador passa de uma fase mais exploratória para uma análise mais cingida. (Bogdan e Biklen, 1994)

De acordo com Ponte (2006, p.12)

Um estudo de caso pode seguir uma de duas perspectivas essenciais: (a) uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes e (b) uma perspectiva pragmática, cuja intenção fundamental é proporcionar uma perspectiva global do objecto de estudo, do ponto de vista do investigador, tanto quanto possível completa e coerente.

Todavia um estudo de caso apresenta igualmente várias características. Ponte (2006, pp.7.8.10), refere que:

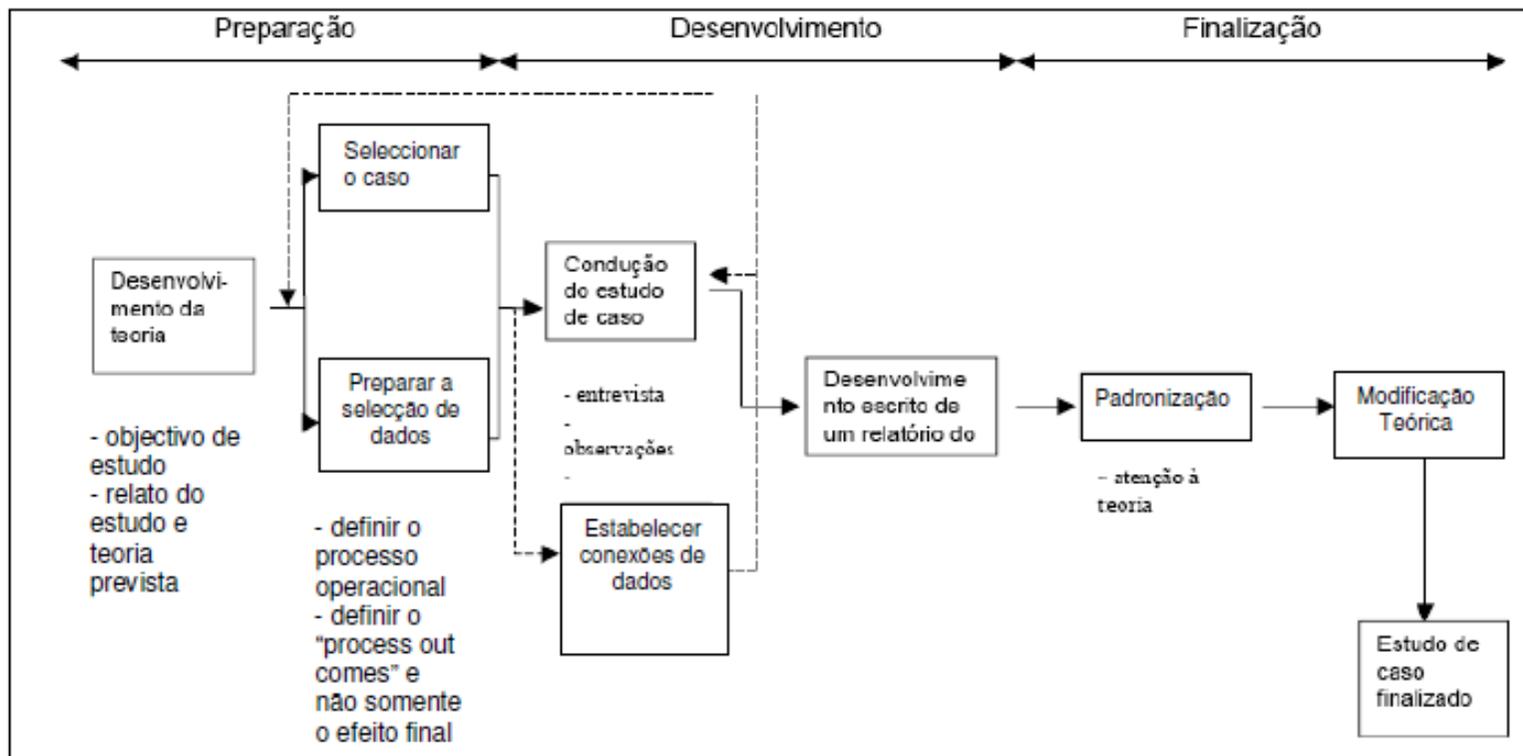
“em primeiro lugar, um estudo de caso é uma investigação de natureza empírica. Baseia-se fortemente em trabalho de campo ou em análise documental. ...Em segundo lugar, este tipo de investigação não é experimental. Usa-se quando o investigador não pretende modificar a situação, mas compreendê-la tal como ela é. ...Finalmente, há que referir que os resultados de um estudo de caso podem ser dados a conhecer de diversas maneiras, incluindo textos escritos, comunicações orais ou registos em vídeo.

Em relação ao objetivo do estudo de caso, segundo Yin (1994), a finalidade é explorar, descrever ou explicar. Também Bogdan e Bilken (1994) sublinham mais a importância do enfoque na análise dos processos em vez dos resultados.

Desta forma o estudo deve basear-se em entrevistas com pessoas ligadas e/ou relacionadas com as organizações que se pretende investigar e complementar com os dados escritos existentes nessas mesmas organizações.

Neste sentido de forma a clarificar a maneira como se realiza um estudo de caso, é apresentado na figura abaixo, as etapas relevantes para a elaboração num estudo de caso.

Figura 3.1 – Etapas relevantes para a elaboração num estudo de caso



Fonte: Hildebrand G. (2004)

Disponível em http://www.portalamadm.adm.br/Estudo_de_caso/Estudo%20de%20Caso.htm recuperado em 27 de Novembro de 2012

3.3.1. Estudo de caso desta investigação

O campo de estudo do nosso trabalho abrange três “casos”, nomeadamente três gestores, cada um responsável de um agrupamento ou organização escolar, o que nos permite realizar uma comparação bastante, ou seja, incluir neste estudo gestores e respetivos agrupamentos, de estabelecimentos que se encontram afastados entre si; de concelhos distintos com áreas de muitos km², sendo, dois de cariz urbano, um de cariz rural, com um meio sócio-económico diverso, nomeadamente, progressivo envelhecimento, aumento da população residente estrangeira, famílias desestruturadas, percentagem alta ao nível do desemprego, onde nos dois primeiros concelhos predominam os serviços e no último predomina os serviços e a agricultura. Em relação à realidade escolar apresenta-se variada, relativamente à taxa ainda considerável de analfabetização e abandono escolar.

Num estudo de caso existe quase sempre uma intenção na escolha da amostragem.

Borg e Gall (1996) referem que o investigador seleciona uma amostra que se adapte aos pressupostos do estudo. Neste sentido, Almeida e Freire (2008) fazem uma alusão às chamadas amostras intencionais ou a um método intencional de amostragem.

A amostra obedece a uma investigação qualitativa (intencional) em que a técnica de amostragem foi a amostra não aleatória. Este tipo de amostra foi escolhido de forma intencional com a finalidade de decidir as unidades da população que fazem parte da mesma.

Neste sentido é uma amostragem por conveniência, dado que os Gestores são um grupo da escola que se disponibilizou de forma voluntária em função da sua disponibilidade e também pelo interesse da temática com algumas limitações que possa advir daí. Deve-se ainda realçar que os resultados deste estudo exploratório não podem ser generalizados à população a que pertence o grupo. Participaram neste estudo três gestores de organizações escolares (pública e privada com a seguinte tipologia: profissionais, básico e secundário)

Em consequência, contactaram-se outros estabelecimentos escolares seguindo a tipologia inicialmente traçada.

Desta forma, optámos por um método de amostragem intencional, amostragem por conveniência, não probabilística, cujas características dos elementos do grupo a envolver no estudo constituem, à partida, garantia de informação válida, múltipla e aprofundada. Neste sentido e de acordo com Bogdan e Biklen (1994), Borg e Gall (1996) e Almeida e Freire (2008) não podemos generalizar os dados e as conclusões obtidas a outras situações, para

além do contexto onde a investigação se concretiza, uma vez que se trata do estudo de um caso específico e a amostra não é representativa de uma população mais vasta.

3.4. Construção do instrumento de recolha

3.4.1. Pesquisa Documental

A pesquisa documental surge na maioria dos livros sobre metodologia e pesquisa qualitativa como uma das técnicas mais utilizadas, para complementar outras fontes de dados.

Cabe ao investigador fazer uma seleção dos documentos que deseja consultar e analisar para o seu estudo. De acordo com Tuckman (2000) é fundamental conseguir cópias dos documentos considerados essenciais para o estudo.

Segundo MacDonald e Tipton (1993), importa distinguir dois grandes grupos de documentos: escritos (documentos oficiais da administração pública; imprensa escrita; documentos privados) e visuais (fotografia, pintura, escultura, arquitetura).

O instrumento de recolha de dados que se privilegiou neste estudo centrou-se em numa primeira fase na pesquisa e análise documental. A análise documental foi feita tendo em conta a consulta e análise de documentos das instituições de ensino, análise e revisão de literatura nesta área.

Tendo em conta a menção feita por MacDonald e Tipton (1993) acerca da divisão de documentos, a nossa pesquisa centralizou-se em documentos escritos, nomeadamente:

- Projeto educativo dos estabelecimentos escolares;
- Regulamento interno dos estabelecimentos escolares;
- Regulamento interno do Conselho Geral;
- Organograma das instituições educativas;
- Documentos promocionais das instituições;
- Relatórios referentes à organização escolar apresentados em Conselhos Pedagógicos;
- Legislação referente à organização e administração escolar;
- Livros e manuais técnicos.

O recurso a estas fontes de informação servem para complementar a mesma permitindo confrontá-la e/ou articulá-la com outros dados recolhidos através de outras fontes.

3.4.2 – Entrevista semi-diretiva

Numa segunda fase, a entrevista, pretendendo com isto perceber o marketing como instrumento da gestão e administração escolar.

Um inquérito por entrevista é um conjunto de questões sobre um problema, previamente elaboradas, para serem respondidas, por escrito ou oralmente. Tem como objeto as opiniões dos inquiridos. Serve ainda para medir o que uma pessoa sabe, gosta e pensa de forma a revelar experiências realizadas e/ou o que em determinado tempo está a decorrer. O inquérito é a forma de interrogar pessoas com vista a generalizar a informação obtida.

O investigador coloca questões previamente elaboradas sem qualquer intenção de se alterar a situação na qual atua enquanto entrevistador. Ghiglione et Matalon, (1997)

Foi escolhida a entrevista com características semi-estruturada ou semi-diretiva em que o pesquisador estabelece um roteiro não fixo de perguntas e que pode sofrer alterações no todo ou em parte, no momento da entrevista.

Neste sentido foi elaborado igualmente um guião/roteiro de entrevista para orientar a mesma, tendo sido calendarizada as entrevistas de acordo com a disponibilidade dos inquiridos.

O guião de entrevista em anexo, foi elaborado de acordo com o referido por Estrela (1994) e é formado por seis blocos, embora distintos mas que se complementam entre si:

A) Legitimação da entrevista, visa legitimar a entrevista, pedir autorização para gravar a entrevista e motivar o entrevistado; B) Caracterização do/a Entrevistado/a, por meio do qual se pretende conhecer o perfil pessoal e académico do entrevistado/a e caracterizar a função do gestor; C) Histórico da Organização diz respeito ao conhecimento do histórico e o modelo da organização; D) Estratégia Organizacional, visa conhecer a estratégia que existe na organização e suas implicações; E) GRH (Gestão de Recursos Humanos), orientado para perceber se a organização disponibiliza formação aos seus colaboradores e compreender se a escola tem projetos com outras escolas e F) Programas e Ações de Marketing Educacional, destinado a Analisar estratégias de marketing nas organizações escolares; Conhecer as oportunidades desenvolvidas através do marketing para uma maior competitividade e acréscimo de valor; Identificar ações que se caracterizam como ações de marketing escolar; Procurar entender de que forma o marketing influencia os colaboradores / clientes ao nível da satisfação; Contribuir com conhecimento para uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional; Perceber se o ranking das escolas é um indicador de performance

reconhecendo qualidade à escola/organização; Promover o marketing educacional enquanto instrumento na ajuda do processo de construção da autonomia das escolas.

A criação de instrumentos para a recolha de dados foi a primeira tarefa prática a ser executada neste estudo.

3.5. Aplicação para validação do instrumento

É importante produzir mecanismos de validação e verificar a fidelidade deste tipo de instrumento de recolha de dados, utilizado neste estudo, para mais facilmente se detetar eventuais erros e se proceder à sua reformulação.

Com a validade questiona-se se o instrumento mede ou descreve o que se pretende.

A validade pode ser definida segundo Ghiglione et Matalon (1997, p.196) como a adequação entre os objectivos e os fins sem distorção dos factos.

Ela depende muito dos objetivos que se pretende alcançar. A validação deste procedimento de investigação ajuda a verificar os reflexos da investigação que se processam através de quatro tipos de validação: validade de conteúdo, validade preditiva, validade comparativa e validade interpretativa. Ghiglione et Matalon, (1997). Doutra forma para dizer o mesmo, Tuckman (2000) fala-nos em validade preditiva, validade concorrencial, validade de construção e validade de conteúdo.

Analogamente Tuckman (2000, p.8) faz referência à validade interna e externa da investigação

“ Um estudo tem validade interna se o seu resultado está em função do programa ou abordagem a testar, mais do que outras causas não relacionadas sistematicamente com este estudo.”

A validade interna diz respeito à validade concreta do nosso estudo; saber com certeza que os resultados da nossa investigação são aceites.

No que respeita à validade externa, Tuckman (2000, p. 8) diz que “ um estudo tem validade externa se os resultados forem aplicáveis no terreno a outros programas similares.” Almeida e Freire (2008, p.158) refere que “por validade externa entende-se a relação que existe entre respostas dos sujeitos a um item e o seu desempenho numa outra situação que não o próprio teste (variável critério).”

Quanto à fidelidade, prende-se com a capacidade de fornecer resultados semelhantes sob condições constantes e em qualquer momento. É um instrumento que surge junto ao processo

de codificação e por si ao codificador e instrumento de que dispõe. Assim o importante é apresentar a fidelidade do codificador e das categorias de análise.

A fidelidade ou fidedignidade dos resultados numa prova diz-nos algo sobre o grau de confiança ou de exactidão que podemos ter na informação obtida. Almeida e Freire (2008, p. 177).

Com o objetivo de obter a validade deste trabalho chegou-se a uma coerência entre os objetivos de investigação e a forma como foram recolhidos os dados. Tendo havido necessidade de reformular os modelos e os instrumentos usados, isso, permitiu adequar a relação entre os objetivos da investigação e os dados a obter. Também existiu uma preocupação em comparar os dados obtidos em várias fontes, isto é, teoria e dados práticos.

Quanto à fidelidade do trabalho é um dos aspetos que à partida é conseguido quando se recorre ao inquérito por entrevista. Para que tal aconteça, foi preciso respeitar todos os procedimentos metodológicos ao nível da sua conceção, seleção dos inquiridos e aplicação no terreno. Ao elaborar o guião/roteiro da entrevista e a preparar a própria entrevista foi tido em conta alguns cuidados na construção/elaboração das perguntas e na apresentação/condução da entrevista que permitiu garantir essa fiabilidade. Desde modo neste campo tudo foi cumprido de acordo com o que acima foi referido.

3.6. Aplicação do instrumento de recolha de informação

3.6.1. A entrevista

Como já foi referido o presente estudo foi realizado em três estabelecimentos escolares (público e privado) de tipologia: profissionais, básico e secundário, nomeadamente ao grupo de gestores.

Foi escolhido o inquérito por entrevista como instrumento de recolha das opiniões dos inquiridos, por se considerar ser este o instrumento adequado ao tipo de problema formulado, e uma vez que o investigador e inquiridos interagiram em situação presencial.

Os inquéritos por entrevista foram previamente autorizados pela direção da escola e explicados posteriormente aos gestores do que se pretendeu realizar.

Na investigação qualitativa, a entrevista constitui uma das técnicas mais utilizadas, resultando de uma negociação entre o entrevistador e o entrevistado com o objetivo de descobrir o que pensa o entrevistado acerca de determinado assunto.

A entrevista, sendo um inquérito oral, tem de ter uma elaboração muito semelhante ao questionário. Contudo vejamos alguns aspetos relativos a esta técnica. Trata-se de um conjunto de questões previamente elaboradas através de um guião/roteiro apresentadas oralmente a um indivíduo. Cada resposta ou bloco de respostas pretende ajudar a alcançar objetivos.

Uma entrevista, segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 134) consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas, dirigida por uma das pessoas, com o objectivo de obter informações.

Desta forma a entrevista é um processo fundamental para a recolha de dados bem como permite ao investigador, interpretar os diversos aspetos. (Bogdan e Biklen, 1994)

Quanto aos objetivos da entrevista passam pela recolha da informação, transmissão de informação e motivação. Quanto ao seu conteúdo, tem a ver com a averiguação de factos, determinar a opinião acerca de factos, determinar os sentimentos e os anseios das pessoas, determinar os planos de ação, encontrar motivos conscientes para a opinião, analisar o sentido que as pessoas dão à sua prática bem como analisar determinados problemas relacionados com o tema em estudo.

Entre as várias técnicas temos a entrevista, estruturada, semi-estruturada ou livre. No primeiro caso todas as perguntas são determinadas a priori, assim como a respetiva formulação e a sequência. Neste tipo de entrevista, o entrevistado apenas tem que seleccionar respostas. Nas entrevistas semi-estruturadas, apesar de haver algumas perguntas previamente estabelecidas, o entrevistador não está restringido por elas, tendo toda a liberdade de incluir outras perguntas, de acordo com as respostas dadas pelo entrevistado às primeiras e tendo em conta os objetivos da investigação em curso.

É neste sentido que Ghiglione e Matalon (1997, p.64) referem que na entrevista semidiretiva, o entrevistador conhece todos os temas sobre os quais tem de obter reacções por parte do inquirido, mas a ordem e a forma como os irá introduzir são deixadas ao seu critério, sendo apenas fixada uma orientação para o início da entrevista.

Por sua vez, Bogdan e Biklen, (1994, p. 135) referem que nas entrevistas semiestruturadas fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, embora perca a oportunidade de compreender como é que os próprios sujeitos estruturam o tópico em questão.

O recurso à entrevista semi-estruturada permitiu que os entrevistados explorassem de forma flexível e aprofundada, os seus relatos, dando-lhes deste modo, oportunidade de verbalizarem

aspectos relativos ao tema em estudo. Desta forma, deixámos, “andar o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier” Quivy e Campenhoud, (1992, p.194).

Na entrevista livre o entrevistado conversa como quiser sobre o tema proposto pelo investigador. Mediante a abordagem metodológica na qual levámos na nossa investigação, a entrevista semi-estruturada foi aquela que nos pareceu mais adequada, uma vez que era importante os entrevistados poderem falar sem restrição do tema em questão.

Relativamente às vantagens da entrevista, esta permite a recolha de informação muito rica que por vezes não está em documentos; permite recolher os testemunhos, e as interpretações dos entrevistados, respeitando os seus quadros de referência.

Contudo a entrevista pode apresentar também algumas desvantagens: falta de motivação ou uma motivação excessiva por parte do entrevistado; possibilidade de respostas falsas; influência das opiniões por parte do investigador; retenção de dados com medo de violação do anonimato; consumo de tempo excessivo; método difícil de trabalhar; análise de conteúdo complicada e difícil.

A entrevista foi conduzida por um conjunto de questões que pretendíamos explorar com os inquiridos para posterior análise dos resultados obtidos.

As entrevistas foram precedidas por uma entrevista exploratória, uma vez que, como afirmam Quivy e Campenhoudt (1992, p.67)

“as entrevistas exploratórias têm, portanto, por função revelar luz sobre certos aspectos do fenómeno estudado, nos quais o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo, e assim completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras. Por esta razão, é essencial que a entrevista decorra de uma forma muito aberta e flexível e que o investigador evite pôr perguntas demasiado numerosas e demasiado precisas”.

A entrevista exploratória também conhecida como entrevista piloto foi feita a uma docente que não faz parte do estudo, mas com características semelhantes aos docentes da amostra: uma professora do 3º ciclo do ensino básico, com experiência profissional na área da gestão e administração de estabelecimentos escolares. Esta entrevista permitiu fazer algumas correções ao guião inicialmente elaborado, nomeadamente reformular determinadas questões.

No decorrer das entrevistas realizadas tentamos rentabilizar as vantagens inerentes a esta técnica, isto é: ser adaptável e flexível; poder ser utilizada com diferentes pessoas; as respostas puderem ser clarificadas, complementadas e testadas; possibilitar a observação de

comportamentos verbais e não verbais do inquirido; ser possível manter o entrevistado motivado para responder. No entanto, também tivemos em conta algumas dificuldades e limitações, nomeadamente, o tempo pedido-aceitação e entrega das entrevistas corrigidas.

Para realizar as entrevistas elaboramos previamente um guião/roteiro de entrevista; procuramos estabelecer igualmente um relacionamento apropriado com o entrevistado através do respeito para com o mesmo; explicámos o objetivo da entrevista; solicitámos autorização para realizar a gravação digital, garantimos o anonimato, agradecemos a entrevista e facultámos posteriormente o texto da entrevista ao entrevistado para proceder a eventuais correções.

Todas as entrevistas à exceção de uma, em que ocorreu no gabinete da direção, decorreram em espaços reservados, na presença exclusiva do entrevistador e do entrevistado, tendo a sua duração oscilado entre os trinta e cinco e os cinquenta minutos.

3.7. Análise de Conteúdo

Para a interpretação da informação resultante das entrevistas procedemos a uma análise do conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações realizadas entre investigador e o inquirido.

A expressão análise de conteúdo, segundo Estrela (1994, p.454) “refere-se apenas às técnicas usualmente utilizadas pelas Ciências Sociais para a exploração de documentos, não abrangendo, portanto, os tipos de análise que caem directamente no âmbito da linguística e da literatura.”

Quivy e Campenhoudt (1992) ao falar de análise de conteúdo refere que a mesma deve ser feita em três partes: redução de dados, apresentação dos dados e conclusão.

Porém uma análise de conteúdo é uma interpretação pessoal feita pelo investigador face a dados recolhidos. As fontes para a análise de conteúdos são as mais variadas, desde livros, revistas, jornais, desdobráveis, cartazes, folhetos, filmes, vídeos, fotografias, entrevistas, gravações, diários pessoais. No nosso estudo recorreremos às entrevistas e as mesmas decorreram num clima de bastante à vontade, onde sentimos que os inquiridos no estudo partilhavam com gosto os seus conhecimentos, opiniões e experiências ao nível da gestão e administração educacional.

A recolha de dados através desta técnica decorreu durante os meses de Novembro e Dezembro. As entrevistas foram individuais e realizaram-se nas escolas onde os gestores

exerciam, em data e hora acordada com os mesmos de acordo com a sua disponibilidade, à exceção de um entrevistado em que a entrevista decorreu fora das instalações escolares, contudo em data e hora combinada previamente.

Para garantir o anonimato, as entrevistas foram codificadas da seguinte forma: Estabelecimentos escolares (A, B, C) e Gestores (A1; B1; C1).

Fazendo referência ao que é dito por Patton (1987), o procedimento utilizado para recolha de dados das entrevistas foi a gravação digital áudio. A transcrição do conteúdo gravado relativamente a cada entrevista foi efetuada após a recolha de dados.

Conforme refere Patton (1987, p. 251) “o período seguinte à entrevista é aquele que permite garantir a qualidade do material escolhido”. Essa transcrição tem o formato de protocolo (Anexo 2) e aparece com a designação E.

Para garantir uma maior validade das entrevistas, as mesmas após terem sido transcritas foram entregues aos entrevistados de forma a poderem corrigir ou alterar, validando desta forma o seu conteúdo.

Como já foi referido, foram realizadas três entrevistas aos gestores de estabelecimentos escolares.

As entrevistas, do qual é apresentado o roteiro (Anexo 1) e a transcrição das mesmas (Anexo 3), foram realizadas com três gestores de estabelecimentos escolares, dos quais se pode destacar o seguinte:

- Todos possuem uma relevante experiência na profissão e na escola com desempenhos nos cargos – Direção Geral, Comissão Administrativa Provisória (CAP), Direção.
- As entrevistas incluíram:
 - um sacerdote que preside à Direção Geral do estabelecimento escolar até à data;
 - um professor que preside à CAP do estabelecimento escolar até à data;
 - um gestor que preside à Direção do estabelecimento escolar até à data.

Os dados recolhidos após a preparação dos protocolos das entrevistas realizadas foram tratados, procedendo-se à sua sistematização, isto é, à composição de categorias e de sub-categorias e unidades de sentido.

CAPÍTULO IV - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4. Análise e interpretação dos dados

Um estudo de investigação termina geralmente com a apresentação, análise e interpretação dos resultados e elaboração e apresentação da conclusão. Almeida e Freire (2008)

Falar em análise de dados significa na “ busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados com o objectivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou. (Bogdan e Biklen, (1994, p. 205).

De acordo com Tuckman (2000, p. 527) “ as notas de campo, registadas no bloco de notas e memorizadas, as transcrições manuscritas ou (dactilografadas) da entrevista e qualquer outra informação recolhida dos documentos do programa, constituem dados para o projecto de investigação qualitativa.

A análise destes dados significa a utilização dos mesmos para responder às questões da investigação.”

4.1 . Caraterização dos Gestores de Estabelecimentos

Quadro 4.1 Caraterização dos Gestores dos estabelecimentos escolares

GESTOR	IDADE	GÉNERO	TEMPO SERVIÇO	FORM. INICIAL	OUTRA FORMAÇÃO
A1	60	M	25	Agronomia	Teologia
B1	59	M	40	Secretariado	Gestão Escolar
C1	42	M	14	GRH	Qualifier Learning Facilitator; Gestão Escolar; mini-MBA. Segurança Escolar;

Relativamente ao quadro acima apresentado, este mostra três gestores de três organizações escolares. As suas idades variam entre os 40 e os 60 anos de idade, sendo que o gestor A1 é o mais velho e o gestor C1 o mais novo. Realça-se igualmente que ambos os gestores são do sexo masculino. Quanto ao tempo de serviço, situa-se entre os 14 e os 40 anos, sendo o gestor B1 quem apresenta mais tempo de serviço e o gestor C1 menos tempo de serviço.

A formação inicial é muito diferenciada, já que o gestor A1 é formado em Agronomia, o B1 em Secretariado e o C1 em Gestão de Recursos Humanos. No que concerne a outros tipos de formação, o gestor que apresenta maior formação é o gestor C1, nomeadamente em Qualifier Learning Facilitator; Gestão Escolar; mini-MBA e Segurança Escolar.

Quadro 4.2 - Formação contínua na área de Marketing Educacional

GESTOR	FORMAÇÃO CONTÍNUA NA ÁREA DE MARKETING EDUCACIONAL
A1	Nunca
B1	Nunca
C1	Nunca

Em relação ao quadro nº 2, nenhum gestor apresenta qualquer tipo de formação na área do marketing educacional.

4.2 . Caraterização dos Estabelecimentos Escolares

Quadro 4.3 - Caraterização dos estabelecimentos escolares

Estabelecimento Escolar	Alunos	Docentes	Funcionários	Ensino	Tipologia	Concelho
A	320	44	20	Básico	Privado	Urbano
B	2510	290	143	Básico e Secundário	Público	Rural
C	174	40	11	Secundário	Profissional	Urbano

No quadro nº 3, é feita a caraterização dos três estabelecimentos escolares.

Em relação à população escolar do estabelecimento escolar A, esta apresenta cerca de 320 alunos, os quais se encontram distribuídos apenas por um estabelecimento de educação/ensino. O corpo docente e não docente é formado por 44 professores e 20 funcionários. Este estabelecimento quanto à sua tipologia é privado e localizado num concelho com seis freguesias predominantemente de cariz urbano. No que respeita atividade económica prevalece mais os serviços (setor terciário).

De acordo com o projeto educativo da organização escolar

“o colégio lecciona 12 anos de escolaridade, começando aos três anos de idade e terminando no 9.º ano.

A população escolar provém, na sua maioria, da cidade de Faro. Há bastantes alunos provenientes de Almancil, Quinta do Lago, Vale do Lobo, Tavira... Predomina o meio socioeconómico e cultural elevado em que as famílias possuem casa própria, muitas das mesmas vivendo em moradias e os encarregados de educação se preocupam com a qualidade da instrução, da educação e da segurança dos educandos”.²³

É uma organização escolar com grande preocupação pelas famílias mais desprotegidas apoiando-as na sua educação e valores. Quanto aos encarregados de educação, a maioria tem profissão liberal podendo dar mais tempo e atenção à vida escolar dos seus filhos.

²³ Projeto Educativo http://colegiodoalto.net/ficheiros/Colegio/PE_201013.pdf recuperado em 23 de Fevereiro de 2013

O projeto educativo menciona ainda que:

“Com recursos financeiros e de um meio social e culturalmente favorecido, os pais podem proporcionar aos educandos actividades de enriquecimento desportivo e cultural. Levam diariamente os educandos ao Colégio em viaturas próprias e vão buscá-los no final das actividades.

Os Encarregados de Educação procuram o Colégio de Nossa Senhora do Alto, confiando nos princípios e nos valores que presidem à educação. “²⁴

Como pontos fortes de acordo com o projeto educativo, a organização escolar preza a relação pedagógica que tem com os seus alunos, a relação de proximidade com a maioria dos encarregados de educação, a sua oferta formativa, espaços, ambientes e equipamentos e organização inclusiva.

O grande objetivo estratégico da organização é formar o aluno tendo em conta o aperfeiçoamento harmónico, aberto e singular das suas qualidades. Como metas a atingir, a preocupação da organização passa não só em melhorar os seus resultados como também fazer passar valores fundamentais para os alunos e pais no sentido de fazer um mundo melhor.

O estabelecimento escolar B, tem cerca de 2510 alunos distribuídos por vários estabelecimentos de educação/ensino. O corpo docente e não docente é formado por 290 professores e 143 funcionários. Este estabelecimento quanto à sua tipologia é público e encontra-se localizado num concelho, distribuído por oito freguesias de cariz predominantemente rural.

Relativamente à atividade económica da comunidade envolvente prevalece mais os serviços seguidos do setor agrícola.

Em termos de corpo discente, existe um acréscimo devido essencialmente aos cursos de formação de adultos e profissionais. Importa também referir que de acordo com os inquéritos que os diretores de turma aplicam no início de cada ano letivo aos alunos da sua turma, constata-se que os encarregados de educação apresentam na sua maioria baixas qualificações académicas.

É uma organização escolar caracterizada por várias nacionalidades, cerca de 20, registando-se algumas dificuldades de integração e implementação de estratégias para colmatar as

²⁴ Projeto Educativo http://colegiodoalto.net/ficheiros/Colegio/PE_201013.pdf recuperado em 23 de Fevereiro de 2013

dificuldades sentidas. Quanto ao corpo docente, é caracterizado por uma estabilidade, sendo que apenas uma minoria se apresenta com contrato a termo.

Segundo o projeto educativo²⁵, a organização ainda tem alguns problemas a resolver, sendo eles:” - Responsabilização, - Participação, - Empenho de toda a comunidade Educativa.”

Assim sendo os objetivos e metas que a organização se propõe atingir para resolver os problemas anteriormente identificados são definidos em dois grandes objetivos:

“Levar a Comunidade Educativa a participar activamente na Escola; Assegurar a melhoria dos resultados dos alunos. Com a consecução destes objectivos, espera-se atingir uma grande meta: o sucesso educativo.”

Como pontos fortes da organização destaca-se as várias infraestruturas existentes na organização, e sua conservação, o centro de novas oportunidades, os vários gabinetes destinados à comunidade, clubes e oferta educativa.

Relativamente ao estabelecimento escolar C, tem cerca de 174 alunos e cerca de 40 formadores/ docentes e 11 funcionários. Esta organização quanto à sua tipologia é de carácter profissional e encontra-se localizado num concelho distribuído por três freguesias predominantemente de cariz urbano.

É uma organização que preza bastante a qualidade das suas infraestruturas bem como dos vários cursos apresentados e a excelência da formação dos formadores/docentes.

Segundo a história e a missão documentada na página eletrónica da organização:

“Esta evolução não se fez só pelo aumento do número (e qualidade) de estruturas, e pela sua distribuição geográfica, mas também, e de forma permanente, pela aposta assumida na constante melhoria dos Curricula (exemplo claro é a nossa parceria com a École hôtelière de Lausanne). A excelência dos formadores e das matérias ministradas e o investimento nas novas tecnologias, que dotam atualmente as nossas Escolas com todos os equipamentos e ferramentas de informação (hardware e software) necessários ao excelente desempenho de todos os envolvidos na atividade formativa, são também apostas de melhoria contínua destinadas a melhorar a qualidade do desenvolvimento daqueles que são a nossa razão de existir, os Alunos”.²⁶

A organização mostra um esforço constante por ser de uma instituição credível e de qualidade, com boas infraestruturas e equipamentos bem como ferramentas disponíveis para a

²⁵ In Projeto Educativo, IX – Objetivos e metas http://www.essilves.pt/joomla/images/stories/actualizacao2011-12/pe_completo20082013-23nov2011.pdf recuperado em 25 de Março de 2013

²⁶ Escolas de Turismo de Portugal. <http://escolas.turismodeportugal.pt/page/historia-missao> recuperado em 23 de Fevereiro de 2013

comunidade. Também se pauta pela diferenciação relativamente a outras organizações dando um ênfase muito grande à aprendizagem prática tanto dentro da organização como fora.

Apresenta igualmente protocolos com várias instituições regionais e locais.

Os resultados da análise de conteúdo dos protocolos das entrevistas permitiram a identificação de três blocos: I – Instituição Escolar; II - Gestão Estratégica; III – Marketing. A sua exploração foi feita através de um quadro síntese para facilitar a compreensão das informações recolhidas nas entrevistas. Tomou-se em consideração todas as situações de registo.

Assim, os resultados obtidos serão, de seguida, apresentados, analisados e discutidos segundo esses mesmos blocos

Quadro 4.4 - Bloco I – Instituição Escolar / Direção

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	ENTREVISTADOS			UNIDADES DE SENTIDO
		A1	B1	C1	
INSTITUIÇÃO ESCOLAR	Direção	X			-Diretor Geral e sub-Diretora;
	Direção Pedagógica	X	X	X	-Diretor; - Diretor -Diretor Pedagógico;
	Outros serviços	X	X	X	-Conselho Pedagógico; - Técnico Superior na área da Pedagogia -Diretora de serviços administrativos e outros diretores respetivos; -departamentos, professores, conselho geral - técnicos na área da secretaria e economato.

Em relação à categoria Instituição Escolar, nomeadamente na subcategoria “*Direção*” apesar de ambas apresentarem uma organização semelhante em termos estruturais e hierárquicos, a instituição escolar A segundo o organigrama apresentado no projeto educativo e segundo o

que foi apurado da entrevista realizada apresenta a figura do Diretor Geral enquanto as instituições B e C apresentam a figura do Diretor, se bem que a instituição B, no momento presente tem um presidente da CAP (comissão administrativa provisória até nova direção a acontecer no primeiro semestre de 2013).

Na subcategoria “*direção pedagógica*” na instituição A existe a figura do Diretor Pedagógico que de forma idêntica é equiparado ao responsável máximo pelo Conselho Pedagógico na instituição B e ao Técnico Superior de pedagogia na Instituição C.

No que concerne à subcategoria “*outras funções e/ou serviços*”, as instituições escolares apresentam igualmente alguma semelhança entre si. Neste sentido na instituição A há a diretora de serviços administrativos e outros diretores respetivos; na instituição B surgem os departamentos, professores, conselho geral e na instituição C, existem os técnicos na área da secretaria e economato.

Em qualquer destas três instituições ainda que o nome da função seja diferente, os serviços são idênticos.

As organizações acima mencionadas surgem com uma orgânica muito semelhante em que a figura do Diretor prevalece. Contudo ambas os entrevistados mencionam os restantes serviços como sendo serviços importantes de assessoria à própria gestão da organização.

“Há um diretor geral, depois uma subdiretora... Depois vem a diretora pedagógica, depois a diretora dos serviços administrativos e os outros diretores respetivos.” (A1)

“A estrutura da escola, em termos de professores, tem delegados de grupo dos departamentos, os departamentos, conselho pedagógico, diretor e conselho geral.” (B1)

“... esta escola tem apenas a figura do Diretor, e depois tem enfim, um técnico superior na área da contabilidade, e tem um técnico superior na área da pedagogia. Depois naturalmente existem mais dois técnicos na área da secretaria e um técnico na área do economato...”(C1)

Quadro 4.5 - Bloco II - Gestão Estratégica

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	ENTREVISTADOS			UNIDADES DE SENTIDO
		A1	B1	C1	
GESTÃO ESTRATÉGICA	Estratégia	X		X	-Educação personalista; -sociedade civil e comunidade;
	Ranking das escolas	X	X		- maior estímulo e cuidado; - menos alunos e maior expectativas
	Autonomia		X	X	- obriga a que haja algumas estratégias; -há propostas em termos estratégicos
	Competitividade	X			- ambiente e qualidade do ensino e maior presença dos pais;
				X	-concorrência saudável e sermos os melhores;
					X
	Prioridades/ necessidades Dificuldades	X			-começa a não haver condições para manter filhos; - dar de comer e transporte aos alunos; -controle orçamental;

Relativamente à subcategoria “*estratégia*”, a organização A, apresenta uma estratégia baseada na educação personalista de cariz religioso; enquanto a organização C, assenta a sua estratégia

na abertura da instituição à sociedade civil e restante comunidade bem como a preocupação financeira. Já sobre a organização B, o entrevistado explica que não existe nenhuma estratégia em concreto, responsabilizando os profissionais pelo seu trabalho.

A estratégia de ambas as organizações é uma estratégia virada para as pessoas, em concreto os alunos, mas nunca descurando uma participação e um maior envolvimento por parte da sociedade e restante comunidade.

A instituição C reforçou ainda a importância de haver como uma segunda estratégia a sustentabilidade financeira do agrupamento, ou seja, com menos dinheiro tentar fazer mais. E aqui a aposta reside nos recursos humanos, ainda que escassos, que a organização tem e poder rentabilizá-los da melhor maneira. Depois uma terceira estratégia tem a ver com o reconhecimento da marca desta organização a nível nacional mas sobretudo o reconhecimento a nível internacional. A sua estratégia passa muito por um envolvimento de projetos internacionais e intercâmbios.

“A estratégia fundamental é uma educação personalista com base na filosofia da escola católica, essa é a estratégia.” (A1)

“O planeamento estratégico que a sede de agrupamento tem feito em conjunto com as escolas agrupadas passa em primeiro lugar pela abertura cada vez mais das escolas à sociedade civil e da comunidade... temos também por outro lado uma preocupação grande com a sustentabilidade financeira da escola e dos agrupamentos... depois há aqui também uma lógica de internacionalização que é muito importante para nós.” (C1)

Quanto à subcategoria “*ranking das escolas*”, o responsável (C1) não respondeu a esta questão uma vez que este instrumento de medição não se aplica à sua organização. Em relação à organização A, reforça-se a importância de que o ranking e o facto de ter boas notas, dá um certo brilho aos professores e alerta para a necessidade de continuar a haver um cuidado com o mesmo no futuro para tentar manter o nível a que a organização alcançou chegou. Acerca da organização B, o entrevistado refere que o ranking não lhe diz absolutamente nada. Referindo que é normal numa instituição pública as notas não serem tão brilhantes quanto o particular. Neste, as notas são melhores devido a haver menos alunos e existir maior expectativas por parte de todos os envolvidos.

“Tem alguma influência psicológica... Na medida que estimula o corpo docente a uma atenção mais cuidada... Portanto o ranking veio acrescentar uma nota de cuidado em relação aos anos seguintes.” (A1)

“E porque as escolas de sítios com mais poder económico têm melhores resultados? Por razões diversas: primeiro, nas escolas particulares são menos alunos, em princípio na turma, os professores são os mesmos das outras escolas, não tenho dúvidas nenhuma. Há depois a expectativa dos pais e a expectativa e a expectativa dos alunos. Teoricamente e à partida os alunos daquelas escolas são alunos com algum poder económico e que têm expectativas altas.” (B1)

No que concerne à subcategoria “*autonomia*”, o entrevistado A1, não respondeu por a instituição A ser privada. Em relação à organização B, o entrevistado B1, refere que a autonomia não necessita que resulte com estratégias. Contudo afirma que a autonomia poderá implicar a utilização de algumas estratégias. Concluiu ainda dizendo que na sua instituição as estratégias sempre resultaram sem haver autonomia necessária.

Na instituição C reforça-se a importância de que a autonomia leva a que haja propostas em termos estratégicos. Refere que deve haver uma estratégia conjunta que diferencie a sua organização de outras situadas mais a norte. Diz ainda que a autonomia nesta instituição vai sendo conquistada com as propostas colocadas à direção de formação, como forma de poder desenvolver as ideias pensadas para a organização.

“Não é preciso ter autonomia para ter uma gestão estratégica eficaz. No meu ponto de vista, penso que há estratégias que são eficazes mesmo sem autonomia. A autonomia pode “obrigar” a que haja efetivamente algumas estratégias.” (B1)

“Existe aqui alguma autonomia, ou melhor é uma autonomia conquistada, ou seja, não há uma autonomia direta de nós podermos em plano de atividades apresentar aquilo a que nos propomos fazer e “tout court” podemos fazê-lo” (C1)

Sobre a subcategoria “*competitividade*”, o entrevistado A1, refere que a maior competitividade e mais-valia da sua organização é o ambiente muito voltado para a natureza, onde os discentes conseguem desenvolver-se e brincar de uma forma muito descontraída uma

vez que estão em ligação muito estreita com a mesma; outra mais valia reside na qualidade do ensino ministrado na organização, muito pela qualidade do corpo docente que a organização usufrui. A organização B apresenta como mais-valia a concorrência saudável entre organizações semelhantes, sabendo de antemão que são os melhores dado que há muitos alunos de fora do concelho que se matriculam na organização. Outra mais valia é a consciência da necessidade constante de melhoria da organização.

Na organização C, o passado da organização tem uma palavra a dizer no campo da competitividade e mais-valia para região; depois também têm existido as parcerias com as entidades da região com o objetivo de fazer transparecer a sinergia e o trabalho que se tem vindo a fazer na organização. Outra mais valia é a aposta na formação e desenvolvimento dos recursos humanos não só ao nível da formação inicial mas também na formação ao longo da vida. Uma última vantagem competitiva referida pelo entrevistado e mais uma vez o reconhecimento da instituição a nível internacional.

“A primeira competitividade do colégio é o ambiente em que os alunos se desenvolvem e desenvolvem as suas atividades... A segunda vantagem em termos de qualidade é o seu ensino. Portanto, temos um corpo docente estável e conseguimos alguns professores doutras escolas congéneres que vão la dar parte do seu saber e normalmente apostam na qualidade.”

(A1)

“Mas esta competitividade poderá ter alguns aspetos positivos, eu penso que sim. Nomeadamente, os alunos pensarem porque somos melhores, e somos efetivamente e não fará mal que as pessoas pensem que somos melhores ou que conseguimos melhorar.” (B1)

“Mas seja como for temos um passado grande e temos sido um marco nesta região ... a escola hoteleira e nomeadamente a sua sede funcionava um pouco em conjunto com a AHERTA e ATA como um dos grandes players a nível de políticas públicas e também da aplicação dessas políticas... Obviamente muito mais no âmbito da pedagogia e do desenvolvimento dos recursos humanos, porque nós não estamos só a falar da formação inicial, estamos a falar também da formação contínua...Com certeza também, que os resultados que temos tido são resultados bastante interessantes a nível do ensino profissional e portanto há este reconhecimento que se transporta para fora. Essa é a maior vantagem”

(C1)

Na organização A, uma vez que é uma instituição privada, os pais têm de pagar uma mensalidade e com a atual crise económica, começa a haver algumas dificuldades em manter os filhos nessa organização. O acompanhamento por parte dos pais está também a tornar-se uma grande dificuldade. Já na instituição B, o entrevistado refere que as grandes dificuldades estão em os alunos não terem comida e nem transporte bem como a grandeza da sua organização após ter sido feita uma agregação de três escolas. Diz que é são muitas escolas e pessoas para gerir. Relativamente à organização C, o responsável diz que o controle do orçamento é a sua grande prioridade. Refere ainda que sem dinheiro, a escola não pode funcionar, dado que é preciso pagar a formadores, funcionários e dar apoio social aos alunos mais carenciados.

Outra questão é racionalizar os recursos e por meio da criatividade tentar fazer dinheiro. Depois o entrevistado fala da consciência social na medida em que é necessário dar apoio mais próximo, seja ele financeiro ou afetivo, aos estudantes e respetivas famílias.

“A classe média estando a ser posta em causa neste momento começa a não ter condições para ter lá os filhos... É que os pais têm alguma dificuldade em acompanhar a evolução afetiva dos seus filhos e fazer uma ligação direta com a escola.” (A1)

“ Enquanto haver alunos com falta de comer e transporte eu prefiro ir colmatando esta falha do sistema... E neste momento o agrupamento comporta 12 escolas. É muita escola e muita gente para governar para gerir.” (B1)

“Aqui as prioridades são o controlo orçamental...Mas neste momento há uma coisa que é verdade, se não houver recursos não há escola;” (C1)

Quadro 4.6 - Bloco II - Gestão Estratégica

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	ENTREVISTADOS			UNIDADES DE SENTIDO
		A1	B1	C1	
GESTÃO ESTRATÉGICA	Objetivos	X			- acompanhar mais a evolução afetiva dos filhos; - formar integralmente o adolescente e captar os pais para formação;
	Formação	X	X	X	- obter resultados; eleição do Diretor; - manter a sustentabilidade do ponto vista da gestão; novos cursos - formação docentes, auxiliares e para pais;
	Motivação	X	X	X	- formação docentes e auxiliares; - formação para os nossos funcionários; - presença e segurança psicológica ;
	Eficácia	X	X	X	- confiar no profissionalismo; -estamos muitos unidos; - existe;

No que refere à subcategoria “*objetivos*”, na organização A, passam pelo acompanhamento mais efetivos por parte dos pais e formação para os adolescentes e aos pais e encarregados de educação. Na organização B, dado que a gestão é provisória até haver uma nova direção, os objetivos são os de obter os melhores resultados, e preparar a eleição do próximo diretor para que se tenha em conta sempre o sucesso dos alunos. O entrevistado C1 defendeu a sustentabilidade financeira da organização como ponto forte da sua gestão. Outro objetivo da

organização foca-se na criação e desenvolvimento de novos cursos profissionais capaz de captar alunos.

“O primeiro objetivo é formar integralmente o adolescente e a partir do adolescente captar também a formação dos pais.” (A1)

“... obter resultados, melhores resultados possíveis e depois organizar todas as coisas para que para o ano se possa eleger um diretor que ficará 4 anos.” (B1)

Em relação à subcategoria “*formação*”, para a comunidade da organização A, é uma constante e tem vindo a verificar-se a sua regularidade no projeto da organização, através da ajuda de alguns especialistas e pais. Quanto à organização B, o responsável pela mesma diz que a escola disponibiliza formação dentro das suas possibilidades financeiras, dado que a formação atualmente é paga pelos professores. E neste sentido a organização faz um esforço em oferecer formação aos seus colaboradores, nomeadamente pessoal auxiliar. Há um esforço em manter a parceria com o centro de formação a que pertence a organização. Formação aos encarregados de educação, já aconteceu, mas não é tão regular quanto desejaria. Sobre a organização C, também existe uma preocupação em possibilitar que os seus colaboradores tenham acesso à formação feitas sempre à medida das necessidades da função e da própria organização. Já com os pais, não existe formação propriamente dita, em termos formais, mas sim, mais encontros de reflexão ou troca de ideias através do Diretor de Turma. Este como que informa os pais das aprendizagens positiva ou menos positivas dos seus filhos/educandos; no fundo fazem um ponto de situação da avaliação do educando.

“Há periodicamente formação professores, para funcionários não docentes, e para pais temos vindo a implementar cada vez mais.” (A1)

“A escola tem feito algum esforço nesse sentido, a dar formação, sobretudo ao pessoal auxiliar, porque os professores têm outros mecanismos... Já tem acontecido, mas este ano não” (B1)

“Anualmente temos várias ações de formação, normalmente são feitas à medida das necessidades de cada um dos grupos profissionais e portanto vai havendo... A nível dos pais, aquilo que aconteceu no fundo, não temos ações de formação formais, mas temos vários momentos de encontro e de reflexão...” (C1)

No que concerne à subcategoria “*motivação*”, na organização A é usada o termo qualidade. Qualidade é sinónima de resultados. O entrevistado refere que existe um maior conforto por haver uma equipa pedagógica fortemente vocacionada para o ensino. Já na organização B, a motivação é parte integrante do profissionalismo dos colaboradores sendo consequência do sucesso dos alunos. Refere ainda que a implementação de um projeto apresentada aos seus colaboradores, é fundamental para sua motivação, para a escola e alunos. A motivação passa por fazer com que os docentes e funcionários entendam que se a organização contar com o seu profissionalismo, o sucesso acontece naturalmente. Na organização C, sabendo que a motivação é mais externa do que interna, tenta-se levar a cabo alguns instrumentos para suscitar a motivação dos colaboradores, apesar de não haver grandes projetos para tal.

“A primeira estratégia é a qualidade... E depois a presença de uma comunidade de irmãs salesianas vocacionadas para a educação é uma presença da retaguarda que dá alguma segurança psicológica aos colaboradores a todos os níveis.” (A1)

“É fazer com que as pessoas percebam que é importante o trabalho delas, mas sobretudo confiar no profissionalismo das pessoas.” (B1)

“Aquilo que fazemos é primeiro, somos uma equipa muito pequena e portanto estamos muito unidos; a informação circula por toda a gente; toda a gente tem informação de momento a momento...” (C1)

Relativamente à subcategoria “*eficácia*”, todas as organizações por via da sua direção, não têm qualquer problema em afirmar que os seus colaboradores são eficazes

Quadro 4.7 - Bloco III – Marketing

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	ENTREVISTADOS			UNIDADES DE SENTIDO
		A1	B1	C1	
MARKETING	Existência de departamento de marketing	X			- Não existe por enquanto nenhum departamento de marketing; - Não, mas todos nós fazemos, eu faço o meu marketing...;
	Políticas de satisfação, captação e fidelização	X	X	X	- Não existe o departamento de marketing ou área de marketing. - No nosso caso é só nas relações pessoais ...;
	Promoção da marca escolar	X	X	X	- Nós somos uma empresa, quer queiramos ou não e estamos a vender o nosso produto e os nossos utentes são os nossos clientes; - Claro que sim. No fundo nós agimos em várias frentes; - Salas de aulas,...material tecnológico...laboratórios; - Temos o nosso panfleto... - Temos uma semana profissional em que temos a escola aberta às outras escolas...;

Em relação à subcategoria “*existência de departamento de marketing*” respeitante à categoria marketing, a organização A, considera que mais cedo ou mais tarde terá que fazer parte da organização. Já as organizações B e C consideram que cada uma à sua maneira tenta fazer a sua ação de marketing diante do público-alvo.

A organização B refere que faz a sua propaganda para captar clientes durante o ano inteiro, dentro e fora do concelho.

Nesta sequência, a organização C refere que vende de forma permanente a imagem da organização e apresenta um grande cuidado no atendimento ao público como uma mais-valia.

“Não existe, mas como temos tido educação para o ensino especial e criamos o gabinete de psicologia educacional, provavelmente o marketing vai ter que entrar mais ano menos ano.”
 (A1)

“Não, mas todos nós fazemos, eu faço o meu marketing, aliás ao longo do ano, sobretudo mais intensamente na altura das matrículas, em que vamos a cada uma das escolas e vamos dizer que esta escola é melhor que as outras e fazemos esse exercício todos os anos e vamos aqui e ali.” (B1)

“Não existe o departamento de marketing ou área de marketing. Acho que é algo que todos tentamos fazer. Primeiro tentamos todos fazer numa lógica de serviço quando fazemos o atendimento. Para nós o atendimento ao público seja interno ou externo é muito importante no sentido em que nós achamos que devemos permanentemente mostrar a nossa cultura de serviço, quem somos realmente e por outro lado achamos que devemos vender permanentemente a imagem da escola, quando digo vender a imagem da escola é no bom sentido; temos que passar a imagem da escola.” (C1)

Em síntese, realça-se que todas as organizações A, B e C, por meio dos entrevistados referem que não têm qualquer departamento de marketing, mas reconhecem a sua importância e pertinência para o pleno desenvolvimento da vida organizacional e estratégica das instituições que dirigem.

Sobre a subcategoria *“políticas de satisfação, captação e fidelização de clientes”*, a forma da organização A captar e manter os seus alunos/clientes é por meio das relações pessoais. Reforça que até ao momento não foi preciso qualquer outro tipo de política para captar público.

A organização B, refere que apresenta algumas políticas de captação e fidelização do seu público. O entrevistado B1, explica que para satisfazer os seus clientes têm de proporcionar um bom produto; produto esse que seja minimamente vendável e interessante do ponto de vista do cliente. Refere ainda que têm tido algum sucesso apresentando sempre um bom produto.

Por sua vez a organização C, também implementa uma série de políticas para captar clientes passando pelas ações concretas a alunos do ensino secundário do concelho e apoio transversal a diversas comunidades locais. Para validar de certa forma estas políticas a organização usa alguns instrumentos informáticos (internet) de apoio para a concretização dessas mesmas políticas.

“No nosso caso é só nas relações pessoais e na presença das irmãs e tendo o ambiente que temos no colégio. O colégio do alto não tem precisado de outros métodos exteriores para captar mais alunos ou mais pais, neste momento.” (A1)

“Nós somos uma empresa, quer queiramos ou não e estamos a vender o nosso produto e os nossos utentes são os nosso clientes. Quem são eles? São em primeiro lugar os alunos, os pais dos alunos e depois a sociedade em geral. Portanto esses são os nossos clientes, e são eles que temos que satisfazer. Como é que satisfazemos os clientes? Dando, ah proporcionando um bom produto ou um produto que seja razoavelmente vendável. As pessoas só compram se pensarem que é bom.” (B1)

“Estamos a dirigir várias ações a potenciais alunos; estamos a dirigir outras ações a alunos de escolas, nomeadamente, das secundárias, apesar de sabermos que vai ser difícil captar esse público-alvo; estamos a tentar desmistificar a ideia de que as profissões ligadas à hotelaria e turismo são profissões que têm pouco estatuto social ou que têm uma remuneração baixa, ou enfim, que não têm o mesmo valor de uma forma agregada que outras profissões. Estamos juntamente com outras instituições públicas e privadas; queremos dar apoio às IPSS, queremos estar presentes no fundo transversalmente em toda a comunidade.” (C1)

Segundo a subcategoria *promoção da marca escolar* existe um esforço por parte das três organizações em apresentar mais valor ao nível das infraestruturas, de divulgação da escola em suporte de papel e por meio de semanas temáticas e dias abertos à comunidade.

Quadro 4.8 - Bloco III – Marketing

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	ENTREVISTADOS			UNIDADES DE SENTIDO
		A1	B1	C1	
MARKETING	Ações concretas de marketing	X			- Não são realizadas, porque os pais são os nossos embaixadores;
	Oportunidades desenvolvidas através marketing	X	X	X	- Tem havido algumas ações...; - Temos uma série de atividades dentro e fora da escola...;
	Descrição do mercado educacional	X	X	X	- ... neste momento o marketing é muito importante como objeto pelo menos de informar corretamente aqueles que estão à nossa volta; - o marketing deve ser honesto e vender o produto como ele é e basicamente dar a conhecer o que é bom, o que a escola tem de bom.; - Considero em absoluto. Acho que deveria haver uma aposta maior;
			X	X	- É um mercado neste momento em expectativa; - Poderá não ser a regra, mas as famílias com menor poder económico, tem tendência a ter menos ambição menos expectativas, o que é mau; - O mercado onde nós estamos a atuar tem um problema;

Em relação à subcategoria “ações concretas de marketing”, o gestor A1 informa que não existe nenhuma ação concreta de marketing na sua organização uma vez que os pais dos alunos são o principal veículo de uma boa propaganda da instituição. Por sua vez o gestor B1 refere que surgem algumas ações materiais de apoio a instituições sem fins lucrativos sendo dirigida a toda a comunidade em geral. O gestor C1 refere que a organização tem procurado concretizar ações de marketing tanto dentro do país como no estrangeiro, nomeadamente a semana profissional, alguns eventos regionais, as parcerias com o Turismo por meio da participação na BTL e outras feiras internacionais (WTM e a IBT). Além desta promoção por via da oferta, o entrevistado diz ainda que a organização também se preocupa com a qualificação dos recursos humanos como mais-valia e marca de qualidade.

“Não são realizadas, porque os pais são os nossos embaixadores” (A1)

“Tem havido algumas ações de recolha de alimentos, de recolha de fundos para entregar a instituições ONGs. Tem havido bastantes aliás.” (B1)

“Temos uma série de atividades dentro e fora da escola, que pretendem mais uma vez estar abertos à comunidade e mostrarmos aquilo que somos: temos uma semana profissional, a chamada semana temática; depois estamos em feiras internacionais, estamos em feiras locais, regionais e nacionais.” (C1)

No que diz respeito à subcategoria “oportunidades desenvolvidas através do marketing”, o gestor A1, preocupa-se com a questão do marketing, referindo que é importante enquanto objeto de informar de forma correta o que se encontram à sua volta.

Já o gestor B1 diz que o marketing deve ser honesto e vender o produto de forma correta bem como dar a conhecer o que a organização tem de bom. Por sua vez o gestor C1 considera que o marketing é uma mais-valia para a organização. O gestor refere que qualquer profissional tenta à sua maneira fazer ou promover ações de marketing. Todavia no momento presente havendo algumas limitações de recursos o marketing é reforçado por via das parcerias com a Universidade do Algarve e estágios profissionais. Contudo o gestor alega que é de extrema importância a organização vir a ter a oportunidade de ter um técnico nesta área.

“Neste momento ainda não sentimos isso, mas estou convencido que todas as áreas do país neste momento o marketing é muito importante como objeto pelo menos de informar corretamente aqueles que estão à nossa volta.” (A1)

“A ideia, do meu ponto de vista, sobre o marketing deverá ser honesto, divulgar o que se faz, o que é bom e o que se faz de bom... Agora o marketing deve ser honesto e vender o produto como ele é e basicamente dar a conhecer o que é bom, o que a escola tem de bom.” (B1)

“Acho que deveria haver uma aposta maior apesar de todos sermos um pouco profissionais de marketing em cada uma das coisas que fazemos.

Temos usufruído por via de uma parceria com a Universidade do Algarve, de estágios profissionais de pessoas na área do marketing, na área da comunicação, que fazem estágio na sede do agrupamento e portanto no momento em que existem esses estágios, temos de facto pessoas que trabalham muito agressivamente a área do marketing e da comunicação e claramente que é algo que é determinante, e que apesar de todos fazermos um pouco isso, mas deveríamos ter alguém a trabalhar só para isso.”(C1)

Em relação à subcategoria “*descrição do mercado educacional*”, o gestor A1 diz na sua entrevista que o mercado educacional neste momento encontra-se em expectativa face às dificuldades momentâneas. O gestor B1 descreve um mercado de quem tem mais poder económico consegue ter mais expectativas do que aquele que tem menos poder económico diminuindo as suas expectativas e levando os alunos a abandonar os estudos. O gestor C1 alega que há falta de concertação na oferta formativa, por não haver muito interesse ao nível mais superior. Contudo tem havido um esforço em fazer parcerias com a DreAlg e o IEFP para a oferta de cursos. Outra dificuldade que este gestor sente é a expectativa e o estatuto de certas profissões ligadas à hotelaria. Em tempos a profissão ligada à cozinha sentia dificuldades em atrair pessoas. Hoje devido ao imenso marketing realizado é uma das profissões mais bem-sucedidas.

“É um mercado neste momento em expectativa. Nós não sabemos o que vai acontecer o que vai acontecer nos próximos dois anos.”(A1)

“Poderá não ser a regra, mas as famílias com menor poder económico, tem tendência a ter menos ambição menos expectativas, o que é mau. O que faz com que haja efetivamente abandono mesmo hoje há abandono que eu não percebo ... e é complicado, tive ali, a semana

passada na sexta, um miúdo com 16 anos que disse, eu não quero estar na escola quero-me ir embora.” (B1)

“O mercado onde nós estamos a atuar tem um problema de concertação da oferta formativa. Depois temos outra dificuldade, que é a questão das expectativas de quem vem e também da questão do estatuto social das profissões. Não deixa de ser interessante como o marketing, no caso dos cozinheiros, desconstruiu rapidamente a perceção enraizada dos profissionais de cozinha.” (C1)

Quadro 4.9 - Bloco III – Marketing

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	ENTREVISTADOS			UNIDADES DE SENTIDO
		A1	B1	C1	
MARKETING	Perspetivas de investimento por parte da organização	X	X	X	- Sonhávamos fazê-los...; - Fazemos alguma publicidade tanto em jornais como na rádio e agora que somos um agrupamento maior será mais facilmente; - ...já algum tempo que o agrupamento do algarve propõe à Direção de Formação que diversifiquemos a nossa formação...;

No que respeita à subcategoria “*perspetivas de investimento*”, o gestor da organização A, conta que o grande sonho consistia na construção de alguns edifícios para melhorar o ensino, mas a crise veio parar esta oportunidade. O gestor B1 diz que tem havido alguma preocupação neste campo fazendo alguma publicitação das ofertas nos meios de comunicação social. Diz ainda que as ofertas têm ido ao encontro da vontade do cliente de forma a não saturar o mercado regional.

Nesta sequência de ideias o gestor C1 refere que tem solicitado à entidade competente a diversificação da sua oferta de forma a poder estar em acordo com o mercado de trabalho existente na região.

“Sonhávamos fazê-los, mas neste momento não é possível, porque, como disse anteriormente as expectativas é de observar o mercado.”(A1)

“Temos feito algum marketing nesse sentido, nomeadamente em jornais de tiragem local, na rádio, anúncios na rádio que cobrem aqui o concelho e com faixas junto às escolas, para além que vamos lá e damos um panfleto a cada um dos alunos para perceber o que aqui se vai dando. Os cursos que vamos escolhendo vai depender da vontade dos nossos clientes. Temos que ter um produto apetecível para os nossos clientes.” (B1)

“Embora ainda estejamos numa lógica tradicional do turismo, pretendemos diversificar enveredando, por exemplo pelas áreas do turismo náutico, nos cursos da saúde e bem-estar, manutenção hoteleira. Enfim, podíamos estar aqui já a explorar outros produtos.”(C1)

Quadro 4.10 - Bloco III – Marketing

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	ENTREVISTADOS			UNIDADES DE SENTIDO
		A1	B1	C1	
MARKETING	Acesso à informação da organização	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Os pais poderão ser um veículo e tem a ver com as escolas para onde eles vão... A página do colégio e o edu, está muito implementado.; - Email. Preferencialmente por email; - O que nós usamos mais é o email, plataformas eletrónicas, redes sociais;

No que toca à subcategoria “*acesso à informação*”, o gestor da organização A diz que a mesma tem sido feita através dos pais e da página na internet. O gestor da organização B diz que a maior parte da informação já é por email. De igual forma, o gestor da organização C refere que a comunidade tem acesso a toda a informação por email, plataformas eletrónicas e flyers.

“Os pais poderão ser um veículo e tem a ver também com as escolas para onde eles vão depois do 9º ano e que vão passando palavra e normalmente os alunos do colégio quando vão para outras escolas têm uma resposta de qualidade provavelmente mais acentuada que outras escolas. A página do colégio e neste momento o edu, está muito implementado.” (A1)

“Hoje a informação ao agrupamento faz-se quase exclusivamente por email, papel quase não existe, quase é a esse nível, no âmbito de informação e difusão faz-se para os alunos que não têm email.” (B1)

“Essencialmente, o que nós usamos mais é o email, as plataformas eletrónicas, as redes sociais; o próprio portal eletrónico da escola é um sitio da internet onde todas as escolas têm a sua informação e onde se pode ter alguma interatividade entre o utilizador e a própria escola, seja através de envio de email, através do portal escolas, seja através de fazer matrículas diretas e tudo isso. Portanto estamos cada vez mais a apostar na redução do papel e no incremento dos suportes digitais, nomeadamente online. Quando estamos em exposições e feiras temos a plataforma eletrónica montada sempre, mas naturalmente usamos também os métodos mais tradicionais, os flyers e outros elementos tradicionais.” (C1)

Quadro 4.11 - Bloco III – Marketing

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	ENTREVISTADOS			UNIDADES DE SENTIDO
		A1	B1	C1	
MARKETING	Abordagem do marketing na organização escolar		X	X	- é uma mais valia; - poderá sempre fazer-se melhor;
	Ranking da escola como instrumento válido de marketing	X	X		- se o marketing se basear na diversidade social do país; - Por alguns poderá ser aproveitado para isso;

Relativamente à subcategoria “abordagem do marketing na organização escolar”, o gestor A1 não respondeu; o gestor B1 refere que o marketing é uma mais-valia na organização

escolar dado que serve para oferecer um bom produto ao cliente e que consigam ter boas condições de trabalho. O marketing, segundo este gestor, serve para atrair clientes e mantê-los por via da oferta e condições da organização.

Já o gestor C1 nesta sequência de ideias também diz que o marketing é fundamental para promover e vender a escola. Diz ainda que o marketing serve para passar a realidade e a imagem da organização.

“Basicamente o marketing servirá para chamar alunos para a escola na tentativa de que se mantenha o mesmo número de alunos e têm-se mantido ao longo deste últimos anos felizmente” (A1)

“É, no fundo, independentemente de não haver um departamento ou uma área de marketing, cada um de nós dar o seu melhor para promover / vender a escola, mostrar aquilo que somos, revelar e explicar a nossa cultura. Não vender um sonho, vender a realidade.” (C1)

No que respeita à subcategoria “*ranking da escola como instrumento de marketing*”, a organização C não respondeu por não usar este instrumento na sua organização.

O gestor A1 considera que o ranking é mais um instrumento de análise de dados sendo importante quanto ao estímulo e menos importante quanto aos fundamentos. Contudo diz que o ranking tem muito a ver com as classes sociais. Já o gestor B1 considera que não é importante o ranking como instrumento de marketing, porque as famílias que escolhem a escola para os seus filhos, sabem de antemão que as expetativas oferecidas são muito maiores do que aquelas famílias que não tendo essa oportunidade ficarão numa escola onde as expetativas são menores por razões várias.

“É importante quanto ao estímulo, mas não deve ser importante quanto aos fundamentos. Porque tem muito a ver com as classes sociais. Nós não podemos partindo do princípio que todos são iguais, que vêm das mesmas origens. Há comunidades diferentes, há pais diferentes, e até origens diferentes de culturas diferentes. Portanto é muito difícil olhar para o ranking e dizer “sim senhor é um sistema justo”. É mais um dado de análise.” (A1)

“Não. Estamos a falar de escolas que são à frente das outras. As primeiras escolas, normalmente são escolas particulares, as expetativas são outras. As pessoas querem mais

qualquer coisa. Vão porque querem. Aqui geralmente são obrigados. E já aqui faz a diferença.” (B1)

Quadro 4.12 - Bloco III – Marketing

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	ENTREVISTADOS			UNIDADES DE SENTIDO
		A1	B1	C1	
MARKETING	Marketing educacional como instrumento de autonomia	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - Pode ser tivemos técnicos formados para isso e se o corpo docente estiver devidamente esclarecido; - O marketing tanto se faz numa escola com ou sem autonomia; - havendo mais marketing...a escola...deverá ter resultados no sentido de podermos reivindicar mais autonomia para a escola.

Relativamente à última subcategoria, “*Marketing educacional como instrumento de autonomia*”, o gestor A1 diz que é possível que o marketing possa ser uma mais-valia no campo da autonomia da organização caso haja técnicos formados na área bem como um corpo docente devidamente elucidado sobre esta oportunidade. Já o gestor B1 não vê o marketing como instrumento necessário e imprescindível para existir autonomia numa determinada organização. O marketing pode existir numa organização com ou sem autonomia. Por fim o gestor C1 refere que o marketing é fundamental para surgirem resultados. Ora, se estes resultados aparecerem por via de uma política forte existente na organização, será mais fácil reclamar uma maior autonomia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos dados recolhidos nesta investigação procedemos aqui, de forma muito breve, às considerações que nos parecem resumir, tanto o percurso do investigador nas suas diferentes etapas como os resultados obtidos com este trabalho.

Conforme foi referido, este estudo envolveu três gestores de organizações escolares: pública, privada e profissional, o que pode ter sido um pouco limitativo ao estudo.

Estas organizações encontram-se dispersas em termos geográficos, situando-se uma delas em meio rural e as restantes duas em meio urbano. Foi neste contexto que se tentou compreender o marketing como instrumento de gestão e administração nas respetivas organizações escolares.

Em relação ao primeiro bloco de questões sobre – *instituição escolar*, rapidamente se compreendeu que existia uma semelhança na estrutura hierárquica, havendo nas três organizações uma direção administrativa e pedagógica bem como todos os serviços de assessoria à direção da organização.

No que respeita ao segundo bloco sobre – *gestão estratégica*, na subcategoria *estratégia*, as organizações apresentam uma abertura à comunidade no sentido de realizar parcerias válidas e duradouras. Uma das estratégias das organizações assenta na educação dos alunos solicitando aos pais uma maior aproximação e envolvimento nas aprendizagens dos educandos. Uma segunda estratégia passa por haver um intercâmbio com a sociedade civil, apresentando a organização como credível a nível nacional como internacional. Quanto à

subcategoria *ranking das escolas*, para o gestor A1, o ranking é importante na medida que valoriza mais a classe docente através do estímulo, proporciona uma maior qualidade e reconhecimento da organização enquanto para o gestor B1 o ranking não serve para avaliar dado que as expectativas dos alunos nas várias organizações são diferentes. Sobre a subcategoria *autonomia*, ambos gestores atribuem importância à mesma. Apesar do gestor B1 considerar que as estratégias sempre existiram sem que daí resultasse autonomia, o gestor C1 considera importante para sua organização que exista estratégias para conquistar mais autonomia.

Sobre a *competitividade* as conclusões são muito semelhantes. Ambas as organizações consideram que é fundamental apresentar mais-valias para tornar a oferta mais atrativa. Cada uma das organizações apresenta variadas formas de produtos ou ambientes para captar públicos, nomeadamente desde o ambiente natureza, a formação dos recursos humanos, o reconhecimento nacional e internacional.

Em relação às prioridades e/ou necessidades os entrevistados são unânimes em referir que as dificuldades financeiras que as organizações se encontram a atravessar são as suas maiores dificuldades.

Relativamente aos objetivos, apesar de diferentes, cada organização preocupa-se em tê-los bem definidos. Os objetivos vão da pertinência de formação aos pais e encarregados de educação, melhoria de resultados e a sustentabilidade financeira e criação de novos cursos.

No que concerne à *formação* as três organizações são unânimes em referir que a formação é importante e que faz parte das suas intenções.

Sobre a subcategoria *motivação*, as organizações constroem os mecanismos necessários para que haja motivação e que passa pela união entre os colaboradores, o acesso da informação a todos, o sentimento de pertença à organização e o reforço positivo constante, aquando de alguma negociação fundamental para a organização.

Quanto à eficácia, as organizações não têm dúvidas de referir que todos os seus colaboradores são úteis e demonstram sentido de responsabilidade na organização.

No terceiro bloco – Marketing, nomeadamente sobre a subcategoria *existência de um departamento de marketing*, as várias organizações encontram-se de acordo ao assumir que não existe qualquer departamento ou área de marketing nas suas organizações. Porém referem que é de extrema importância e utilidade num futuro próximo. Contam ainda que tentam fazer o seu marketing de uma forma própria, mantendo igual cuidado no trato e acolhimento dos clientes bem como na promoção da organização.

Sobre as *políticas de satisfação, captação e fidelização*, todas as organizações exceto a organização A, mostram alguma preocupação em implementar políticas de captação e fidelização de clientes. A organização A não considera até ao momento ser necessário captar clientes dado que o reconhecimento e qualidade do ensino tem prevalecido na escolha da organização. No fundo a organização deve vender sempre um bom produto ao cliente /discente para que consiga captar a sua matrícula, conseguindo satisfazer o cliente com o ambiente, segurança e futuro que proporcionam.

Em relação à promoção da marca escolar, as diferentes organizações escolares projetam a escola a partir do valor que têm para oferecer, nomeadamente na qualidade dos edifícios (espaços, salas e laboratórios), na variada divulgação da escola e respetivos cursos através de panfletos e semanas de promoção escolar.

Deste modo, no que respeita a *ações concretas de marketing*, as três organizações preocupam-se em levar a cabo algumas ações de marketing seja para promover a organização seja para realizar parcerias com outras organizações sem fins lucrativos. É referido ainda que estas ações têm como objetivo envolver toda a comunidade educativa. Por fim, um dado curioso diz respeito à organização A que apesar de o entrevistado alegar que não há qualquer tipo de ação, contudo os pais são eles os próprios que fazem a propaganda, a publicidade ou mesmo o marketing necessário para que esta organização se mantenha conhecida na sua zona de atuação.

No geral, qualquer dos gestores mostra-se preocupado com a mais-valia que o marketing pode imprimir nas suas organizações bem como a necessidade de vir a ter num futuro próximo um departamento ou uma área ligada ao marketing.

No que diz respeito à subcategoria *oportunidades desenvolvidas através do marketing*, ambas as organizações referem que o marketing é uma mais-valia para que surjam oportunidades de negócio, parcerias com diversas organizações bem como captação e melhoria de infra estruturas e fidelização de clientes.

Sobre o *mercado educacional*, os três gestores mencionam que o mercado educacional onde atuam além de se encontrar em espera face às dificuldades atuais também referem que para as famílias com maior poder económico as expetativas continuam altas enquanto para as famílias com menores rendimentos, vão encontrar neste mercado expetativas baixas. Nesta subcategoria ainda fica por dizer que há um desejo de maior diversidade de ofertas de cursos.

Nesta sequência de ideias as perspetivas de investimentos por parte das organizações são limitadas perante o atual cenário de crise existente na sociedade. Contudo tem sido

preocupação de ambas as organizações em publicitar uma diversidade dos cursos existentes de forma a não saturar o mercado regional abrindo espaço para todos.

No que diz respeito ao *acesso à informação*, os vários gestores dizem que a mesma tem acontecido por meio da página na internet, email, plataformas eletrônicas e flyers. Dado que hoje com as novas tecnologias a informação chega mais rápido às pessoas, assiste-se assim desta forma a uma utilização mais frequente dos meios online em detrimento da informação em suporte de papel.

Em relação à *abordagem do marketing na organização*, a maioria dos gestores refere a oportunidade, mais-valia e os benefícios que o marketing poderá trazer. Fazendo um bom marketing, a organização consegue oferecer um bom produto ao estudante. O marketing de acordo com os entrevistados ajuda a captar e fidelizar os alunos. É um instrumento fundamental na promoção de serviços de que a organização dispõe.

No que concerne à última subcategoria, o marketing segundo os entrevistados poderá ser uma oportunidade quando se fala em autonomia.

O marketing enquanto instrumento de apoio à gestão e administração da organização auxilia no surgimento de resultados que por sua vez será uma mais-valia para se poder conquistar maior autonomia para a organização.

Relativamente aos objetivos a que propusemos investigar, conclui-se o seguinte:

Em relação ao primeiro objetivo, analisar as estratégias de marketing nas organizações escolares, conclui-se que no geral as três organizações preocupam-se em ter estratégias de marketing ainda de forma incipiente. Os gestores consideram que deve haver estratégias que ajudem na concretização dos objetivos das organizações. A preocupação dos gestores passa por conseguir ter um ambiente interno de qualidade de forma a encontrar o sucesso desejado. Deste modo cada organização procura por meio do ambiente, das infraestruturas, das tecnologias, das ofertas diversificadas de cursos, da segurança, do reconhecimento tanto nacional como internacional, alcançar o verdadeiro sucesso. Qualquer uma das três organizações consegue ter mais-valias para oferecer aos seus clientes, umas mais do que outras.

Contudo a organização que melhores estratégias apresenta, será a organização C que a par da abertura da organização à comunidade civil através das parcerias e estágios, da preocupação em ter uma sustentabilidade financeira adequada, uma nova forma de pensar a pedagogia e sua oferta e preocupa-se igualmente em ser reconhecida internacionalmente. Sobre o segundo objetivo conhecer as oportunidades desenvolvidas através do marketing para uma maior

competitividade e acréscimo de valor, há uma preocupação generalizada destas organizações em saber usar as oportunidades que existem para criar valor e qualidade. As organizações pretendem atrair e fidelizar clientes, mas para isso terão de ser mais competitivas no seu setor de atuação. Terão de diversificar a sua oferta e vender o seu produto de forma a tornar a sua organização melhor.

A formação inicial, mas acima de tudo a formação contínua é outra das mais-valias aproveitando a saturação do mercado. Através da racionalização dos recursos humanos deve-se apostar mais neste tipo de formação para requalificação de recursos humanos.

Conclui-se que as várias organizações utilizaram os mecanismos possíveis para tornar as mesmas mais competitivas de forma acrescentar mais valor. Tentaram tirar a maior rentabilidade possível perante as suas concorrentes no mercado. Aqui verificou-se mais uma vez que a organização C, consegue aproveitar de forma mais rentável as oportunidades que tem ao seu dispor tornando-as mais competitivas no mercado educacional. Foi igualmente esta organização que de acordo com a sua performance conseguiu colocar os seus produtos no estrangeiro criando mais valor para a sua organização.

O nosso terceiro objetivo era procurar entender de que forma o marketing influencia os colaboradores / clientes ao nível da satisfação, é pedra de toque para as várias organizações. As instituições têm consciência de que o marketing é um instrumento bastante válido e fundamental para atuar perante os colaboradores assim como perante os clientes. Existir uma boa estratégia que contemple uma missão clara com objetivos reais, é motivo para criar e acrescentar mais valor à sua empresa, em que a condição fundamental para que o sucesso seja alcançado, é a esperada satisfação global tanto de colaboradores como de clientes. Sente-se que as organizações manifestam alguma preocupação em proceder a uma análise ao meio envolvente de forma a poder atuar de acordo com as exigências dos clientes (alunos e pais). Todas elas sabem que há sempre ameaças mas também existem oportunidades.

Foi notório e perceptível de que as organizações estudadas se preocupam em satisfazer de forma permanente os seus clientes. Isso vê-se por meio do seu ambiente externo, nomeadamente, a localização, a segurança e concorrência perante outras organizações, já no ambiente interno, através das suas instalações, oferta diversificada, resultados escolares, ambiente humano.

No que respeita aos colaboradores, os gestores entrevistados evidenciaram, todos eles, preocupação em oferecer formação contínua de forma a poderem atualizar os seus conhecimentos e competências técnicas.

Quanto ao último objetivo proposto, contribuir com conhecimento para uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional, na sua maioria os entrevistados responderam de forma afirmativa.

O marketing é uma ótima ferramenta de apoio à gestão. Há uma preocupação clara em promover a marca escolar de forma a conseguir vender um bom produto, ainda que o marketing não esteja de forma clara nestas organizações.

Consideram que o marketing ajuda a captar e manter os seus clientes. Depois de fidelizá-los é mostrar-lhes que há uma boa escola com condições excelentes.

Um outro aspeto tem a ver com o rendimento escolar, quanto mais satisfeitos estiverem os clientes maior rendimento se consegue tirar. O último aspeto para complementar esta ideia é o ambiente e segurança que a organização proporciona e que é fundamental na escolha da mesma. Concluindo, uma organização que consegue captar clientes recorrendo ao marketing e respetivo conhecimento é sinal que vende um ótimo produto.

Este trabalho aconteceu por um gosto pessoal e estudo anteriores na área da gestão empresarial agora aplicado à educação e por sua vez num contributo ao desenvolvimento da minha carreira enquanto técnico de educação.

De acordo com a necessidade emergente de uma mudança nas políticas de gestão escolar, este estudo multicaso centra-se numa análise ao contributo do marketing enquanto instrumento de gestão e administração de uma organização escolar. Este estudo foi realizado em organizações tanto públicas como privadas e das mais variadas tipologias nomeadamente ensino regular e profissional.

Esta posição levou-nos efetuar um estudo multicaso de forma a poder satisfazer os objetivos a que nos propusemos e encontrar resposta para as questões formuladas.

O objetivo geral do nosso estudo tem a ver com uma reflexão sobre a forma como se implementa a estratégia de marketing, de forma a desenvolver um conhecimento e uma comparação em estabelecimentos de ensino.

Realizada a nossa análise constata-se que face ao primeiro objetivo: analisar as estratégias de marketing nas organizações escolares, os gestores das várias organizações escolares utilizam variadas estratégias de marketing que julgam ser as melhores para a sua organização porém de forma diferenciada. O gestor da organização escolar privada utiliza mais o conhecimento pessoal e a tradição da organização como estratégia de marketing. A chamada educação personalista como sendo uma mais-valia. Outra estratégia utilizada passa pelo espaço exterior: recreio em contato com a natureza e interior, as salas e laboratórios de trabalho. Uma outra

estratégia prende-se com a qualidade do corpo docente que existe na organização capaz de assegurar um ensino de excelência.

Por sua vez o gestor da organização pública assegura que não usa uma estratégia a ser seguida de forma rigorosa atribuindo responsabilidade nos elementos que colaboram na organização.

O gestor da organização profissional também está de acordo que a maior estratégia de marketing que pode usar é a proximidade com a sociedade no seu geral; depois também assegura que é necessário haver uma boa sustentabilidade financeira e de forma estratégica rentabilizar os seus recursos. Por fim uma outra estratégia passa pelo reconhecimento da marca da organização tanto a nível nacional como internacional.

Pode-se então dizer que ambas as organizações ainda que muito à sua maneira usam as estratégias possíveis de forma a mostrar a organização à comunidade educativa, o que têm de bom e a forma como fazem o seu trabalho de gestão e pedagógico.

Quanto ao segundo objetivo: Conhecer as oportunidades desenvolvidas através do marketing para uma maior competitividade e acréscimo de valor, o gestor da organização privada tem plena consciência que o marketing é importante na medida em que ajuda a desenvolver a capacidade de organização e liderança bem como a ganhar mais valor referindo que a sua organização é uma escola de qualidade.

A formação tanto aos pais como alunos é uma das prioridades e oportunidades desta organização que o marketing pode ajudar a tornar possível. A motivação dos colaboradores e alunos será outra. Esta organização reconhece que uma boa equipa pedagógica suficiente para que exista motivação e que esta produza qualidade e o marketing poderá ser um dos instrumentos que apoie na motivação e posterior aumento da qualidade. Na organização pública também existem oportunidades para haver uma competitividade e mais valor que passa muito pelo profissionalismo dos colaboradores e conseqüente sucesso dos alunos. Também é salientado a forma como um bom projeto possa motivar os colaboradores e aumentar a motivação dos mesmos e o desejado sucesso dos alunos. Na organização profissional as oportunidades que exigem uma maior competitividade passam mais pela colaboração no estrangeiro do que a nível interno. Também ambas as organizações escolares referiram que não têm qualquer departamento de marketing mas que consideram de extrema importância e que mais cedo ou mais tarde fará parte do organigrama da organização. Contudo tentam utilizar o marketing como instrumento promoção da marca escolar e de captação de alunos.

Os gestores destas organizações têm a percepção que a utilização do marketing enquanto instrumento de gestão pode criar valor e trazer mais competitividade às organizações num futuro próximo.

No que concerne ao terceiro objetivo: procurar entender de que forma o marketing influencia os colaboradores / clientes ao nível da satisfação, o gestor da organização privada, não deixa dúvidas de que o marketing ainda não é muito utilizado, referindo que os pais e alunos ainda poderão ser os garantes do reconhecimento da organização.

Contudo diz ainda que ações concretas de marketing na sua organização não existem dado não serem necessárias. Neste sentido o marketing não é utilizado na sua forma para influenciar tanto colaboradores como alunos.

Da parte da organização pública já há uma percepção da necessidade de poder usar o marketing para captar /fidelizar e satisfazer os alunos de acordo com o produto que adquirem. O gestor refere que a escola no fundo é uma empresa e enquanto tal precisa de ter um bom produto e vendê-lo e concluir que os clientes se encontram satisfeitos.

Nesta sequência, a organização profissional também implementa uma série de medidas para captar público recorrendo ao marketing enquanto instrumento válido.

Em relação ao último objetivo: contribuir com conhecimento para uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional, ambas as organizações estão tem a percepção que o marketing é uma mais-valia na organização escolar dado que enquanto instrumento válido e de apoio à gestão ajuda na oferta de um bom produto ao cliente e na possibilidade de melhores condições de trabalho. O marketing, de acordo com os gestores, poderá servir para atrair e captar clientes e mantê-los por meio da oferta e qualidade da organização. Também referem que o marketing é fundamental para promover e vender a marca e a imagem escolar

Deste modo pode-se dizer que o estudo realizado conseguiu responder aos objetivos formulados inicialmente. Assim conclui-se que a organização privada tem conhecimento da importância do marketing de forma a ser aplicado como instrumento de gestão. No entanto a organização, sem se aperceber tem utilizado o marketing ainda que de uma forma instintiva e não organizada. Também reconhece que será necessário usar deste instrumento proximamente. Já apresenta igualmente um esforço no campo da competitividade e mais valor ao apresentar o ensino de qualidade como a sua mais-valia; depois tem também as suas infraestruturas e a informação da organização já surge por meio da internet. Contudo continua a ser ainda uma organização muito presa ao modelo tradicional no campo da captação e satisfação de alunos e pais e pouco preocupada com a utilização do instrumento de marketing.

Em relação à organização pública, esta poderia ser a organização menos preocupada com a utilização aprofundada da ferramenta do *marketing* na organização por ser justamente ser de caráter público, e por depender de um orçamento que vem do ministério da educação. Contudo já vai tendo noção da importância do marketing na vida da escola. O gestor reconhece que a escola é uma empresa no sentido de ter uma estrutura montada semelhante a uma qualquer empresa, mas sem descurar a parte pedagógica. Todavia reitera a vontade de vender um produto de qualidade ao ponto de realizar estudos de mercado para aplicação de alguns cursos via profissional com a capacidade de satisfazer os seus clientes. Há igualmente preocupação na forma como se transmite a informação à comunidade usando, o email, a internet, a página da escola e panfletos aquando de matrículas ou informação via rádio. Apresenta também outras condições desde as infraestruturas e segurança como estratégia de marketing e competitividade concelhia.

No que respeita à organização profissional pareceu-nos a melhor preparada sendo que utiliza o marketing já há algum tempo como forma de apoio às suas atividades.

O gestor desta organização é o que apresenta um conhecimento mais técnico e detalhado sobre o marketing e sua importância. A organização tal como as outras acima referidas, apesar de não ter qualquer departamento de marketing considera que é de extrema importância, para conseguir promover a marca e a imagem escolar, as parcerias que são desenvolvidas, o reconhecimento no estrangeiro através da participação em congressos e feiras internacionais. É uma organização preocupada com os seus alunos mostrando uma grande abertura e proximidade havendo necessidade de diversificar a oferta numa ótica de captação/satisfação. Importa também referir que toda a informação e atividades da organização surge nas redes sociais, email e internet.

Mais valia, limitações e investigações futuras

As organizações escolares, enquanto instituições educativas dependentes sempre de algum organismo central mas podendo adquirir um modelo descentralizador tentam incutir à comunidade educativa uma participação ativa da mesma, fazendo por lhes mostrar a importância das organizações poderem ser diferenciadoras no projeto que apresentam à comunidade.

Como se poderá fazer esta diferenciação? A partir da implementação de estratégias de marketing capazes de gerar competitividade, empreendedorismo e mais valor, ao nível da captação/fidelização de alunos, das infraestruturas, segurança, qualidade do corpo docente e ensino de excelência, formação ao nível de docentes, alunos e encarregados de educação; maior participação na escola através de congressos, colóquios, seminários, feiras internacionais; festas; e outras iniciativas. É certo que a presença de alguns marketeers, poderiam ser uma mais-valia nas questões do marketing de relacionamento nas escolas.

Verifica-se que ainda há muito trabalho a ser desenvolvido no âmbito desta temática salientando-se a falta de estudos quanto ao marketing educacional no ensino obrigatório e profissional; quanto às suas estratégias e possibilidades de uma mais valia no sistema educativo português.

O presente trabalho, levava-nos a uma investigação e um estudo mais aprofundado e podendo ser alargado e complementado a outros grupos da comunidade educativa.

Apesar de não se ter realizado um estudo exaustivo e a amostra ser reduzida tais limitações não impedem a forma enriquecedora deste trabalho, nomeadamente para a atividade e reflexão profissional do investigador, bem como para abrir o debate e o desenvolvimento de futuras investigações neste campo.

A experiência adquirida ao longo deste trabalho, bem como a análise e discussão dos dados recolhidos, sugerem a realização de algumas ações de formação, colóquios e outras iniciativas focalizadas para os gestores escolares em particular e comunidade educativa no geral.

Este estudo todavia coloca outras questões pertinentes para futuras investigações: conhecer as perspetivas dos encarregados de educação e dos alunos sobre as questões agora colocadas somente aos gestores escolares; observar outras variáveis relativas ao conjunto marketing/escola e identificar outros fatores que possam influenciar a vida escolar dos docentes, discentes e comunidade educativa em geral.

Bibliografia

- Abbagnano, N. (1969). *História da Fiosofia*. Lisboa: Editorial Presença.
- Alaiz, V. (2000). Avaliação das Escolas. In S. N. Jesus, P. Campos, V. Alaiz & J. M. Alves (Org.), *Trabalho em equipa e gestão escolar*. Porto: ASA Editores II, 25-37.
- Almeida, L.; Freire T. (2008). *Metodologia de investigação em Psicologia e Educação* (5^o edição). Braga: Psiquilíbrios.
- Bogdan, R.; Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Borg, W.; Gall, M. (1996). *Educational research: an introduction*. New York: Longman Publishers US.
- Borja, M. *Marketing Educacional: O caminho para a valorização da marca*. Recuperado em 13 janeiro de 2013 21h28 em: <http://www.revistamarketing.com.br/materia.aspx?m=159>
- Braga, Ryon. *O marketing nas instituições de ensino*. Revista Aprender, Edição de Julho/Agosto 2002.
- Brito, C. (1998). *Gestão Escolar participada – Na escola todos somos gestores*. Lisboa: Texto Editora.
- Bueno Campos, E. (1991). *Dirección Estratégica de la empresa, metodologia, técnicas y casos*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Camello, M. (2000). *De Magistro: Sobre o Mestre*. São Paulo. UNISAL.
- Canário, M. (1998). *Construir o projecto educativo local: Relato de uma experiência*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Carreira, T. (2008). *Eucatio. Novos Desafios. Sociologia da Escola*. Colecção Educação e Ciências da Educação. Lisboa: Minerva.
- Carreira, T. ; Tomé, A. (2000). Portugal: Éducation et Culture, une approche historique, in *Cahiers d'Europe. Cultures-Sociétés-Politiques*, n.º 3, p. 132-144. Paris: Éditions du Félin.
- Carreira, T. ; Cavaco C. (2005). Agrupamentos de Escolas e Interação de Professores, in Tomé, A.; Carreira, T. (Org.) *Ensino Formação, Profissão Arte*, p. 85-110, Colecção «Educação e Ciências da Educação», Lisboa: Editorial Minerva.
- Carreira, T. ; Sequeira, B. (2005). Formação, aprendizagem e organizações aprendentes, in Tomé, A. ; Carreira T. (org.) *Ensino Formação, Profissão Arte*, p. 49-64, Colecção «Educação e Ciências da Educação», Lisboa: Editorial Minerva.

Carreira, T. ; Sequeira, B. (2006). Conhecimento, uma alavanca para a competitividade e a interação social, p. 221-238, in Carreira T. ; Tomé A., (dir.) *Champs Sociologiques et Éducatifs. Enjeux au-delà des Frontières*. Collection «Le travail du social», Paris. L’Harmattan.

Carreira, T. (1998). Professor Actor ou as Duas faces de Jano, in *Anais Universitários. Ciências Sociais e Humanas*, nº 9, Actores Sociais. Testemunhos e Vivências, p. 9-29. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Carreira, T. (1997). Identidade e Pertença: do Individual ao Colectivo, in *Anais Universitários. Série Ciências Sociais e Humanas*, nº 7, Desenvolvimento e Identidade, p. 323-333. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Carmo, H.; Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação: guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho, F. (2011). *A Estratégia nas Organizações*. In Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho F., Almeida, F. e outros. *Introdução à Gestão das Organizações*. Barcelos: Vida Económica.

Civita, V. (1980). *Os Pensadores. Santo Agostinho*. São Paulo. Abril Cultural.

Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill.

Chiodi, L (2007). *A Marca Educacional: Educacional ou racional?* Do blog ABC do Branding. Recuperado em 1 de fevereiro de 2013 de <http://marcaseducacionais.blogspot.pt/2007/07/marca-educacional-emocional-ou-racional.html>

Cobra, M.; Braga, R.(2004). *Marketing educacional: Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino*. São Paulo: Cobra.

Conceito de marketing educacional. Comunicação empresarial, São Paulo, n. 75, set. 1998. Recuperado em 13 de janeiro, 2013 de <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/marketingeducacional.php>

CONCÍLIO ECUMÉNICO VATICANO II, Documentos Conciliares e Pontifícios, in *Declaração A Educação Cristã*, pp.201-212, Braga: Editorial - A.O.

Cristo, A.H. (2012). *Autonomia e diversidade das escolas* no âmbito da Conferência “As novas escolas” da Fundação Francisco Manuel dos Santos proferida na Universidade do Algarve.

Crozier, M; Friedberg, E. (1977). *L’acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2000). *Administração – Princípios de Gestão Empresarial*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Estêvão, Carlos. (1998). *A Gestão Estratégica nas Escolas*. ed. 1. Lisboa: IIE.
- Estrela, A. (1994). *Teoria e Prática de observação de classes, uma estratégia de formação de professores*. (4ª edição). Porto: Porto Editora.
- EURYDICE (2007), *Autonomia das Escolas na Europa: Políticas e Medidas* – Direção Geral da Educação e Cultura. Recuperado em 13 de Outubro de http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/090PT.pdf
- EURYDICE (2007) *Organização do Sistema Educativo em Portugal, Direção Geral da Educação e Cultura*. Recuperado em 13 de Outubro de http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/PT_P T.pdf
- Formosinho, J. et al (2010), *Autonomia da escola pública em Portugal*, Fundação Manuel Leão, Vila Nova de Gaia. Recuperado em 13 de Outubro de 2012 de https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/4594/1/HCF%26Alii_Autonomia-Escola-Publica-1.pdf
- Friedberg, E. (1993). *O Poder e a Regra. Dinâmicas da Acção Organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Ghiglione, R.; Matalon, B. (1997). *O Inquérito. Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Grigorieff, V. (1983). *Manual Básico de Filosofia*. Mem-Martins: Publicações Europa-América.
- Lambin, Jean-Jacques. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Rodrigues, J. e Dionísio, P. (1999). *Mercator XXI. Teoria e prática do marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Lima, L. C. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: Instituto de Educação da Universidade do Minho.
- Lima, L. C. (1996). *Construindo modelos de gestão escolar*. Cadernos de Organização e Gestão Curricular. Editora: Instituto de Inovação Educacional. Recuperado em 7 de Julho de 2012 de http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/construindo_modelos.pdf
- Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho F., Almeida, F. e outros (2011). *Introdução à Gestão das Organizações*. Barcelos: Vida Económica.
- Luck, H. (2000). *Gestão Escolar e Formação de Gestores*. Publicações Em Aberto. Brasília: INEP. Recuperado em 23 de Junho de 2012 de <http://www.publicacoes.inep.gov.br/detalhes.asp?pub=1003>
- Kotler, P.; Fox, K. F. A. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (1999). *Introdução de Marketing*. São Paulo: LTC.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing* (10a ed.). São Paulo: Peason Prentice Hall.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2003). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P. (2004). *Conceito genérico de marketing*. Coleção Gurus do século XXI. Lisboa: Jornal de Negócios.

MacDonald y Tipton (1993): *Using documents*, Londres: Sage.

Marrou, H. (1957). *Santo Agostinho*. Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora.

Merriam, S. (1998). *Qualitative Research and Case Studies Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Nascimento, Maria João (2007), *Pensamento e práticas disciplinares de professores*, Lisboa, Educa.

Nicolau, I. (2001). *Conceito de Estratégia*. Lisboa: INDEG/ISCTE. Recuperado em 6 de Agosto de 2012 de [http://www.antonio-fonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia%20\(1\).pdf](http://www.antonio-fonseca.com/Unidades%20Curriculares/3-Ano/Planeamento%20e%20Gestao%20Estrategica/conceito_20estrategia%20(1).pdf)

Patton, M. (1987). *How to use qualitative methods evaluation*. California: Sage Publications.

Pestana, A. (2003). *Gestão e Educação: Uma Empresa Chamada Escola*. Rio de Janeiro: Catedral das Letras.

Pimentel e Prates. (2004). *Marketing educacional e o advento do ensino à distância* apresentado no Congresso Virtual Brasileiro de Administração. UNAERP. Ribeirão Preto. Recuperado em 23 de Fevereiro de 2013 de <http://www.convibra.com.br/2004/pdf/75.pdf>

Pina e Cunha, Miguel; Rego, Arménio, Gomes, Jorge, Cabral-Cardoso, Carlos; Alves Marques, Carlos; Campos e Cunha, Rita (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Silabo.

Platão. (1996). *A República*. (8ª edição) Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Ponte, J. P. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. *Bolema*, 25, 105-132. Recuperado em 27 de Novembro de 2012 de [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20\(Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20(Estudo%20caso).pdf)

Porter, M. (1996). *O que é estratégia?*. Harvard Business Review. Recuperado em 6 de Agosto de 2012 de <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/adm/asplam/estrategia.pdf>

Prieto, M. (2010). *Marketing Educativo*. Recuperado em 22 de Fevereiro de 2013 de http://www.martaprietoasiron.com/index.php?menu=ver_item.php&item=46&pag=Marketing%20Educativo

Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (1ª edição). Lisboa: Gradiva.

Ruão, T. (2003). *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas*. Universidade do Minho. Recuperado em 23 de Fevereiro de 2013 de <http://boce.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.html>

Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Amadora: Editora McGraw-Hill de Portugal.

Tuckman, Bruce W. (2000). *Manual de investigação em Educação, como conceber e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Sequeira, B. e Carreira, T. (2007). Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento nas Organizações. *XII Encontro Nacional de SIOT, Cidadania e Empregabilidade: As novas Paisagens Socioprofissionais*, APSIOT - Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho), (pp. 649- 670).

Silva, J. M. (2007). *Gestão e liderança nas escolas públicas portuguesas. Da revolução à globalização*. Comunicação ao IV Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação - III Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Recuperado em 7 de Julho de 2012 de <http://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/164/1/Gest%C3%A3o%20e%20lideran%C3%A7a%20nas%20escolas%20p%C3%BAblicas.pdf>

Silva, J. M. (2010). *A emergência do director da escola: questões políticas e organizacionais*. VI Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar, Universidade de Aveiro. Recuperado em 7 de Julho de 2012 de <http://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/331/1/Direc%C3%A7%C3%A3o,%20lideran%C3%A7a%20e%20autonomia%20das%20escolas.pdf>

Silva, J. M. (2011, Maio). *Liderança e autonomia. Da teoria progressista à prática retrógrada*. Comunicação apresentada na conferência escolas, pais, professores e administradores escolares. Escola Superior de Educação e Ciências Sociais: Leiria Recuperado em 7 de Julho de 2012 de <http://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/414>

Soares de Almeida, J. (1938). *Normas de Moral. Leituras para a Formação do carácter*. Lisboa: Livraria Bertrand.

Sousa, A. (1999). *Introdução à Gestão – uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo.

Tomé, A. ; Carreira, T. (dir. 2005). *Ensino Formação Profissão Arte*. Prefácio de Tomé Belaluz, Colecção «Educação e Ciências da Educação», Lisboa: Editorial Minerva.

Vasconcelos, M. F.M. e Linhares, G. T. L. (2009). *Gestão educacional e marketing - Desafios na formação de saberes*. 8º Congresso LUSOCOM. Lisboa: Universidade Lusófona. Recuperado em 6 de Outubro de 2012 de <http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/lusocom/8lusocom09/paper/view/171>

Vicente, N. (2004) *Guia do gestor escolar: da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Porto. ASA

Vicentine, C. ; Steidel, R. *Por que investir em marketing educacional? As ferramentas do Marketing auxiliando a escola a definir seu foco no cenário Atual*. Paraná: Pontifícia Universidade Católica. Recuperado em 11 de Maio de 2012 de <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2005/anaisEvento/documentos/com/TCCI123.pdf>

Yin, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Anexos

Anexo 1 - Guião da Entrevista

Este guião de entrevista é realizado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação e Formação, da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve. Pretende-se aplicar o presente guião a gestores de estabelecimentos escolares. Toda a informação será confidencial.

Tema: Marketing Educacional como instrumento de Gestão e Administração nos estabelecimentos escolares.

Objetivo Geral: Refletir sobre a forma como se implementa a estratégia de marketing, de forma a desenvolver um conhecimento e uma comparação em estabelecimentos de ensino.

Designação	Objetivos Específicos	Formulário de Perguntas
Bloco A Legitimação da Entrevista	-Legitimar a entrevista -Pedir autorização para gravar a entrevista -Motivar o entrevistado	Uma vez que será garantida a confidencialidade de todos os dados, será que é possível procedermos a gravação desta entrevista?
Bloco B Caraterização do/a Entrevistado/a	- Conhecer o perfil pessoal e académico do entrevistado/a - Caraterizar a função do gestor	1 - Qual a sua idade? 2- Quanto tempo de serviço docente tem? 3 - Qual a área da sua Formação inicial? 4 - Possui outras formações? 5 – Já realizou alguma formação contínua em Marketing Educacional?
Bloco C Histórico da Organização	Conhecer o histórico e o modelo da organização	6 -Qual é a data de início das atividades do estabelecimento escolar? 7 - Quantos níveis hierárquicos têm o estabelecimento escolar? 8 - Qual o nº de colaboradores e de clientes (alunos)?
Bloco D Estratégia Organizacional	Conhecer a estratégia que existe na organização e suas implicações	9 - A organização escolar adota algum planeamento estratégico rígido? Qual a sua vigência? 10 -Reconhece alguma influência do ranking da escola na estratégia organizacional? Em que medida? 11 - Considera que exista alguma relação entre autonomia das escolas e uma gestão estratégica eficaz? 12 - Na sua opinião, quais são os principais fatores de competitividade/ as vantagens competitivas da organização? 13 - Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da organização no atual contexto económico? 14 - E as suas principais dificuldades? 15 - Quais os objetivos a curto, médio e longo prazo?
Bloco E GRH	- Perceber se a organização disponibiliza formação aos seus colaboradores - Compreender se a escola tem projectos com outras escolas	16 - A organização disponibiliza formação aos colaboradores (pessoal docente, não docente) e aos colaboradores (alunos e encarregados de educação)? 17 - Que estratégias são utilizadas para manter os colaboradores motivados? 18 - Considera o seu grupo de colaboradores eficazes e eficientes, capazes de dar respostas às

<p>Bloco F</p> <p>Programas e Ações de Marketing Educacional</p>	<p>Analisar estratégias de marketing nas organizações escolares.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as oportunidades desenvolvidas através do marketing para uma maior competitividade e acréscimo de valor; - Identificar ações que se caracterizam como ações de marketing escolar; - Procurar entender de que forma o marketing influencia os colaboradores / clientes ao nível da satisfação; - Contribuir com conhecimento para uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional. - Perceber se o ranking das escolas é um indicador de performance reconhecendo qualidade à escola/organização - Promover o marketing educacional enquanto instrumento na ajuda do processo de construção da autonomia das escolas 	<p>necessidades dos clientes?</p> <p>19 - Na organização escolar existe uma área/departamento de marketing?</p> <p>20 - Na organização escolar desenvolve-se políticas para captar, satisfazer e manter a fidelidade do cliente? De que maneira?</p> <p>21 - Quais são os investimentos feitos pela organização em termos de promoção da sua marca escolar? Dê-nos exemplos.</p> <p>22 - São realizadas ações concretas (campanhas promocionais, publicitárias e humanitárias e em que espaços) de Marketing na instituição? Exemplifique .</p> <p>23 - A quem se dirigem? (Alunos, Docentes, EE, comunidade em geral)</p> <p>24 - Considera que as oportunidades desenvolvidas através do marketing são uma mais valia na competitividade e acréscimo de valor para a organização? Porquê?</p> <p>25 - Como descreve o mercado (educacional) em que atua?</p> <p>26 - Há perspetivas da organização investir em novas áreas /cursos para satisfazer os clientes? Dê-nos exemplos de como irão fazer essas ações em concreto? (por meio da internet, correio electrónico, panfletos, outdoors, media...)</p> <p>27 - De que forma a comunidade escolar tem acesso a toda a informação da organização? (matrículas, congressos, colóquios, formações seminários, atividades)</p> <p>28 - Como considera possível uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional?</p> <p>29 - Considera importante o ranking das escolas como indicador válido de qualidade escolar?</p> <p>30 - O Ranking das escolas pode ser encarado como um instrumento ao serviço do marketing educacional? Porquê?</p> <p>31 - O Marketing Educacional pode ser um instrumento de operacionalização da autonomia das escolas?</p>
---	--	---

Anexo 2 - Protocolo da Entrevista (E) – Gestor (C1) (15/11/2012)

Entrevistador (E) - Muito bom dia. Chamo-me Tito Romeu, estou a fazer o mestrado em Ciências da Educação, no Ramo de Gestão e Administração Educacional e estou a fazer esta entrevista no sentido de recolher dados de opinião dos gestores/diretores sobre

O Marketing Educacional como instrumento de Gestão e Administração nos estabelecimentos escolares.

E o objetivo geral trata-se de refletir sobre a forma como se implementa a estratégia de marketing, de forma a desenvolver um conhecimento e uma comparação em estabelecimentos de ensino.

Venho por este meio solicitar a sua colaboração, na medida em que considero de extrema importância serem os professores a expressarem as suas necessidades.

Quero desde já garantir-lhe e assegurar-lhe o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas nesta entrevista.

Vou pedir a sua autorização para gravar a mesma. Tendo em conta a conversa que tivemos anteriormente deduzo que tenho a sua autorização.

E - *Qual a sua idade?*

C1 – 42 anos

E - *Quanto tempo de serviço docente tem?*

C1 – Sou funcionário do, agora, Turismo de Portugal, I.P. desde 1998. Exerci funções de docência entre 1998 e 2003. Entre 2003 e 2005 fiz parte da equipa técnica da Divisão de Planeamento e Certificação na sede do INFTUR e na direção da Escola de Hotelaria e Turismo de Portimão estou desde 2005.

E - *Qual a área da sua Formação inicial?*

C1 – Bem, eu tirei o curso nesta escola de formação inicial Técnica de Restauração e Bebidas e mais tarde licenciiei-me em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusíada de Lisboa.

E - *Possui outras formações?*

C1 – Bem, eu possuo uma série de pequenas formações, eu diria quase formações à medida que o próprio Turismo de Portugal nos foi proporcionando. Na École Hôtelière de Lausanne fiz o Qualifier Learning Facilitator, Motivation and Passion, Profit Optimization for Fuction Spaces and Spas, Improving Bussiness Performance e Marketing and Branding. Na área do Management tenho um mini-MBA pelo ISCTE / Hospitality Management Institute. Depois tenho também um curso de Gestão Escolar, curso de Segurança Escolar, enfim pequenos cursos que se vão fazendo em termos de formação contínua e cursos ao longo da vida que são necessários

E - *Já realizou alguma formação contínua em Marketing Educacional?*

C1 – Não. No marketing educacional nunca fiz nada, nunca tive essa oportunidade e também pelo menos até algum tempo atrás era algo que eu não conhecia ou que não conheço que haja cursos muito direcionados para esta área.

E - *Qual é a data de início das atividades do estabelecimento escolar?*

C1 – Normalmente, nós iniciamos no dia 27 de Setembro ou a data mais aproximada, porque é o dia em que se comemora o dia mundial do turismo. Portanto utilizamos essa data como referência para iniciar as atividades letivas. Em termos de inauguração, a escola existe desde 1970. Não neste edifício, já passámos por vários edifícios.

E - *Quantos níveis hierárquicos têm o estabelecimento escolar?*

C1 – Sendo uma escola que depende da sede de agrupamento em níveis hierárquicos formais tem apenas a figura do Diretor, e depois tem enfim, um técnico superior na área da contabilidade, e tem um técnico superior na área da pedagogia. Depois naturalmente existem mais dois técnicos na área da secretaria e um técnico na área do economato, basicamente é assim que funciona.

E - *Qual o nº de colaboradores e de clientes (alunos)?*

C1 – Alunos é fácil, 174, neste momento. Em termos de formadores, funcionamos em regime de contrato de prestação de serviços, mas ainda assim nós temos cerca de 40 colaboradores entre formadores e professores e funcionários da casa, incluindo pessoal da limpeza, 11 perfazendo um total de 51 colaboradores.

E - *A organização escolar adota algum planeamento estratégico rígido? Qual a sua vigência?*

C1 – Claro. O planeamento estratégico que a sede de agrupamento tem feito em conjunto com as escolas agrupadas, exarado em plano estratégicos trianuais, por quatro grandes pilares: A sustentabilidade e a racionalização da gestão, a atualização da atividade pedagógica e a abertura aos players nacionais e internacionais.

Temos uma preocupação grande com a sustentabilidade financeira do Agrupamento e de cada uma das escolas agrupadas. Foi, superiormente decidido que cada uma das escolas deveria contribuir com receitas próprias no sentido de, naturalmente, não onerar tanto os custos para os contribuintes. Há algumas escolas que ainda são cofinanciadas mas as do Algarve já não são e portanto, quanto mais receitas nós fizermos menos oneramos cada um dos cidadãos dado que menos financiamento que tem de vir do orçamento do estado. Temos, assim, um índice de sustentabilidade de 35% como mínimo. O patamar mínimo da execução de receitas próprias é de 35% do nosso orçamento de despesa. Quanto à racionalização da gestão temos por exemplo a redução do número de turmas, sendo que temos mais alunos que anteriormente, contudo temos um número limite de 25 alunos por turma. Não ultrapassamos esse número. Seja como for é uma preocupação que temos é uma sustentabilidade do sistema o diretor do agrupamento – Eng.º João Fernandes - tem este ponto de honra, e que a mim me faz todo o sentido, que é a inevitabilidade de o sistema ser sustentável. Não podemos, apenas porque somos uma instituição pública, não racionalizar os recursos que temos; os recursos são escassos, são mesmo escassos; não entramos

numa lógica, eu diria de austeridade pela austeridade, mas ou o sistema é sustentável ou entramos em entropia e desaparecemos.

Depois temos também outra questão que é a questão de repensar a atividade pedagógica, e as escolas do Algarve estão na linha da frente, na lógica de repensar a pedagogia, no sentido de como é que fazemos, de que maneira é que fazemos, e efetivamente o que é que queremos fazer. Ou seja em vez de termos como adquirido que somos escolas profissionais de referência na área da hotelaria e turismo trabalhando com duas ou três categorias profissionais, estamos a repensar a oferta em linha com as necessidades do mercado e dentro das linhas da ANQ. Por outro lado estamos especialmente atentos à empregabilidade dos nossos ex-alunos. A prova disso é que escolhemos descontinuar alguns cursos que não tinham empregabilidade ou que tinham uma fraca empregabilidade. Para nós é importante, também na lógica de um bom aproveitamento de recursos, estarmos atentos a essa realidade, apostar onde devemos apostar, desacelerar nos cursos em que o mercado começa a ficar saturado.

A abertura do Agrupamento das Escolas de Hotelaria e Turismo do Algarve a nível local, regional, nacional e internacional é um desígnio estratégico muito importante para atual direção do Agrupamento. A lógica de internacionalização através da parceria com a École hôtelière de Lausanne, da AEHT (Associação Europeia de Escolas de Hotelaria e Turismo) e parcerias com a escola de Guerande (França), Islantilla (Espanha), Cabo Verde, Regia Emilia (Itália) Baixa Saxónia (Alemanha) promove o reconhecimento da marca Turismo de Portugal e das Escolas de Hotelaria e Turismo do Algarve através de projetos conjuntos na base dos intercâmbios de tanto alunos e professores, assim como de promoção e projeção da gastronomia local. Regionalmente temos como parceiros a ERTA, a CCDR, a UALG, o IEFPP, a DREALG e muitas outras as instituições públicas e privadas tais como uma grande maioria dos hotéis e estabelecimentos similares. A nível nacional mantemos parcerias com as escolas de Ponta delgada e de Praia da Vitória no Arquipélago dos Açores e do Funchal na Ilha da Madeira.

E - Reconhece alguma influência do ranking da escola na estratégia organizacional?

C1 – Não respondeu, porque este estabelecimento escolar não faz parte deste instrumento de medição criado pelo MEC.

E – Considera que existe alguma relação entre a autonomia das escolas e uma gestão estratégica eficaz?

C1 – Sem dúvida que sim. A verdade é que todos os Agrupamentos de Escolas de Hotelaria e Turismo são centralmente dirigidos pela Direção de Formação do Turismo de Portugal, e, por vezes, sentimos que apesar da necessidade de haver uma estratégia conjunta esta deverá ser adaptada à realidade de cada uma das regiões e para cada uma das escolas. As necessidades e aquilo que poderá ser estrategicamente mais relevante no norte, na zona do Porto, provavelmente é diferente aquilo que é mais relevante aqui no Algarve. Existe alguma autonomia, uma autonomia conquistada, ou seja, não há uma autonomia direta de nós podermos em plano de atividades apresentar aquilo a que nos propomos fazer e “tout court” podermos fazê-lo. Terá sempre de haver uma autorização superior, com base em negociações, para que possamos avançar, mas temos conseguido e quando digo que temos conseguido estou a falar pelo agrupamento embora não seja eu o Diretor do Agrupamento, mas o agrupamento tem conseguido por força do seu diretor, o Eng. João Fernandes, fazer passar as suas ideias.

A autonomia no fundo é um espaço de conquista; em termos estratégicos, não há uma autonomia automaticamente delegada, há propostas, nomeadamente em sede de plano de atividades que são feitas à Direção de Formação e que depois são negociadas ponto a ponto e que sendo aprovadas passam à execução.

E - *Na sua opinião, quais são os principais fatores de competitividade/ as vantagens competitivas da organização?*

C1 – Sim, temos vantagens competitivas. Todo o nosso background e todo o trabalho que tem sido feito tanto pela equipa que agora está como pelas equipas anteriores. No Agrupamento do Algarve existem a 2.^a e a 3.^a escolas mais antigas da rede. A de Faro tem 43 anos, a de Portimão tem 42 anos. A de VRSA é uma escola mais recente. Mas seja como for temos um passado grande que capitalizamos e temos sido um marco nesta região essencialmente por que sendo uma região que está tradicionalmente longe em termos de decisão e de notoriedade do centro das grandes decisões, e não havendo tradicionalmente Secretaria de Estado do Turismo a sede do Agrupamento das Escolas de Hotelaria e Turismo do Algarve funciona em conjunto com a ERTA e ATA como um dos players a nível de políticas públicas e também da aplicação dessas políticas. Obviamente muito mais no âmbito da pedagogia e do desenvolvimento dos recursos humanos. Interessa afirmar que nós não estamos só a falar da formação inicial, estamos a falar também da formação contínua que, apesar de determinante, por vezes passa um pouco ao lado do grande público. Esta é uma das áreas a ser repensada em conjunto com as instituições do sector porque existem menos recursos e fundos disponíveis por via do “phasing out” e de terminarem os cofinanciamentos.

Por outro lado, esta situação pode configurar oportunidades, ou seja nós não podemos continuar a saturar o mercado com novos profissionais e esquecer o que são os profissionais que já estão no ativo e que precisam naturalmente da formação contínua e ao longo da vida. Vantagens competitivas foram estas que eu acho no fundo que fomos sempre ganhando ao longo destes anos; primeiro não havia nada, aparecemos nós e depois aquilo que fomos fazendo. Naturalmente cada uma das direções teve um marco diferente; esta direção, como eu digo, acima de tudo o que teve, foi abrir a o agrupamento e a escola à comunidade e a partir do momento em que estamos mais juntos e que começamos a estabelecer parcerias, protocolos com outras entidades começamos a aparecer muito mais e isso traz-nos vantagens, porque há sinergias, há contacto diferente. Há um conhecimento, hoje claramente a exposição que temos no exterior é talvez a nossa maior vantagem. Com certeza também, que os resultados que temos tido são resultados bastante interessantes a nível do ensino profissional e portanto há este reconhecimento que se transporta para fora. Essa é a maior vantagem.

E - *Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da organização no atual contexto económico?*

C1 – Aqui as prioridades são o controlo orçamental e a racionalização da gestão, nomeadamente financeira. Há uma verdade incontornável, se não houver recursos não há escola; a escola não pode abrir se não houver dinheiro para abrir; se não houver dinheiro para pagar a formadores, para pagar as refeições, para dar os apoios sociais aos alunos que carecem dele e portanto talvez a prioridade número um, porque sem financiamento não há escola, é garantir que exista financiamento e que os recursos que existem são bem aplicados e chegam para que se possa funcionar. A nossa maior prioridade é racionalizar os recursos que temos e racionalizar o nosso orçamento; são orçamentos cada vez mais apertados e que têm de ser muito bem geridos, obviamente dentro da lei, que não haja uma leitura deturpada do que eu vou dizer, mas de uma forma criativa e imaginativa, pensar fora da caixa para

conseguir encontrar soluções para a aplicação de novos normativos legais que constroem na sua essência a gestão. Numa altura em que havia mais fundos disponíveis não havia a necessidade imperiosa de pensar em mecanismos criativos para se gerir. Essa para já é a preocupação número um. Sendo que a preocupação número dois, eu diria, que está a par, é a questão da consciência social. Sabemos que nos momentos difíceis são os momentos em que as instituições mais têm que estar presentes e portanto a escola de hotelaria e turismo de Portimão e Faro, que têm uma população de estudantes que são carecidos de algum apoio social, fazem um esforço para estar muito próximos dos alunos carenciados, obviamente pela via do apoio social em espécie ou em apoio monetário mas também no apoio de proximidade e da disponibilidade humana. Tentamos, e isso já vem de há muito tempo, estar muito próximos dos nossos alunos, através dos professores, funcionários, diretores de turma. Tem de haver uma proximidade com os alunos e com os pais dos alunos e/ou encarregados de educação.

E - Além desta dificuldade existem mais algumas?

C1 –Durante muitos anos nós, em termos de sociedade, apostamos todos naquilo em que nós acreditávamos, que era: habilitações em primeiro lugar e competências depois. Qualquer jovem ou qualquer pai ou mãe desejavam ter habilitações académicas. É uma aspiração legítima num certo quadro mental que foi construído em relação à sociedade e ao elevador social. O que acontece é que o elevador social por via das meras habilitações não está a funcionar. Veja-se como está o mercado quanto a jovens licenciados. Durante muitos anos houve uma percepção negativa do estatuto social das profissões iminentemente técnicas em Portugal, infelizmente é algo, para mim deturpado: todos sabemos que provavelmente um bom técnico, com uma profissão de estatuto social pouco reconhecido poderá ganhar muito mais do que alguém que tem muitas habilitações, tem uma profissão com um estatuto social interessante mas que depois tem um *income* financeiro divergente no final do mês, caso tenha a felicidade de ter emprego. E agora digo isto, não em nome do Agrupamento, mas apenas no meu nome, de diretor da escola hoteleira de Portimão, Pedro Moreira, havia um discurso que estava a desvanecer-se e que estava muito longe da prática no que diz respeito aos *players* do setor, sejam eles públicos e portanto responsabilidade política, responsabilidade governamental, como dos privados. Ou seja, nós víamos e ouvíamos em qualquer intervenção pública: nós queremos recursos humanos qualificados, nós queremos ter um serviço de excelência, nós poderemos ter um serviço de referência, mas a verdade é que depois na prática, o que é que acontecia? Acontecia que é mais barato contratar pessoas que não têm qualificações do que as pessoas que as têm. Essa para mim foi desde sempre talvez a coisa mais negativa que me marcou: existe um discurso e uma prática que não são consonantes. Agora, também, por causa da crise que infelizmente se instalou e dos níveis de desemprego que temos, nomeadamente com os jovens licenciados, penso que começa a haver uma desconstrução desta ideia de quem não é licenciado ou quem é um profissional técnico não é bem visto, não tem estatuto, etc isso começa a ser desconstruído. E as pessoas começam a perceber que se calhar há outros caminhos para poder fazer trabalhos tão dignos quanto os outros, onde eventualmente possam ser mais felizes e que são muito úteis para a sociedade e que têm outro tipo de sucesso.

E - Quais os objetivos a curto, médio e longo prazo?

C1 – A curto prazo: a consolidação do trabalho a fazer e manter a escola sustentável do ponto de vista da gestão, justificando a sua existência.

A médio prazo: a criação e implementação de novos cursos na área turística e hoteleira e a ampliação do peso da marca Turismo de Portugal - Escolas.

A longo prazo: O crescimento sustentado da Escola de Hotelaria e Turismo de Portimão em cerca de 20%

E - *A organização disponibiliza formação aos colaboradores (pessoal docente, não docente) e aos colaboradores (alunos e encarregados de educação)?*

C1 – Sim, nós temos um modelo de formação interna. Existe, anualmente formação para os nossos funcionários e mesmo os prestadores de serviços estão envolvidos nas ações de formação que o Turismo de Portugal vai disponibilizando. Anualmente temos várias ações de formação, normalmente à medida das necessidades de cada um dos grupos profissionais.

E - *E aos pais já alguma vez aconteceu, está planeado?*

C1 – A nível dos pais, embora não tendo um plano de formação formal, temos vários momentos de encontro e de reflexão, embora não haja associação de pais, embora não haja associações de estudantes e não havendo estes organismos, tentamos estimular a presença e a proximidade dos pais e dos alunos numa lógica de comunidade e de união na prossecução de objetivos comuns. Alguns interessam-se mais outros interessam-se menos; Também é verdade que as ações que fazemos são duas, três vezes por ano. Não conseguimos, com honestidade e com os recursos humanos que temos, que não são muitos, fazer muito mais do que duas, três ações. É mais uma troca de ideias, experiências e reflexão conjunta da escola. O que praticamos é um contacto muito próximo dos Diretores de Turma com os pais ou encarregados de educação, em que no mínimo uma vez por mês faz um contacto, o mais presencial possível, tentando integra-los na vida comunitária da escola. Mas cada pessoa tem a sua vida e muitas vezes não podem vir. Portanto, pelo menos há um contacto telefónico para se fazer um ponto de situação do aluno, ou seja, os nossos contactos não existem apenas quando há más notícias, são contactos periódicos podendo transmitir boas ou más notícias. Não contactamos apenas quando existem más notícias. Não nos coibimos, ainda assim, por via da sua assiduidade, da sua performance ou disciplina de fazer um contacto ao encarregado de educação de cada um dos alunos. E fazemos isto com alunos que sejam eles próprios encarregados de educação mas que vivam ainda com os pais. Há uma discussão que é da legalidade de falar apenas com o encarregado de educação, quando o aluno é o próprio encarregado de educação, porque é maior de idade e escolheu ser o seu próprio encarregado de educação ou ultrapassar essa formalidade e falar com o responsável pelo agregado familiar. O nosso pensamento é o seguinte e isto é discutido caso a caso, aluno a aluno, pais a pais e encarregado familiar a encarregado familiar, consideramos que enquanto o aluno, mesmo sendo maior de idade e sendo o próprio encarregado de educação, vive na casa dos pais, é suportado financeiramente pelos pais, faz parte daquele agregado, não é uma pessoa completamente autónoma e independente, então as pessoas que lhe dão o teto, que lhe dão as condições financeiras para estar na escola e que lhe dão sustento, deverão ter conhecimento e acompanhar o seu percurso escolar. Quando os alunos que sejam encarregados de educação, se recusam a que isso aconteça, a não ser que haja um caso mais complicado, nomeadamente do foro disciplinar, aí vamos diretamente aos pais. Geralmente quando colocamos esta questão à consideração dos alunos e dos pais temos um bom feedback.

E - *Que estratégias são utilizadas para manter os colaboradores motivados?*

C1 – É certo que a motivação é um mecanismo interno mais do que externo, mas externamente nós podemos desencadear uma série de atividades e criar um determinado clima organizacional que possam ajudar a motivar as pessoas. Não conseguimos executar grandes projetos em termos formais, team building, e outras ações similares. Dado que a equipa é relativamente pequena, conseguimos manter uma união que passa pelo sentimento de pertença à escola e partilha à comunidade. A informação circula por toda a gente; toda a gente tem informação sobre a escola, o Agrupamento e a rede em tempo útil, obviamente tirando algum assunto delicado e que seja sigiloso, mas a informação do funcionamento da escola, a situação em que a escola está de acordo com os seus objetivos, porque é que estamos a agir de determinada forma, obviamente essa informação flui; estamos a fazer reuniões periódicas e as pessoas sabem exatamente o que estão a fazer e isso ajuda a que as pessoas tenham um sentimento de pertença. Por outro lado existe sempre um feedback que é dado quase diariamente a cada uma das pessoas e aqui mais uma vez o contacto pessoal da direção da escola não se aplica apenas nos maus momentos mas também nos bons momentos. Quando se consegue uma pequena vitória, ou por exemplo no economato se conseguiu uma negociação melhor, estamos lá e celebramos. Damos um reforço positivo.

E - *Considera o seu grupo de colaboradores eficazes e eficientes, capazes de dar respostas às necessidades dos clientes?*

C1 – De uma forma geral considero que sim. Quando pensamos mais nas áreas de suporte nomeadamente, secretaria, contabilidade e economato, no geral são capazes. Obviamente que temos pessoas que em determinadas situações precisam de ser mais trabalhadas. Existem algumas dificuldades pontuais que também têm a ver com a renovação ao nível tecnológico, há uma série de novidades que vão aparecendo e as pessoas têm que se adaptar muito rapidamente em termos de sistema de trabalho. E portanto é natural que se tenha de fazer formação nessas áreas e estamos a fazê-lo; é necessário fazer um acompanhamento e é necessário dar um suporte, eu diria, quase emocional. Fazemo-lo com base diária de um grupo geral que não chamaria de amigos, mas que ultrapassa um pouco a nossa relação meramente profissional. Há aqui um apoio direto, inclusivamente a interdisciplinaridade ou as ajudas ou intercâmbios que todos fazemos. Se existe um problema na contabilidade, o ecónomo ou o diretor da escola, quem quer que seja vai à contabilidade e apoia. Se tivermos um excesso de trabalho na secretaria, toda a gente vai para secretaria dar apoio. Portanto há aqui um grupo de trabalho unido, coeso, pequeno que no geral trabalha bem.

E - *Na organização escolar existe uma área/departamento de marketing?*

C1 – Não existe. Não existe o departamento de marketing ou área de marketing. Acho que é algo que todos tentamos fazer. Primeiro tentamos todos fazer numa lógica de serviço quando fazemos o atendimento. Para nós o atendimento ao público seja interno ou externo é muito importante no sentido em que nós achamos que devemos permanentemente mostrar a nossa cultura de serviço, quem somos realmente e por outro lado achamos que devemos vender permanentemente a imagem da escola, quando digo vender a imagem da escola é no bom sentido; temos que passar a imagem da escola. E o facto de a maioria de nós ter passado pela hotelaria, ter alguma formação na hotelaria ou ter mesmo alguma experiência de hotelaria em termos de trabalho ajuda-nos muito nisso. Porque a hotelaria passa muito por esta lógica de postura de serviço. De dar o meu melhor para que a pessoa que eu estou a atender, para a pessoa com quem eu estou a interagir, se sinta satisfeita e sinta que as

suas expectativas foram mais do que atingidas, superadas. E portanto há aqui também um esforço de passar esta mensagem a cada um dos colaboradores para cuidar no atendimento ao telefone, para cuidar no atendimento presencial. Tentamos nós perceber quais são as dificuldades específicas daquela pessoa e procurarmos ativamente as melhores soluções para si.

E - *Na organização escolar desenvolve-se políticas para captar, satisfazer e manter a fidelidade do cliente? De que maneira?*

C1 – Claro que sim. No fundo nós agimos em várias frentes, embora o nosso core business seja a formação, ultrapassa a formação. É importante para nós afirmarmos-nos como player importante do Turismo do Algarve, porque ao fim ao cabo sendo nós quem forma os profissionais que irão para o mercado ou os que já estão no mercado e que querem fazer formação ao longo da vida, é importante que nós tenhamos uma palavra a dizer nestas estratégias e portanto nós queremos estar presentes. E no fundo não se esgota na escola como escola em si. Estamos a dirigir várias ações a potenciais alunos; estamos a dirigir outras ações a alunos de escolas, nomeadamente, das secundárias, apesar de sabermos que vai ser difícil captar esse público-alvo; estamos a tentar desmistificar a ideia de que as profissões ligadas à hotelaria e turismo são profissões que têm pouco estatuto social ou que têm uma remuneração baixa, ou enfim, que não têm o mesmo valor de uma forma agregada que outras profissões. Estamos juntamente com outras instituições públicas e privadas; queremos dar apoio às IPSS, queremos estar presentes no fundo transversalmente em toda a comunidade. Por outro lado a nossa oferta no que diz respeito à formação inicial foi complementada com o Nível V, o que permite a que os jovens que terminem com sucesso os cursos de nível IV possam seguir para os CETs de Turismo e Hotelaria. Ainda, temos uma série de instrumentos informáticos, sobretudo *online*, como o correio eletrónico personalizado para alunos, a bolsa de emprego para *alumni*, o portal das escolas e o facebook da escola como plataformas agregadoras da comunidade.

E - *Quais são os investimentos feitos pela organização em termos de promoção da sua marca escolar? Dê-nos exemplos.*

C1 – O maior é a Semana Profissional em que temos a escola aberta às outras escolas e à comunidade. Esta é uma ação para conseguir por em evidência a marca na medida em que é uma semana temática em que as salas de aulas são transformadas pelos alunos. Cada uma das turmas apresenta um projeto para a sua sala e um orçamento que tem uma baliza muito curta em termos financeiros, mas um orçamento para algum material que precisem. Depois, sob determinado tema transformam a sala numa sala temática. Qualquer pessoa nos pode visitar mas naturalmente temos aqui um ênfase no convite das escolas que estão a terminar o 9º ano de escolaridade. Dado que são os nossos potenciais alunos para fazer depois o secundário. E também tentar entrar nas escolas secundárias: nós também temos um CET aqui e aí é muito mais difícil, não há dúvidas. Eu diria que as escolas secundárias de Portimão têm alguma reticência em abrir-nos as portas ou em visitar-nos. Para além da Semana Profissional temos outras atividades como o Festival de Cocktails Poejo Mendes, que é uma competição inter-escolas, o Festival Gastronómico Hermínio Rebelo, a presença assídua nas feiras sectoriais tanto em Portugal como no estrangeiro. Por outro lado estamos presentes numa série de iniciativas de apoio social nomeadamente com IPSS. Por fim somos muito requisitados pelo mercado para executarmos serviços hoteleiros.

E - *São realizadas ações concretas (campanhas promocionais, publicitárias e humanitárias e em que espaços) de Marketing na instituição? Exemplifique.*

C1 – Temos uma série de atividades dentro e fora da escola, que pretendem mais uma vez estar abertos à comunidade e mostrarmos aquilo que somos: temos uma semana profissional, a chamada semana temática; depois estamos em feiras internacionais, estamos em feiras locais, regionais e nacionais. A escola hoteleira tem tido a sorte nos últimos tempos de fazer parte da equipa do Turismo de Portugal que está nas feiras como a BTL (Feira Internacional do Turismo) em Lisboa, a World Trade Market em Londres, a IBT em Berlim, na Fitur (Feira Internacional de Turismo de Espanha) em Madrid. Temos tido portanto a felicidade de estar lá com os nossos alunos, também a dinamizar o stand do Turismo de Portugal, e esta exposição é interessante porque faz com que os parceiros percebam que o Turismo de Portugal não é só a parte da qualificação da oferta, ou a parte da promoção, mas que existe também a qualificação dos recursos humanos e isso traz-nos uma imagem que reverte para todas as escolas, para toda a rede de escolas. Fazemos também muitas feiras em Portugal e regional e localmente estamos muito presentes em acontecimentos, em eventos: o festival da batata doce em Aljezur, por exemplo; o dia dos namorados, no teatro municipal de Portimão em que fazemos um jantar durante um espetáculo, enfim há uma série de exemplos; há uma parceria coma Docapesca para a promoção da cavala

E - *A quem se dirigem? (Alunos, Docentes, EE, comunidade em geral)*

C1 – A todos, alunos, professores, pais e a toda a comunidade em geral

E - *Considera que as oportunidades desenvolvidas através do marketing são uma mais valia na competitividade e acréscimo de valor para a organização? Porquê?*

C1 – Considero em absoluto. Acho que deveria haver uma aposta maior apesar de todos sermos um pouco profissionais de marketing em cada uma das coisas que fazemos. A verdade é que, e mais agora, com recursos limitados não podemos ter alguém, ou um conjunto de pessoas a trabalhar só nessa área. Temos usufruído por via de uma parceria com a Universidade do Algarve, de estágios profissionais de pessoas na área do marketing, na área da comunicação, que fazem estágio na sede do agrupamento e portanto no momento em que existem esses estágios, temos de facto pessoas que trabalham muito agressivamente a área do marketing e da comunicação e claramente que é algo que é determinante, e que apesar de todos fazermos um pouco disso, mas deveríamos ter alguém a trabalhar só para isso.

E - *Como descreve o mercado (educacional) em que atua?*

C1 –. O mercado onde nós estamos a atuar tem um problema de concertação da oferta formativa. Esta concertação deveria ser feita, a meu ver, a nível mais elevado, mas não se verificando, o agrupamento do algarve tem agido no sentido de corrigir localmente a multiplicação da oferta, coisa que temos conseguido fazer, por via do entendimento com a Direção Regional da Educação e com o IIEFP principalmente. Com os privados é um bocadinho mais difícil porque há vários operadores, contudo por via da redução do financiamento há uma redução dos operadores privados em atividade no Algarve. Não podemos estar todos a fazer tudo ao mesmo tempo. É um desperdício de recursos e é acima de tudo fazer uma competição sem sentido. E portanto a primeira grande dificuldade é essa. Depois temos outra dificuldade, que é a questão das expectativas de quem vem e também da questão do estatuto social das profissões. Não deixa de ser interessante como o marketing, no caso

dos cozinheiros, desconstruiu rapidamente a percepção enraizada dos profissionais de cozinha. É uma área profissional que muito inteligentemente começou a fazer muito marketing há alguns anos e hoje é a profissão da moda e muito cobiçada, e por essa via, também com remunerações interessantes. E o fator remuneração é sempre importante para quem escolhe uma profissão. Mas esta questão de como a sociedade olha para as profissões e no fundo reconhece valor ou não a essas profissões é algo que é importante, em que há ideias pré concebidas e como eu já disse é algo que está ser desconstruído mas que ainda falta muito caminho para fazer e percorrer.

E - Há perspectivas da organização investir em novas áreas /cursos para satisfazer os clientes? Dê-nos exemplos de como irão fazer essas ações em concreto? (por meio da internet, correio eletrónico, panfletos, outdoors, media...)

C1 – Bem, em termos de perspectivas e novos cursos, já algum tempo que o agrupamento do algarve propõe à Direção de Formação que diversifiquemos a nossa formação nomeadamente de acordo e em consonância com o plano estratégico nacional para o turismo e das revisões subsequentes. Embora ainda estejamos numa lógica tradicional do turismo, pretendemos diversificar enveredando, por exemplo pelas áreas do turismo náutico, nos cursos da saúde e bem-estar, manutenção hoteleira. Enfim, podíamos estar aqui já a explorar outros produtos.

E - De que forma a comunidade escolar tem acesso a toda a informação da organização? (matrículas, congressos, colóquios, formações seminários, atividades)

C1 – Essencialmente, o que nós usamos mais é o email, as plataformas eletrónicas, as redes sociais; o próprio portal eletrónico da escola é um sitio da internet onde todas as escolas têm a sua informação e onde se pode ter alguma interatividade entre o utilizador e a própria escola, seja através de envio de email, através do portal escolas, seja através de fazer matrículas diretas e tudo isso. Portanto estamos cada vez mais a apostar na redução do papel e no incremento dos suportes digitais, nomeadamente *online*. Quando estamos em exposições e feiras temos a plataforma eletrónica montada sempre, mas naturalmente usamos também os métodos mais tradicionais, os *flyers* e outros elementos tradicionais.

E - Como considera possível uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional?

C1 – Olhando para a realidade, e olhando para a realidade apenas da escola de Portimão, a possibilidade de facto é esta, com os recursos que temos é continuar a fazer aquilo que estamos a fazer. É, no fundo, independentemente de não haver um departamento ou uma área de marketing, cada um de nós dar o seu melhor para promover / vender a escola, mostrar aquilo que somos, revelar e explicar a nossa cultura. Não vender um sonho, vender a realidade. Contudo penso que deveria haver uma atenção muito maior à questão do marketing no sentido de formalizar mais e ter recursos humanos mais dedicados ou apenas dedicados à área do marketing, a verdade é que não é possível. Mas considero que é importante, porque sem marketing é cada vez mais difícil passar a nossa imagem.

E - Considera importante o ranking das escolas como indicador válido de qualidade escolar?

C1 – Não respondeu, porque este estabelecimento escolar não faz parte deste instrumento de medição criado pelo MEC.

E - *O Ranking das escolas pode ser encarado como um instrumento ao serviço do marketing educacional? Porquê?*

C1 – Não respondeu, porque este estabelecimento escolar não faz parte deste instrumento de medição criado pelo MEC.

E - *O Marketing Educacional pode ser um instrumento de operacionalização da autonomia das escolas?*

C1 – A partir de um momento em que as escolas pertencem a um agrupamento, a um ministério, a um organismo público, a autonomia será sempre relativamente reduzida. No nosso caso é uma autonomia que se consegue com muita negociação. Exatamente por essa razão considero que havendo mais marketing, dando mais resultados e tornando a escola mais forte por via dos seus resultados poderá e deverá ter resultados no sentido de podermos reivindicar mais autonomia para a escola.

E – *Muito, obrigado pela suas respostas. Deseja fazer algum comentário final? Obrigado. Bom dia.*

C1 – Não. Penso que está tudo dito. Obrigado. Bom dia e votos de sucesso no seu trabalho.

Anexo 3 - Grelha de respostas das Entrevistas

Instituição A	Instituição B	Instituição C
<p>Entrevistador (E) - Muito boa tarde. Chamo-me Tito Romeu, estou a fazer o mestrado em Ciências da Educação, no Ramo de Gestão e Administração Educacional e estou a fazer esta entrevista no sentido de recolher dados de opinião dos gestores/diretores sobre O Marketing Educacional como instrumento de Gestão e Administração nos estabelecimentos escolares. E o objetivo geral trata-se de refletir sobre a forma como se implementa a estratégia de marketing, de forma a desenvolver um conhecimento e uma comparação em estabelecimentos de ensino. Venho por este meio solicitar a sua colaboração, na medida em que considero de extrema importância serem os professores a expressarem as suas necessidades. Quero desde já garantir-lhe e assegurar-lhe o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas nesta entrevista. Vou pedir a sua autorização para gravar a mesma. Tendo em conta a conversa que tivemos anteriormente deduzo que tenho a sua autorização.</p> <p>E - Qual a sua idade? A1 – 60</p> <p>E - Quanto tempo de serviço docente tem? A1 – 25</p> <p>E - Qual a área da sua Formação inicial? A1 - De Ciências: Agronomia e depois passei para Teologia</p>	<p>Entrevistador (E) - Muito bom dia. Chamo-me Tito Romeu, estou a fazer o mestrado em Ciências da Educação, no Ramo de Gestão e Administração Educacional e estou a fazer esta entrevista no sentido de recolher dados de opinião dos gestores/diretores sobre O Marketing Educacional como instrumento de Gestão e Administração nos estabelecimentos escolares. E o objetivo geral trata-se de refletir sobre a forma como se implementa a estratégia de marketing, de forma a desenvolver um conhecimento e uma comparação em estabelecimentos de ensino. Venho por este meio solicitar a sua colaboração, na medida em que considero de extrema importância serem os professores a expressarem as suas necessidades. Quero desde já garantir-lhe e assegurar-lhe o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas nesta entrevista. Vou pedir a sua autorização para gravar a mesma. Tendo em conta a conversa que tivemos anteriormente deduzo que tenho a sua autorização.</p> <p>E - Qual a sua idade? B1 – 59</p> <p>E - Quanto tempo de serviço docente tem? B1 – 40</p> <p>E - Qual a área da sua Formação inicial? B1 - Secretariado</p> <p>E - Possui outras formações?</p>	<p>Entrevistador (E) - Muito bom dia. Chamo-me Tito Romeu, estou a fazer o mestrado em Ciências da Educação, no Ramo de Gestão e Administração Educacional e estou a fazer esta entrevista no sentido de recolher dados de opinião dos gestores/diretores sobre O Marketing Educacional como instrumento de Gestão e Administração nos estabelecimentos escolares. E o objetivo geral trata-se de refletir sobre a forma como se implementa a estratégia de marketing, de forma a desenvolver um conhecimento e uma comparação em estabelecimentos de ensino. Venho por este meio solicitar a sua colaboração, na medida em que considero de extrema importância serem os professores a expressarem as suas necessidades. Quero desde já garantir-lhe e assegurar-lhe o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas nesta entrevista. Vou pedir a sua autorização para gravar a mesma. Tendo em conta a conversa que tivemos anteriormente deduzo que tenho a sua autorização.</p> <p>E - Qual a sua idade? C1 – 42 anos</p> <p>E - Quanto tempo de serviço docente tem? C1 – Sou funcionário do, agora, Turismo de Portugal, I.P. desde 1998. Exerci funções de docência entre 1998 e 2003. Entre 2003 e 2005 fiz parte da equipa técnica da Divisão de Planeamento e Certificação na</p>

<p>E - Possui outras formações? A1 - Só na área de agronomia</p> <p>E - Já realizou alguma formação contínua em Marketing Educacional? A1 - Nunca realizei porque é um dado moderno das questões do marketing e ainda por cima educacional, não é? Mas estou a aprender nos últimos tempos a saber esses mecanismos.</p> <p>E - Qual é a data de início das atividades do estabelecimento escolar? A1 - A data precisa só poderei dá-lhe daqui a outros dias porque não tenho aqui os dados. Não trouxe os documentos, mas o colégio do alto já fez os 50 anos, portanto deve ser década de 30.</p> <p>E - E começou em Monchique? A1 - Sim, começou em Monchique claro, e depois com a degradação das instalações em Monchique, o então Bispo do Algarve, D. Francisco Rendeiro conseguiu negociar e comprar a quinta da família Fialho para fazer a transferência das irmãs franciscanas hospitaleiras que passaram então a dirigir o colégio a partir da quinta da família Fialho.</p> <p>E - Quantos níveis hierárquicos têm o estabelecimento escolar? A1 - A escola antes de mais depende da diocese do Algarve. A diocese do Algarve por sua vez nomeia um diretor geral que é o seu delegado, que é o responsável pela administração quotidiana. Há um diretor geral, depois uma subdiretora, que é sempre a superior da comunidade, neste momento são as salesianas que estão</p>	<p>B1 - Curso de especialização de Gestão Escolar</p> <p>E - Já realizou alguma formação contínua em Marketing Educacional? B1 - Nunca, nunca.</p> <p>E - Qual é a data de início das atividades do estabelecimento escolar? B1 - A escola enquanto instituição começou em setembro de 1922. Foi criada pelo decreto de 1919. Teve 3 locais de funcionamento. Um deles foi perto da GNR, o outro foi onde está a agora a junta de freguesia que ainda hoje lhe chamam escola velha, e em 1959 - 60 veio para aqui para este edifício.</p> <p>E - Quantos níveis hierárquicos têm o estabelecimento escolar? B1 - Níveis hierárquicos? A estrutura da escola, em termos de professores, tem delegados de grupo dos departamentos, os departamentos, conselho pedagógico, diretor e conselho geral.</p> <p>E - Qual o nº de colaboradores e de clientes (alunos)? B1 - No agrupamento, temos à volta de 2500 alunos e grosso modo 300 e tal professores. Não tenha a certeza absoluta. Ainda tenho de fazer as contas.</p> <p>E - A organização escolar adota algum planeamento estratégico rígido? Qual a sua vigência? B1 - Não, o modo de trabalhar é completamente flexível e isso já é notório. Eu penso que as pessoas têm que ser responsabilizadas através de si próprios. Obviamente que atuarei nos casos que isso não se</p>	<p>sede do INFTUR e na direção da Escola de Hotelaria e Turismo de Portimão estou desde 2005.</p> <p>E - Qual a área da sua Formação inicial? C1 - Bem, eu tirei o curso nesta escola de formação inicial Técnica de Restauração e Bebidas e mais tarde licencieme em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusíada de Lisboa.</p> <p>E - Possui outras formações? C1 - Bem, eu possuo uma série de pequenas formações, eu diria quase formações à medida que o próprio Turismo de Portugal nos foi proporcionando. Na École Hôtelière de Lausanne fiz o Qualifier Learning Facilitator, Motivation and Passion, Profit Optimization for Fuction Spaces and Spas, Improving Bussiness Performance e Marketing and Branding. Na área do Management tenho um mini-MBA pelo ISCTE / Hospitality Management Institute. Depois tenho também um curso de Gestão Escolar, curso de Segurança Escolar, enfim pequenos cursos que se vão fazendo em termos de formação contínua e cursos ao longo da vida que são necessários</p> <p>E - Já realizou alguma formação contínua em Marketing Educacional? C1 - Não. No marketing educacional nunca fiz nada, nunca tive essa oportunidade e também pelo menos até algum tempo atrás era algo que eu não conhecia ou que não conheço que haja cursos muito direcionados para esta área.</p>
--	--	--

<p>vocacionadas para a área educacional. Depois vem a diretora pedagógica, depois a diretora dos serviços administrativos e os outros diretores respetivos.</p> <p>E - <i>Qual o nº de colaboradores e de clientes (alunos)?</i></p> <p>A1 - O número de alunos está entre 300 e 320. Dos docentes estão cerca de 44 e os outros funcionários cerca de 20, depois posso precisar.</p> <p>E - <i>A organização escolar adota algum planeamento estratégico rígido? Qual a sua vigência?</i></p> <p>A1 - A estratégia fundamental é uma educação personalista com base na filosofia da escola católica, essa é a estratégia. Depois há os diversos programas curriculares, sempre tendo em conta as orientações do ministério da educação, porque sendo um colégio com paralelismo pedagógico tem de acompanhar de perto o que emana do ministério de educação, sem retirar nunca a característica cristã do colégio.</p> <p>E - <i>Reconhece alguma influência do ranking da escola na estratégia organizacional?</i></p> <p>A1 - Tem alguma influência psicológica.</p> <p>E - <i>Em que medida?</i></p> <p>A1 - Na medida que estimula o corpo docente a uma atenção mais cuidada. Todavia é preciso que se note que o colégio, os seus resultados, foram sempre bons, independentemente do ranking. Portanto o ranking veio acrescentar uma nota de cuidado em relação aos anos seguintes.</p> <p>E - <i>E mais valor?</i></p>	<p>cumpra. Mas à partida as pessoas têm todas a flexibilidade, têm toda a liberdade de fazer o que têm que fazer.</p> <p>E - <i>Reconhece alguma influência do ranking da escola na estratégia organizacional?</i></p> <p>B1 - Não, nada. Porque o ranking é o que é. Agora isto é um aparte: porque é que as escolas particulares têm melhores resultados? E porque as escolas de sítios com mais poder económico têm melhores resultados? Por razões diversas: primeiro, nas escolas particulares são menos alunos, em princípio na turma, os professores são os mesmos das outras escolas, não tenho dúvidas nenhuma. Há depois a expectativa dos pais e a expectativa e a expectativa dos alunos. Teoricamente e à partida os alunos daquelas escolas são alunos com algum poder económico e que têm expectativas altas. Os nossos alunos vindo de áreas rurais, as suas expectativas são mais baixas, e isso nota-se aliás.</p> <p>E - <i>Considera que existe alguma relação entre a autonomia das escolas e uma gestão estratégica eficaz?</i></p> <p>B1 - Não, porquê? De todo, não vejo. Não é preciso ter autonomia para ter uma gestão estratégica eficaz. No meu ponto de vista, penso que há estratégias que são eficazes mesmo sem autonomia. A autonomia pode “obrigar” a que haja efetivamente algumas estratégias. Agora podemos adotar estratégias mesmo sem autonomia. Aliás é de todo aconselhável, diria quase</p>	<p>E - <i>Qual é a data de início das atividades do estabelecimento escolar?</i></p> <p>C1 - Normalmente, nós iniciamos no dia 27 de Setembro ou a data mais aproximada, porque é o dia em que se comemora o dia mundial do turismo. Portanto utilizamos essa data como referência para iniciar as atividades letivas. Em termos de inauguração, a escola existe desde 1970. Não neste edifício, já passámos por vários edifícios.</p> <p>E - <i>Quantos níveis hierárquicos têm o estabelecimento escolar?</i></p> <p>C1 - Sendo uma escola que depende da sede de agrupamento em níveis hierárquicos formais tem apenas a figura do Diretor, e depois tem enfim, um técnico superior na área da contabilidade, e tem um técnico superior na área da pedagogia. Depois naturalmente existem mais dois técnicos na área da secretaria e um técnico na área do economato, basicamente é assim que funciona.</p> <p>E - <i>Qual o nº de colaboradores e de clientes (alunos)?</i></p> <p>C1 - Alunos é fácil, 174, neste momento. Em termos de formadores, funcionamos em regime de contrato de prestação de serviços, mas ainda assim nós temos cerca de 40 colaboradores entre formadores e professores e funcionários da casa, incluindo pessoal da limpeza, 11 perfazendo um total de 51 colaboradores.</p> <p>E - <i>A organização escolar adota algum planeamento estratégico rígido? Qual a sua vigência?</i></p> <p>C1 - Claro. O planeamento</p>
---	---	---

<p>A1 - Sim</p> <p>E - Na sua opinião, quais são os principais fatores de competitividade/ as vantagens competitivas da organização?</p> <p>A1 - A primeira competitividade do colégio é o ambiente em que os alunos se desenvolvem e desenvolvem as suas atividades. É um ambiente muito voltado para natureza, é uma quinta vasta, tem uma mata valiosa e tem cantos e cantinhos de brincadeira onde as crianças e os adolescentes vão descobrindo alguns mistérios da própria natureza. Esse ambiente proporciona de facto algo que não tem preço. A segunda vantagem em termos de qualidade é o seu ensino. Portanto, temos um corpo docente estável e conseguimos alguns professores doutras escolas congéneres que vão lá dar parte do seu saber e normalmente apostam na qualidade. E naturalmente temos uns pais mais presentes.</p> <p>E - Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da organização no atual contexto económico?</p> <p>A1 - No atual contexto financeiro do país a situação torna-se difícil porque os pais que têm lá os filhos normalmente são pais da classe média. A classe média estando a ser posta em causa neste momento começa a não ter condições para ter lá os filhos. Neste momento a situação está equilibrada. Mas não sei no próximo ano como é que será. E não temos nenhum apoio do estado direta ou indiretamente. O colégio só funciona exclusivamente pela</p>	<p>obrigatório adotar as estratégias sem autonomia. E foi o que se fez nesta escola durante alguns anos. Adotou-se uma estratégia que resultou.</p> <p>E - Na sua opinião, quais são os principais fatores de competitividade/ as vantagens competitivas da organização?</p> <p>B1 – Um pouco de competição é sempre bom. Mesmo que não exista, que se pense que existe. Eu explico, há aqui alguma concorrência saudável entre nós e a secundária de Lagoa. Acontece que os nossos alunos vão para lá e os de lá vêm para cá e grande parte dos nossos alunos regressam aqui e dizem “não, esta é melhor”. E é melhor, não tenho dúvidas nenhuma, mas é. Mas esta competitividade poderá ter alguns aspetos positivos, eu penso que sim. Nomeadamente, os alunos pensarem porque somos melhores, e somos efetivamente e não fará mal que as pessoas pensem que somos melhores ou que conseguimos melhorar.</p> <p>E - Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da organização no atual contexto económico?</p> <p>B1 – As prioridades neste momento, no meu ponto de vista, são as que se prendem com o essencial. Em relação aos alunos, é dar-lhes comer e transporte, que grande parte das vezes não têm, o que é preocupante, neste momento. E quando um aluno nestas circunstâncias, hum, se calhar até está desmotivado. Ah quando não tem dinheiro para transporte e dinheiro para comer algo vai mal no nosso país. A</p>	<p>estratégico que a sede de agrupamento tem feito em conjunto com as escolas agrupadas, exarado em plano estratégicos trianuais, por quatro grandes pilares: A sustentabilidade e a racionalização da gestão, a atualização da atividade pedagógica e a abertura aos players nacionais e internacionais.</p> <p>Temos uma preocupação grande com a sustentabilidade financeira do Agrupamento e de cada uma das escolas agrupadas. Foi, superiormente decidido que cada uma das escolas deveria contribuir com receitas próprias no sentido de, naturalmente, não onerar tanto os custos para os contribuintes. Há algumas escolas que ainda são cofinanciadas mas as do Algarve já não são e portanto, quanto mais receitas nós fizermos menos oneramos cada um dos cidadãos dado que menos financiamento que tem de vir do orçamento do estado. Temos, assim, um índice de sustentabilidade de 35% como mínimo. O patamar mínimo da execução de receitas próprias é de 35% do nosso orçamento de despesa. Quanto à racionalização da gestão temos por exemplo a redução do número de turmas, sendo que temos mais alunos que anteriormente, contudo temos um número limite de 25 alunos por turma. Não ultrapassamos esse número. Seja como for é uma preocupação que temos é uma sustentabilidade do sistema o diretor do agrupamento – Eng.º João Fernandes - tem este ponto de honra, e que a mim me faz todo o sentido, que é a inevitabilidade de o sistema ser</p>
---	--	---

<p>mensalidade dos seus alunos.</p> <p>E - <i>E as suas principais dificuldades?</i></p> <p>A1 - As dificuldades provavelmente qualquer escola encontra neste momento. É que os pais têm alguma dificuldade em acompanhar a evolução afetiva dos seus filhos e fazer uma ligação direta com a escola. Os pais esperam tudo da escola. Tudo. E são muito exigentes. Quando a escola pede aos pais, já há mais dificuldades.</p> <p>E - <i>Quais os objetivos a curto, médio e longo prazo?</i></p> <p>A1 - O primeiro objetivo é formar integralmente o adolescente e a partir do adolescente captar também a formação dos pais. Temos no colégio várias ações de formação que têm especialistas de muitas áreas, para que os pais nos ajudem na pedagogia colegial.</p> <p>E - <i>A organização disponibiliza formação aos colaboradores (pessoal docente, não docente) e aos colaboradores (alunos e encarregados de educação)?</i></p> <p>A1 - Sim. Há periodicamente formação professores, para funcionários não docentes, e para pais temos vindo a implementar cada vez mais.</p> <p>E - <i>Que estratégias são utilizadas para manter os colaboradores motivados?</i></p> <p>A1 - A primeira estratégia é a qualidade. Eles ficam estimulados porque veem os dados. E também tentamos que os pais estejam de tal maneira presentes que os colaboradores não se sintam desmotivados. E depois a presença de uma</p>	<p>minha prioridade neste momento é essa. Enquanto haver alunos com fala de comer e transporte eu prefiro ir colmatando esta falha do sistema. Eh pá não temos falta de dinheiro...</p> <p>E - <i>Além desta dificuldade existem mais algumas?</i></p> <p>B1 - O tamanho do agrupamento, tanto a nível humano, número de pessoas, e territorial. É preciso perceber que vamos daqui até S. Marcos. E no conselho somos 2 elementos. Este é de longe supera o outro. O outro são duas escolas pequenas. Esta tem 2 escolas pequenas e mais uma maiorzita, que é aqui a secundária. E neste momento o agrupamento comporta 12 escolas. É muita escola e muita gente para governar para gerir. Basicamente são estas as grandes dificuldades do agrupamento.</p> <p>E - <i>Quais os objetivos a curto, médio e longo prazo?</i></p> <p>B1 - os meus para já são sempre curtos, na medida que esta CAP está por 1 ano. Os meus objetivos para já são por ano, não posso alargar mais, na medida que não sei quem está cá para o ano. Quais são o objetivos neste momento? São os de sempre que norteiam qualquer direção: obter resultados, melhores resultados possíveis e depois organizar todas as coisas para que para o ano se possa eleger um diretor que ficará 4 anos. Basicamente, de grosso modo, são estes os meus objetivos e já não é pouco. Mas os resultados, nunca se podem ter em linha de conta os resultados, que é no fundo o que</p>	<p>sustentável. Não podemos, apenas porque somos uma instituição pública, não racionalizar os recursos que temos; os recursos são escassos, são mesmo escassos; não entramos numa lógica, eu diria de austeridade pela austeridade, mas ou o sistema é sustentável ou entramos em entropia e desaparecemos.</p> <p>Depois temos também outra questão que é a questão de repensar a atividade pedagógica, e as escolas do algarve estão na linha da frente, na lógica de repensar a pedagogia, no sentido de como é que fazemos, de que maneira é que fazemos, e efetivamente o que é que queremos fazer. Ou seja em vez de termos como adquirido que somos escolas profissionais de referência na área da hotelaria e turismo trabalhando com duas ou três categorias profissionais, estamos a repensar a oferta em linha com as necessidades do mercado e dentro das linhas da ANQ. Por outro lado estamos especialmente atentos à empregabilidade dos nossos ex-alunos. A prova disso é que escolhemos descontinuar alguns cursos que não tinham empregabilidade ou que tinham uma fraca empregabilidade. Para nós é importante, também na lógica de um bom aproveitamento de recursos, estarmos atentos a essa realidade, apostar onde devemos apostar, desacelerar nos cursos em que o mercado começa a ficar saturado.</p> <p>A abertura do Agrupamento das Escolas de Hotelaria e Turismo do Algarve a nível local, regional, nacional e internacional é um desígnio estratégico muito importante</p>
--	---	---

<p>comunidade de irmãs salesianas vocacionadas para a educação é uma presença da retaguarda que dá alguma segurança psicológica aos colaboradores a todos os níveis, porque elas vivem 24 sob 24 horas nas instalações do colégio.</p> <p>E - <i>Considera o seu grupo de colaboradores eficazes e eficientes, capazes de dar respostas às necessidades dos clientes?</i></p> <p>A1 - Sim, neste momento nada a apontar, antes pelo contrário.</p> <p>E - <i>Na organização escolar existe uma área/departamento de marketing?</i></p> <p>A1 - Não existe por enquanto nenhum departamento de marketing. Não existe, mas como temos tido educação para o ensino especial e criamos o gabinete de psicologia educacional, provavelmente o marketing vai ter que entrar mais ano menos ano.</p> <p>E - <i>Na organização escolar desenvolve-se políticas para captar, satisfazer e manter a fidelidade do cliente? De que maneira?</i></p> <p>A1 - No nosso caso é só nas relações pessoais e na presença das irmãs e tendo o ambiente que temos no colégio. O colégio do alto não tem precisado de outros métodos exteriores para captar mais alunos ou mais pais, neste momento. Pode ser que nesta crise que o país atravessa, pode ser que venha a ser necessário, mas é um colégio suficientemente conhecido neste momento para que por si só para que haja esta passagem de informação</p>	<p>norteia, é o sucesso dos nossos alunos.</p> <p>E - <i>A organização disponibiliza formação aos colaboradores (pessoal docente, não docente) e aos colaboradores (alunos e encarregados de educação)?</i></p> <p>B1 - A escola dentro do possível disponibiliza, dentro das possibilidades económicas e financeiras. Não cabendo à escola, neste momento não sei a quem cabe. Hoje a formação deixou de fazer parte do ministério da educação passou a ser paga pelos professores. A escola tem feito algum esforço nesse sentido, a dar formação, sobretudo ao pessoal auxiliar, porque os professores têm outros mecanismos. Mas também disponibiliza e faz um esforço nesse sentido, de procurar junto do centro de formação de albufeira, lagoa e silves para que se possam desenvolver ações no sentido de dar formação aos professores.</p> <p>E- <i>E aos pais já alguma vez aconteceu, está planeado?</i></p> <p>B1 - Já tem acontecido, mas este ano não. Nomeadamente sobre anorexia, já fizemos algo que era importante na altura, sentia-se um bocado na escola e era importante que os pais tivessem alerta para alguns sintomas, digamos que podiam revelar alguma tendência para a anorexia. E então fizemos uma ação de formação para ao pais, para que eles pudessem em casa, verificar se lá em casa acontecia isso. Mas não é sistemático.</p> <p>E - <i>Que estratégias são utilizadas para manter os colaboradores motivados?</i></p>	<p>para atual direção do Agrupamento. A lógica de internacionalização através da parceria com a École hôtelière de Lausanne, da AEHT (Associação Europeia de Escolas de Hotelaria e Turismo) e parcerias com a escola de Guerande (França), Islantilla (Espanha), Cabo Verde, Regia Emilia (Itália) Baixa Saxónia (Alemanha) promove o reconhecimento da marca Turismo de Portugal e das Escolas de Hotelaria e Turismo do Algarve através de projetos conjuntos na base dos intercâmbios de tanto alunos e professores, assim como de promoção e projeção da gastronomia local. Regionalmente temos como parceiros a ERTA, a CCDR, a UALG, o IEFP, a DREALG e muitas outras as instituições públicas e privadas tais como uma grande maioria dos hotéis e estabelecimentos similares. A nível nacional mantemos parceiras com as escolas de Ponta delgada e de Praia da Vitória no Arquipélago dos Açores e do Funchal na Ilha da Madeira.</p> <p>E - <i>Reconhece alguma influência do ranking da escola na estratégia organizacional?</i></p> <p>C1 - Não respondeu, porque este estabelecimento escolar não faz parte deste instrumento de medição criado pelo MEC.</p> <p>E - <i>Considera que existe alguma relação entre a autonomia das escolas e uma gestão estratégica eficaz?</i></p> <p>C1 - Sem dúvida que sim. A verdade é que todos os</p>
--	---	---

<p>E - <i>Quais são os investimentos feitos pela organização em termos de promoção da sua marca escolar? Dê-nos exemplos.</i></p> <p>A1 - As salas de aula foram adaptadas, os laboratórios de química e física foram devidamente renovados. A área do pré-escolar foi totalmente feita de novo. O material didático, por exemplo o material informático, por exemplo temos uma sala completa de informática, que o colégio não tinha, mas que neste momento tem. E todas as salas estão dotadas de quadros interativos. Julgo que é uma mais valia tecnológica para o bom êxito dos objetivos que é a qualidade.</p> <p>E - <i>São realizadas ações concretas (campanhas promocionais, publicitárias e humanitárias e em que espaços) de Marketing na instituição? Exemplifique.</i></p> <p>A1 - Não são realizadas porque os pais são os nossos embaixadores.</p> <p>E - <i>A quem se dirigem? (Alunos, Docentes, EE, comunidade em geral)</i></p> <p>A1 - E dirigida à comunidade em geral, até porque temos muitos pais que são de outras regiões do país, médicos ou professores que são colocados em Faro ou em terras ou cidades mais próximas e gostam de ter os seus filhos com uma maior garantia de qualidade.</p> <p>E - <i>E como é que esses pais tiveram conhecimento do colégio?</i></p> <p>A1 - Por intermédio de outros pais e agora utilizando a tecnologia moderna, por</p>	<p>B1 – Pergunto eu: Acha com esta miséria que isto vai, alguém anda motivado? A estratégia é confiar no profissionalismo das pessoas. É fazer com que as pessoas percebam que é importante o trabalho delas, mas sobretudo confiar no profissionalismo das pessoas. E as pessoas são profissionais. O que é que eu posso fazer mais do que isto? Não lhes posso aumentar os ordenados, não lhes posso dar mais férias. Tenho que contar é claro com o profissionalismo das pessoas e com boa vontade. Como é que eu posso motivar as pessoas? Fazer-lhes ver que determinado projeto será implementado será bom para os nossos alunos e fazer acreditar que aquele projeto será importante para a escola e neste momento tenho o projeto de constituir uma comissão para a avaliação interna da escola que é forçosamente obrigatório. A expressão do obrigatório é bom e eu gosto. E as pessoas têm que perceber que trabalhar para aquilo é importante para a escola.</p> <p>E - <i>Considera o seu grupo de colaboradores eficazes e eficientes, capazes de dar respostas às necessidades dos clientes?</i></p> <p>B1 – Sim, sem dúvida, obviamente que sim. Aliás, a minha experiência com os agrupamentos não é grande, como sabes, é quase nula, mas conheço, estou aqui há muitos anos. 40 anos é muito tempo.</p> <p>E - <i>Na organização escolar existe uma área/departamento de marketing?</i></p> <p>B1 – Não, mas todos nós</p>	<p>Agrupamentos de Escolas de Hotelaria e Turismo são centralmente dirigidos pela Direção de Formação do Turismo de Portugal, e, por vezes, sentimos que apesar da necessidade de haver uma estratégia conjunta esta deverá ser adaptada à realidade de cada uma das regiões e para cada uma das escolas. As necessidades e aquilo que poderá ser estrategicamente mais relevante no norte, na zona do Porto, provavelmente é diferente aquilo que é mais relevante aqui no Algarve. Existe alguma autonomia, uma autonomia conquistada, ou seja, não há uma autonomia direta de nós podermos em plano de atividades apresentar aquilo a que nos propomos fazer e “tout court” podermos fazê-lo. Terá sempre de haver uma autorização superior, com base em negociações, para que possamos avançar, mas temos conseguido e quando digo que temos conseguido estou a falar pelo agrupamento embora não seja eu o Diretor do Agrupamento, mas o agrupamento tem conseguido por força do seu diretor, o Eng. João Fernandes, fazer passar as suas ideias.</p> <p>A autonomia no fundo é um espaço de conquista; em termos estratégicos, não há uma autonomia automaticamente delegada, há propostas, nomeadamente em sede de plano de atividades que são feitas à Direção de Formação e que depois são negociadas ponto a ponto e que sendo aprovadas passam à execução.</p> <p>E - <i>Na sua opinião, quais são os</i></p>
---	--	---

<p>intermédio da página do colégio.</p> <p>E - <i>Considera que as oportunidades desenvolvidas através do marketing são uma mais valia na competitividade e acréscimo de valor para a organização? Porquê?</i></p> <p>A1 - Neste momento ainda não sentimos isso, mas estou convencido que todas as áreas do país neste momento o marketing é muito importante como objeto pelo menos de informar corretamente aqueles que estão à nossa volta.</p> <p>E - <i>Como descreve o mercado (educacional) em que atua?</i></p> <p>A1 - É um mercado neste momento em expectativa. Nós não sabemos o que vai acontecer o que vai acontecer nos próximos dois anos. O ensino público está a ter dificuldades, mas no ensino privado as dificuldades são maiores por causa dos gastos. Portanto neste momento é difícil saber como vai o mercado evoluir.</p> <p>E - <i>Há perspectivas da organização investir em novas áreas /cursos para satisfazer os clientes? Dê-nos exemplos de como irão fazer essas ações em concreto? (por meio da internet, correio eletrónico, panfletos, outdoors, media...)</i></p> <p>A1 - Sonhávamos fazê-los, mas neste momento não é possível, porque, como disse anteriormente as expectativas é de observar o mercado.</p> <p>E - <i>E a fazer possivelmente essas ações de que forma as faria?</i></p> <p>A1 - Aumentando por exemplo,</p>	<p>fazemos, eu faço o meu marketing, aliás ao longo do ano, sobretudo mais intensamente na altura das matrículas, em que vamos a cada uma das escolas e vamos dizer que esta escola é melhor que as outras e fazemos esse exercício todos os anos e vamos aqui e ali. As estratégias já foram outras e vinha cá os alunos ver as condições da escola. Hoje temos muito melhores condições que tínhamos antes. E iam daqui equipas para vender o produto nas outras escolas, mas limitamo-nos sempre ao concelho, e só fomos um ano a lagoa, e deu alguns resultados. Normalmente é isso que se faz, portanto ao longo de todo o ano faz-se. A nossa propaganda está feita pelos resultados em si. Não quer dizer que sejamos os melhores do mundo, mas somos razoavelmente bons.</p> <p>E - <i>Na organização escolar desenvolve-se políticas para captar, satisfazer e manter a fidelidade do cliente? De que maneira?</i></p> <p>B1 – Claro. Aliás. Os nossos clientes? Quem é que são os nossos clientes? E clientes consciente do que estou a dizer. Nós somos uma empresa, quer queiramos ou não e estamos a vender o nosso produto e os nossos utentes são os nosso clientes. Quem são eles? São em primeiro lugar os alunos, os pais dos alunos e depois a sociedade em geral. Portanto esses são os nossos clientes, e são eles que temos que satisfazer. Como é que satisfazemos os clientes? Dando, ah proporcionando um bom produto ou um produto que seja razoavelmente vendável.</p>	<p><i>principais fatores de competitividade/ as vantagens competitivas da organização?</i></p> <p>C1 – Sim, temos vantagens competitivas. Todo o nosso background e todo o trabalho que tem sido feito tanto pela equipa que agora está como pelas equipas anteriores. No Agrupamento do Algarve existem a 2.^a e a 3.^a escolas mais antigas da rede. A de Faro tem 43 anos, a de Portimão tem 42 anos. A de VRSA é uma escola mais recente. Mas seja como for temos um passado grande que capitalizamos e temos sido um marco nesta região essencialmente por que sendo uma região que está tradicionalmente longe em termos de decisão e de notoriedade do centro das grandes decisões, e não havendo tradicionalmente Secretaria de Estado do Turismo a sede do Agrupamento das Escolas de Hotelaria e Turismo do Algarve funciona em conjunto com a ERTA e ATA como um dos players a nível de políticas públicas e também da aplicação dessas políticas. Obviamente muito mais no âmbito da pedagogia e do desenvolvimento dos recursos humanos. Interessa afirmar que nós não estamos só a falar da formação inicial, estamos a falar também da formação contínua que, apesar de determinante, por vezes passa um pouco ao lado do grande público. Esta é uma das áreas a ser repensada em conjunto com as instituições do sector porque existem menos recursos e fundos disponíveis por via do “phasing out” e de terminarem os cofinanciamentos. Por outro lado, esta situação</p>
--	---	---

<p>passando do ensino básico para o ensino secundário. Nós só temos até ao 9º ano, e temos alvará para 10º, 11º e 12º ano. E isso implicaria construção de novos edifícios. Portanto é um projeto longo prazo, mas a crise veio fazer parar.</p> <p>E - De que forma a comunidade escolar tem acesso a toda a informação da organização? (matrículas, congressos, colóquios, formações seminários, atividades)</p> <p>A1 - Os pais poderão ser um veículo e tem a ver também com as escolas para onde eles vão depois do 9º ano e que vão passando palavra e normalmente os alunos do colégio quando vão para outras escolas têm uma resposta de qualidade provavelmente mais acentuada que outras escolas. A página do colégio e neste momento o edu, está muito implementado. Então todas as camadas do corpo docente estão empenhados nessa circulação. Há uma verdadeira circulação interna.</p> <p>E - E utiliza outros veículos de comunicação para isso?</p> <p>A1 - Não, não temos outros veículos de comunicação</p> <p>E - E consegue fazer correr essa circulação interna correr para fora a nível externo para as pessoas terem conhecimento?</p> <p>A1 - Ainda não mas estamos a tentar implementar. A partir deste ano. Porque também há algumas resistências</p> <p>E - Como considera possível uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional?</p> <p>A1 - É uma área que não domino por isso não sei</p>	<p>As pessoas só compram se pensarem que é bom. E não temos tido maus resultados. Têm comprado o nosso produto porque somos bons. Há casos aqui e ali que nem tanto, como em todo o lado, mas, noutras áreas que somos muito razoáveis e acima da média</p> <p>E - Quais são os investimentos feitos pela organização em termos de promoção da sua marca escolar? Dê-nos exemplos.</p> <p>B1 - Temos. Temos o nosso panfleto que é da escola secundária de silves. Estou a falar da escola secundária, na medida que no agrupamento ainda é muito recente. A escola tem feito como a escola secundária de silves como escola de qualidade. Mas também para isso trabalhamos, ao longo de alguns anos em que desenvolvemos um projeto que foi uma estratégia também que era a tentativa de certificar a escola como escola de qualidade através da norma 9000 2000, a ISO. E tínhamos as coisas prontas para a certificação e temos, as coisas já se diluíram um bocado, mas temos e já temos muita coisa feita. Só que na altura a certificação custava 2500 contos (em contos) e a escola não tinha verba suficiente. Tinha que vir uma equipa vinha de lisboa, vinha instalar-se 1 ou 2 dias e vinha certificar a escola, e isso custa dinheiro. Obviamente que não ia gastar essa verba, era irrealista. Desenvolvemos todos os esforços como se fosse, essa foi a estratégia. Houve uma série de coisas que se melhorou, que se afinou, nomeadamente a avaliação externa, tendo em</p>	<p>pode configurar oportunidades, ou seja nós não podemos continuar a saturar o mercado com novos profissionais e esquecer o que são os profissionais que já estão no ativo e que precisam naturalmente da formação contínua e ao longo da vida. Vantagens competitivas foram estas que eu acho no fundo que fomos sempre ganhando ao longo destes anos; primeiro não havia nada, aparecemos nós e depois aquilo que fomos fazendo. Naturalmente cada uma das direções teve um marco diferente; esta direção, como eu digo, acima de tudo o que teve, foi abrir a o agrupamento e a escola à comunidade e a partir do momento em que estamos mais juntos e que começamos a estabelecer parcerias, protocolos com outras entidades começamos a aparecer muito mais e isso traz-nos vantagens, porque há sinergias, há contacto diferente. Há um conhecimento, hoje claramente a exposição que temos no exterior é talvez a nossa maior vantagem. Com certeza também, que os resultados que temos tido são resultados bastante interessantes a nível do ensino profissional e portanto há este reconhecimento que se transporta para fora. Essa é a maior vantagem.</p> <p>E - Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da organização no atual contexto económico?</p> <p>C1 - Aqui as prioridades são o controlo orçamental e a racionalização da gestão, nomeadamente financeira. Há uma verdade incontornável, se não houver recursos não há</p>
--	--	--

<p>responder</p> <p>E - <i>Considera importante o ranking das escolas como indicador válido de qualidade escolar?</i></p> <p>A1 - É importante quanto ao estímulo, mas não deve ser importante quanto aos fundamentos. Porque tem muito a ver com as classes sociais. Nós não podemos partindo do princípio que todos são iguais, que vêm das mesmas origens. Há comunidades diferentes, há pais diferentes, e até origens diferentes de culturas diferentes. Portanto é muito difícil olhar para o ranking e dizer “sim senhor é um sistema justo”. É mais um dado de análise.</p> <p>E - <i>O Ranking das escolas pode ser encarado como um instrumento ao serviço do marketing educacional? Porquê?</i></p> <p>A1 - Pode, se o marketing se basear na diversidade social do país</p> <p>E - <i>O Marketing Educacional pode ser um instrumento de operacionalização da autonomia das escolas?</i></p> <p>A1 - Pode ser tivemos técnicos formados para isso e se o corpo docente estiver devidamente esclarecido.</p> <p>E - <i>Muito, obrigado pela suas respostas. Boa tarde.</i></p> <p>A1 - Boa tarde. Então bom trabalho também.</p>	<p>conta toda essa melhoria, foi uma avaliação externa muito lisonjeada para a direção.</p> <p>E - <i>São realizadas ações concretas (campanhas promocionais, publicitárias e humanitárias e em que espaços) de Marketing na instituição? Exemplifique.</i></p> <p>B1 - Tem havido algumas ações de recolha de alimentos, de recolha de fundos para entregar a instituições ONGs. Tem havido bastantes aliás.</p> <p>E - <i>A quem se dirigem? (Alunos, Docentes, EE, comunidade em geral)</i></p> <p>B1 - Alunos e Professores. Aos pais nem tanto. Aqui os pais, e isso tem sido uma batalha ao longo dos anos, por razões diversas, os pais não aderem muito, não vêm à escola. Nas ebl os pais estão lá sempre, quando passam para o 2ºciclo os pais ainda vão estando, 3ºciclo se calhar já vão deixando as coisas andar e declinando, e quando chegam à secundária, o 10º ano ainda cá vêm alguns e a partir daí acabou-se não vêm mais. Já fizemos aqui este exercício: perguntar aos pais qual era o melhor dia e a melhor hora para virem à escola para falarmos com eles e mandámos um papel e eles responderam, a esmagadora maioria respondeu entre as 7 e as 8, marcamos às 7 e 30. Às 7 e 30 estavam cá 7 pessoas, sendo que 2 eram professoras aqui na escola.</p> <p>E - <i>Considera que as oportunidades desenvolvidas através do marketing são uma mais valia na competitividade e acréscimo de valor para a organização? Porquê?</i></p>	<p>escola; a escola não pode abrir se não houver dinheiro para abrir; se não houver dinheiro para pagar a formadores, para pagar as refeições, para dar os apoios sociais aos alunos que carecem dele e portanto talvez a prioridade número um, porque sem financiamento não há escola, é garantir que exista financiamento e que os recursos que existem são bem aplicados e chegam para que se possa funcionar. A nossa maior prioridade é racionalizar os recursos que temos e racionalizar o nosso orçamento; são orçamentos cada vez mais apertados e que têm de ser muito bem geridos, obviamente dentro da lei, que não haja uma leitura deturpada do que eu vou dizer, mas de uma forma criativa e imaginativa, pensar fora da caixa para conseguir encontrar soluções para a aplicação de novos normativos legais que constroem na sua essência a gestão. Numa altura em que havia mais fundos disponíveis não havia a necessidade imperiosa de pensar em mecanismos criativos para se gerir. Essa para já é a preocupação número um. Sendo que a preocupação número dois, eu diria, que está a par, é a questão da consciência social. Sabemos que nos momentos difíceis são os momentos em que as instituições mais têm que estar presentes e portanto a escola de hotelaria e turismo de Portimão e Faro, que têm uma população de estudantes que são carecidos de algum apoio social, fazem um esforço para estar muito próximos dos alunos carenciados, obviamente pela via do apoio social em espécie ou em apoio monetário mas</p>
---	---	--

	<p>B1 – O marketing tem vários aspetos. Há o marketing só pelo marketing, ou o marketing para divulgar uma coisa que é boa. Não se pode fazer marketing sobre um produto que não presta. A ideia, do meu ponto de vista, sobre o marketing deverá ser honesto, divulgar o que se faz, o que é bom e o que se faz de bom, porque também se sabe que com o marketing há produtos que se vendem quando não têm qualidade, como o McDonalds e outros tais que não fazem falta nenhuma mas com o marketing se vende tudo. Agora o marketing deve ser honesto e vender o produto como ele é e basicamente dar a conhecer o que é bom, o que a escola tem de bom.</p> <p>E - <i>Como descreve o mercado (educacional) em que atua?</i></p> <p>B1 – Em que aspeto? Há vários aspetos. Social, geográfico, Económico.</p> <p>E – Generalize, por favor.</p> <p>B1 - Em termos de pessoas temos uma dicotomia entre o interior e o litoral. Não quer dizer que isto seja uma regra rígida mas há uma grande mistura. A zona rural terá menos expectativas em termos de estudos, isto é só impressão minha, até posso estar completamente enganado, que as zonas mais ribeirinha ou as zonas mesmo Silves. Eu penso que sim. Poderá não ser a regra, mas as famílias com menor poder económico, tem tendência a ter menos ambição menos espetativas, o que é mau. O que faz com que haja efetivamente abandono mesmo hoje há abandono que eu não percebo ... e é complicado, tive ali, a</p>	<p>também no apoio de proximidade e da disponibilidade humana. Tentamos, e isso já vem de há muito tempo, estar muito próximos dos nossos alunos, através dos professores, funcionários, diretores de turma. Tem de haver uma proximidade com os alunos e com os pais dos alunos e/ou encarregados de educação.</p> <p>E - <i>Além desta dificuldade existem mais algumas?</i></p> <p>C1 –Durante muitos anos nós, em termos de sociedade, apostamos todos naquilo em que nós acreditávamos, que era: habilitações em primeiro lugar e competências depois. Qualquer jovem ou qualquer pai ou mãe desejavam ter habilitações académicas. É uma aspiração legítima num certo quadro mental que foi construído em relação à sociedade e ao elevador social. O que acontece é que o elevador social por via das meras habilitações não está a funcionar. Veja-se como está o mercado quanto a jovens licenciados. Durante muitos anos houve uma percepção negativa do estatuto social das profissões iminentemente técnicas em Portugal, infelizmente é algo, para mim deturpado: todos sabemos que provavelmente um bom técnico, com uma profissão de estatuto social pouco reconhecido poderá ganhar muito mais do que alguém que tem muitas habilitações, tem uma profissão com um estatuto social interessante mas que depois tem um <i>income</i> financeiro divergente no final do mês, caso tenha a felicidade de ter emprego. E agora digo isto, não</p>
--	--	---

	<p>semana passada na sexta, um miúdo com 16 anos que disse, eu não quero estar na escola quero-me ir embora.</p> <p><i>E - Há perspetivas da organização investir em novas áreas /cursos para satisfazer os clientes? Dê-nos exemplos de como irão fazer essas ações em concreto? (por meio da internet, correio eletrónico, panfletos, outdoors, media...)</i></p> <p>B1 – Fazemos alguma publicidade tanto em jornais como na rádio e agora que somos uma agrupamento maior será mais facilmente. Antes não era assim cada um estava no seu canto. Temos feito algum marketing nesse sentido, nomeadamente em jornais de tiragem local, na rádio, anúncios na rádio que cobrem aqui o concelho e com faixas junto às escolas, para além que vamos lá e damos um panfleto a cada um dos alunos para perceber o que aqui se vai dando. Os cursos que vamos escolhendo vai depender da vontade dos nossos clientes. Temos que ter um produto apetecível para os nossos clientes. Às vezes tentamos encaminhá-los noutra sentido e depois vem a revelar-se a opção errada, mas este ano as coisas estão mais suaves. Em anos anteriores a revolução aqui era mais complicada, eles mudavam muito mais, com muita mais facilidade. A ultima inovação que tivemos foi no ano passado e tive algum receio que acontecesse alguma coisa de errado, na medida em que eu apostei muito no curso de auxiliar de saúde, porque eu entendo que é um curso com algum futuro, já explico porquê, e o ano passado porque era um</p>	<p>em nome do Agrupamento, mas apenas no meu nome, de diretor da escola hoteleira de Portimão, Pedro Moreira, havia um discurso que estava a desvanecer-se e que estava muito longe da prática no que diz respeito aos <i>players</i> do setor, sejam eles públicos e portanto responsabilidade política, responsabilidade governamental, como dos privados. Ou seja, nós víamos e ouvíamos em qualquer intervenção pública: nós queremos recursos humanos qualificados, nós queremos ter um serviço de excelência, nós poderemos ter um serviço de referência, mas a verdade é que depois na prática, o que é que acontecia? Acontecia que é mais barato contratar pessoas que não têm qualificações do que as pessoas que as têm. Essa para mim foi desde sempre talvez a coisa mais negativa que me marcou: existe um discurso e uma prática que não são consonantes. Agora, também, por causa da crise que infelizmente se instalou e dos níveis de desemprego que temos, nomeadamente com os jovens licenciados, penso que começa a haver uma desconstrução desta ideia de quem não é licenciado ou quem é um profissional técnico não é bem visto, não tem estatuto, etc isso começa a ser desconstruído. E as pessoas começam a perceber que se calhar há outros caminhos para poder fazer trabalhos tão dignos quanto os outros, onde eventualmente possam ser mais felizes e que são muito úteis para a sociedade e que têm outro tipo de sucesso.</p> <p><i>E - Quais os objetivos a curto,</i></p>
--	--	---

	<p>curso novo tínhamos em risco de não abrir, um curso profissional, estávamos com 12 alunos e não conseguíamos abrir, lá as coisas se compuseram e depois superou todas as expectativas. Às tantas já havia alunos que queriam ir e já não tínhamos lugar. Este ano as coisas foram relativamente fáceis, houve adesão desde o início. Porque é que eu acho que deve haver esta renovação de cursos, para já para não saturar o mercado regional ou distrital, nacional com a repetição de formação de todos os anos..., por outro lado a necessidade de onde se faz sentir mais falta de alguns profissionais de colmatar essas faltas. Em relação ao curso quais foram as razões: somos um país de velhos que precisamos de cuidados e as gentes ligadas à saúde até agora têm tido trabalho, o que em termos de perspetivas poderá haver algumas, faz falta quem trate das pessoas e porque estamos a ficar cada vez mais velhos, os novos poderão ter aqui uma oportunidade.</p> <p><i>E - De que forma a comunidade escolar tem acesso a toda a informação da organização? (matrículas, congressos, colóquios, formações seminários, atividades)</i></p> <p>B1 – Email. Preferencialmente por email. Hoje a informação ao agrupamento faz-se quase exclusivamente por email, papel quase não existe, quase é a esse nível, no âmbito de informação e difusão faz-se para os alunos que não têm email. Faz-se aos alunos através de papel. É quase insignificante. Muito residualmente afixam-se na sala de professores alguma</p>	<p><i>médio e longo prazo?</i></p> <p>C1 – A curto prazo: a consolidação do trabalho a fazer e manter a escola sustentável do ponto de vista da gestão, justificando a sua existência. A médio prazo: a criação e implementação de novos cursos na área turística e hoteleira e a ampliação do peso da marca Turismo de Portugal - Escolas. A longo prazo: O crescimento sustentado da Escola de Hotelaria e Turismo de Portimão em cerca de 20%</p> <p><i>E - A organização disponibiliza formação aos colaboradores (pessoal docente, não docente) e aos colaboradores (alunos e encarregados de educação)?</i></p> <p>C1 – Sim, nós temos um modelo de formação interna. Existe, anualmente formação para os nossos funcionários e mesmo os prestadores de serviços estão envolvidos nas ações de formação que o Turismo de Portugal vai disponibilizando. Anualmente temos várias ações de formação, normalmente à medida das necessidades de cada um dos grupos profissionais.</p> <p><i>E - E aos pais já alguma vez aconteceu, está planeado?</i></p> <p>C1 – A nível dos pais, embora não tendo um plano de formação formal, temos vários momentos de encontro e de reflexão, embora não haja associação de pais, embora não haja associações de estudantes e não havendo estes organismos, tentamos estimular a presença e a proximidade dos pais e dos alunos numa lógica de comunidade e de união na prossecução de objetivos comuns. Alguns interessam-se</p>
--	--	--

	<p>informação nesse sentido. Também a maior parte das vezes digitalizo e mando por email, mas basicamente e já alguns anos que se faz isso. Mas hoje temos mais facilidade. Hoje temos o gmail que dá para tudo. E hoje está muito facilitada essa tarefa.</p> <p><i>E - Como considera possível uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional?</i></p> <p>B1 – Obviamente que é uma mais valia. O que é que nós pretendemos? Para que serve o marketing? Para dar a conhecer as nossas atividades e fazer com que a nossa população escolar não diminua. E porque a tendência é diminuir. Porque a natalidade está baixa, e aliás estes números... eu acho que estamos em vias de extinção. A continuar assim extinguiamo-nos, não tenho dúvida nenhuma. Morrem os velhos, são poucos os novos. Extinguiamo-nos. Se projetarmos isto daqui a 50 anos, somos residuais. Como é que é possível então? Pois, o marketing existirá para quê? Para chamar os alunos, dando-lhes um bom produto para eles consumirem, entre aspas agora “obviamente que também estou preocupado com os professores” sobretudo e não é fácil. Este ano foi um susto, um grande, um susto muito grande, para o ano logo se vê, pode ser pior, não tenho dúvidas aliás. Mas este ano apanhámos um susto danado, muito grande. E que é que se pretende com o marketing? Que os alunos venham para a escola. Tenham boas condições de trabalho e têm neste momento na secundária. Têm boas condições de trabalho. Excelentes</p>	<p>mais outros interessam-se menos; Também é verdade que as ações que fazemos são duas, três vezes por ano. Não conseguimos, com honestidade e com os recursos humanos que temos, que não são muitos, fazer muito mais do que duas, três ações. É mais uma troca de ideias, experiências e reflexão conjunta da escola. O que praticamos é um contacto muito próximo dos Diretores de Turma com os pais ou encarregados de educação, em que no mínimo uma vez por mês faz um contacto, o mais presencial possível, tentando integra-los na vida comunitária da escola. Mas cada pessoa tem a sua vida e muitas vezes não podem vir. Portanto, pelo menos há um contacto telefónico para se fazer um ponto de situação do aluno, ou seja, os nossos contactos não existem apenas quando há más notícias, são contactos periódicos podendo transmitir boas ou más notícias. Não contactamos apenas quando existem más notícias. Não nos coibimos, ainda assim, por via da sua assiduidade, da sua performance ou disciplina de fazer um contacto ao encarregado de educação de cada um dos alunos. E fazemos isto com alunos que sejam eles próprios encarregados de educação mas que vivam ainda com os pais. Há uma discussão que é da legalidade de falar apenas com o encarregado de educação, quando o aluno é o próprio encarregado de educação, porque é maior de idade e escolheu ser o seu próprio encarregado de educação ou ultrapassar essa formalidade e falar com o responsável pelo agregado</p>
--	---	---

	<p>condições de trabalho aliás. A parte nova é espetacular. Fazê-los sentir-se bem na escola e eu penso que se as pessoas estiverem contentes o seu rendimento melhora. Basicamente o marketing servirá para chamar alunos para a escola na tentativa de que se mantenha o mesmo número de alunos e têm-se mantido ao longo deste últimos anos felizmente. Houve alguns anos em que diminuiu mas isso é normal que aconteça. Este ano estamos mais ou menos ao mesmo número do que no ano passado, o que já não é mau, na medida em que há muitos filhos de estrangeiros que estavam cá e que os pais se foram embora e que eles foram com os pais, nomeadamente brasileiros. E ao longo dos anos temos mantido, agora obviamente, ...há outra coisa que também se pode esbolar no marketing, que é o ambiente calmo e pacífico que se vive na escola. Esse é um dos aspetos que os pais, os pais e também se pode valorizar pelo marketing. É um aspeto positivo da escola. O meu filho vai para ali porque ali está mais seguro.</p> <p>E - <i>Considera importante o ranking das escolas como indicador válido de qualidade escolar?</i></p> <p>B1 – Não. Não. Estamos a falar de escolas que são à frente das outras. As primeiras escolas, normalmente são escolas particulares, as expetativas são outras. As pessoas querem mais qualquer coisa. Vão porque querem. Aqui geralmente são obrigados. E já aqui faz a diferença. Em casa, os pais conhecem as matérias e podem aplicar aos filhos. Aqui, na</p>	<p>familiar. O nosso pensamento é o seguinte e isto é discutido caso a caso, aluno a aluno, pais a pais e encarregado familiar a encarregado familiar, consideramos que enquanto o aluno, mesmo sendo maior de idade e sendo o próprio encarregado de educação, vive na casa dos pais, é suportado financeiramente pelos pais, faz parte daquele agregado, não é uma pessoa completamente autónoma e independente, então as pessoas que lhe dão o teto, que lhe dão as condições financeiras para estar na escola e que lhe dão sustento, deverão ter conhecimento e acompanhar o seu percurso escolar. Quando os alunos que sejam encarregados de educação, se recusam a que isso aconteça, a não ser que haja um caso mais complicado, nomeadamente do foro disciplinar, aí vamos diretamente aos pais. Geralmente quando colocamos esta questão à consideração dos alunos e dos pais temos um bom feedback.</p> <p>E - <i>Que estratégias são utilizadas para manter os colaboradores motivados?</i></p> <p>C1 – É certo que a motivação é um mecanismo interno mais do que externo, mas externamente nós podemos desencadear uma série de atividades e criar um determinado clima organizacional que possam ajudar a motivar as pessoas. Não conseguimos executar grandes projetos em termos formais, team building, e outras ações similares. Dado que a equipa é relativamente pequena, conseguimos manter uma união que passa pelo sentimento de pertença à escola e partilha à</p>
--	---	--

	<p>maioria das vezes, os pais não conhecem as matérias nem tão pouco conseguem ajudar os filhos. Mesmo que quisessem, mas não conseguem. Vou dizer uma coisa.... É melhor não dizer...</p> <p>E - O Ranking das escolas pode ser encarado como um instrumento ao serviço do marketing educacional? Porquê?</p> <p>B1 – Por alguns poderá ser aproveitado para isso. Sei lá, um colégio qualquer em Lisboa que diz, que fica em 1º lugar, poderá dizer, olha nós somos os primeiros. Ai poderão aproveitar. E aproveitarão com certeza. Não tenho dúvidas que sim. Do ponto de vista das escolas, das escolas públicas, em relação a tomar atitudes sobre que a outra escola está acima da minha, não. Eu tenho os meus indicadores, sigo os meus indicadores e digo o quê? Digo que, bom, eu preciso de atuar aqui. Todos os períodos há uma autoavaliação de cada um dos grupos, de Inglês, Português, ... faz-se um gráfico com o que houver e vamos tentar atuar e dizer faz falta alguma coisa aqui, muda aquele aspeto. Daí que seja importante a avaliação das escolas. Esse é que é o instrumento. E tem que ser bem feita a avaliação das escolas. É essencial. É o melhor instrumento de organização escolar, de intervenção escolar da direção. É o melhor instrumento que se pode ter. Tem é que ser bem feito. Tem que se atuar, tem de saber onde vamos atuar. O que é que vamos avaliar. E a partir daí fazer um plano de ação e melhoria para podermos implementar políticas de melhoria para aqueles aspetos que são menos bons. Eu não diria que são os menos bons mas que</p>	<p>comunidade. A informação circula por toda a gente; toda a gente tem informação sobre a escola, o Agrupamento e a rede em tempo útil, obviamente tirando algum assunto delicado e que seja sigiloso, mas a informação do funcionamento da escola, a situação em que a escola está de acordo com os seus objetivos, porque é que estamos a agir de determinada forma, obviamente essa informação flui; estamos a fazer reuniões periódicas e as pessoas sabem exatamente o que estão a fazer e isso ajuda a que as pessoas tenham um sentimento de pertença. Por outro lado existe sempre um feedback que é dado quase diariamente a cada uma das pessoas e aqui mais uma vez o contacto pessoal da direção da escola não se aplica apenas nos maus momentos mas também nos bons momentos. Quando se consegue uma pequena vitória, ou por exemplo no economato se conseguiu uma negociação melhor, estamos lá e celebramos. Damos um reforço positivo.</p> <p>E - Considera o seu grupo de colaboradores eficazes e eficientes, capazes de dar respostas às necessidades dos clientes?</p> <p>C1 – De uma forma geral considero que sim. Quando pensamos mais nas áreas de suporte nomeadamente, secretaria, contabilidade e economato, no geral são capazes. Obviamente que temos pessoas que em determinadas situações precisam de ser mais trabalhadas. Existem algumas dificuldades pontuais que também têm a ver com a renovação ao nível tecnológico,</p>
--	---	--

	<p>são oportunidades de melhoria. Estabelecido um plano de ação e melhoria vamos implementá-lo, após a sua implementação vamos tendo auditorias para ver como é que o plano está a ser implementado. Ao fim do ano vamos avaliar ou durante o ano também vamos avaliá-lo setorialmente o que está acontecendo, portanto vamos fazendo auditorias parcelares aos vários aspetos organizativos da escola, do agrupamento. Também depois daí nesta sequência de ideias parcelares também resulta um plano de melhoria forçosamente. E do plano de melhoria, há sempre duas coisas implementação e avaliação. Isto é contínuo. Quando digo isto, pode ser macro e micro. Macro quando é a escola toda, e micro quando vamos fazer auditoria mais restrita. Por exemplo, quando vamos fazer uma auditoria à Biblioteca, esta é uma auditoria micro. É muito mais centralizada. Muito mais localizada. Daí resulta um PAM (Plano de Ação e Melhoria), e implementação e após isso avaliação e isto é interminável...temos de estar sempre alerta, sempre ativos. De maneira as que as pessoas vão e isto dá muito trabalho. Mas isso tem-se feito aqui na escola, só o ano passado é que não se fez. E quero implementar isto este ano. Está na calha. Está a andar. Isto é importante, porque aumenta radicalmente a qualidade do ensino. São pequenos aspetos organizacionais em que se torna rotina e que as pessoas sabem o que fazer.</p> <p><i>E - O Marketing Educacional pode ser um instrumento de operacionalização da autonomia das escolas?</i></p>	<p>há uma série de novidades que vão aparecendo e as pessoas têm que se adaptar muito rapidamente em termos de sistema de trabalho. E portanto é natural que se tenha de fazer formação nessas áreas e estamos a fazê-lo; é necessário fazer um acompanhamento e é necessário dar um suporte, eu diria, quase emocional. Fazemo-lo com base diária de um grupo geral que não chamaria de amigos, mas que ultrapassa um pouco a nossa relação meramente profissional. Há aqui um apoio direto, inclusivamente a interdisciplinaridade ou as ajudas ou intercâmbios que todos fazemos. Se existe um problema na contabilidade, o ecónomo ou o diretor da escola, quem quer que seja vai à contabilidade e apoia. Se tivermos um excesso de trabalho na secretaria, toda a gente vai para secretaria dar apoio. Portanto há aqui um grupo de trabalho unido, coeso, pequeno que no geral trabalha bem.</p> <p><i>E - Na organização escolar existe uma área/departamento de marketing?</i></p> <p>C1 – Não existe. Não existe o departamento de marketing ou área de marketing. Acho que é algo que todos tentamos fazer. Primeiro tentamos todos fazer numa lógica de serviço quando fazemos o atendimento. Para nós o atendimento ao público seja interno ou externo é muito importante no sentido em que nós achamos que devemos permanentemente mostrar a nossa cultura de serviço, quem somos realmente e por outro lado achamos que devemos vender permanentemente a</p>
--	---	--

	<p>B1 – O marketing tanto se faz numa escola com ou sem autonomia. Não vejo qualquer relação entre autonomia e o marketing. Se quiser consigo fazer a mesma coisa numa escola com autonomia, como sem autonomia. Consigo implementar o que quer que seja, desde que tenha dinheiro, faço oitos em marmelada. Este ano temos tido alguma coisa.</p> <p>E – <i>Muito, obrigado pela suas respostas. Bom dia.</i></p> <p>B1 – Obrigado eu. Bom dia</p>	<p>imagem da escola, quando digo vender a imagem da escola é no bom sentido; temos que passar a imagem da escola. E o facto de a maioria de nós ter passado pela hotelaria, ter alguma formação na hotelaria ou ter mesmo alguma experiência de hotelaria em termos de trabalho ajuda-nos muito nisso. Porque a hotelaria passa muito por esta lógica de postura de serviço. De dar o meu melhor para que a pessoa que eu estou a atender, para a pessoa com quem eu estou a interagir, se sinta satisfeita e sinta que as suas expetativas foram mais do que atingidas, superadas. E portanto há aqui também um esforço de passar esta mensagem a cada um dos colaboradores para cuidar no atendimento ao telefone, para cuidar no atendimento presencial. Tentamos nós perceber quais são as dificuldades específicas daquela pessoa e procurarmos ativamente as melhores soluções para si.</p> <p>E - <i>Na organização escolar desenvolve-se políticas para captar, satisfazer e manter a fidelidade do cliente? De que maneira?</i></p> <p>C1 – Claro que sim. No fundo nós agimos em várias frentes, embora o nosso core business seja a formação, ultrapassa a formação. É importante para nós afirmarmo-nos como player importante do Turismo do Algarve, porque ao fim ao cabo sendo nós quem forma os profissionais que irão para o mercado ou os que já estão no mercado e que querem fazer formação ao longo da vida, é importante que nós tenhamos uma palavra a dizer nestas</p>
--	--	--

		<p>estratégias e portanto nós queremos estar presentes. E no fundo não se esgota na escola como escola em si. Estamos a dirigir várias ações a potenciais alunos; estamos a dirigir outras ações a alunos de escolas, nomeadamente, das secundárias, apesar de sabermos que vai ser difícil captar esse público-alvo; estamos a tentar desmistificar a ideia de que as profissões ligadas à hotelaria e turismo são profissões que têm pouco estatuto social ou que têm uma remuneração baixa, ou enfim, que não têm o mesmo valor de uma forma agregada que outras profissões. Estamos juntamente com outras instituições públicas e privadas; queremos dar apoio às IPSS, queremos estar presentes no fundo transversalmente em toda a comunidade. Por outro lado a nossa oferta no que diz respeito à formação inicial foi complementada com o Nível V, o que permite a que os jovens que terminem com sucesso os cursos de nível IV possam seguir para os CETs de Turismo e Hotelaria. Ainda, temos uma série de instrumentos informáticos, sobretudo <i>online</i>, como o correio eletrónico personalizado para alunos, a bolsa de emprego para <i>alumni</i>, o portal das escolas e o facebook da escola como plataformas agregadoras da comunidade.</p> <p>E - <i>Quais são os investimentos feitos pela organização em termos de promoção da sua marca escolar? Dê-nos exemplos.</i></p> <p>C1 – O maior é a Semana Profissional em que temos a escola aberta às outras escolas e à comunidade. Esta é uma ação</p>
--	--	---

		<p>para conseguir por em evidência a marca na medida em que é uma semana temática em que as salas de aulas são transformadas pelos alunos. Cada uma das turmas apresenta um projeto para a sua sala e um orçamento que tem uma baliza muito curta em termos financeiros, mas um orçamento para algum material que precisem. Depois, sob determinado tema transformam a sala numa sala temática. Qualquer pessoa nos pode visitar mas naturalmente temos aqui um enfase no convite das escolas que estão a terminar o 9º ano de escolaridade. Dado que são os nossos potenciais alunos para fazer depois o secundário. E também tentar entrar nas escolas secundárias: nós também temos um CET aqui e aí é muito mais difícil, não há dúvidas. Eu diria que as escolas secundárias de Portimão têm alguma reticência em abrir-nos as portas ou em visitar-nos. Para além da Semana Profissional temos outras atividades como o Festival de Cocktails Poejo Mendes, que é uma competição inter-escolas, o Festival Gastronómico Hermínio Rebelo, a presença assídua nas feiras sectoriais tanto em Portugal como no estrangeiro. Por outro lado estamos presentes numa série de iniciativas de apoio social nomeadamente com IPSS. Por fim somos muito requisitados pelo mercado para executarmos serviços hoteleiros.</p> <p>E - <i>São realizadas ações concretas (campanhas promocionais, publicitárias e humanitárias e em que espaços) de Marketing na instituição? Exemplifique.</i></p> <p>C1 – Temos uma série de</p>
--	--	---

		<p>atividades dentro e fora da escola, que pretendem mais uma vez estar abertos à comunidade e mostrarmos aquilo que somos: temos uma semana profissional, a chamada semana temática; depois estamos em feiras internacionais, estamos em feiras locais, regionais e nacionais. A escola hoteleira tem tido a sorte nos últimos tempos de fazer parte da equipa do Turismo de Portugal que está nas feiras como a BTL (Feira Internacional do Turismo) em Lisboa, a World Trade Market em Londres, a IBT em Berlim, na Fitur (Feira Internacional de Turismo de Espanha) em Madrid. Temos tido portanto a felicidade de estar lá com os nossos alunos, também a dinamizar o stand do Turismo de Portugal, e esta exposição é interessante porque faz com que os parceiros percebam que o Turismo de Portugal não é só a parte da qualificação da oferta, ou a parte da promoção, mas que existe também a qualificação dos recursos humanos e isso traz-nos uma imagem que reverte para todas as escolas, para toda a rede de escolas. Fazemos também muitas feiras em Portugal e regional e localmente estamos muito presentes em acontecimentos, em eventos: o festival da batata doce em Aljezur, por exemplo; o dia dos namorados, no teatro municipal de Portimão em que fazemos um jantar durante um espetáculo, enfim há uma série de exemplos; há uma parceria coma Docapesca para a promoção da cavala</p> <p>E - A quem se dirigem? (Alunos, Docentes, EE, comunidade em</p>
--	--	--

		<p><i>geral)</i></p> <p>C1 – A todos, alunos, professores, pais e a toda a comunidade em geral</p> <p>E - <i>Considera que as oportunidades desenvolvidas através do marketing são uma mais valia na competitividade e acréscimo de valor para a organização? Porquê?</i></p> <p>C1 – Considero em absoluto. Acho que deveria haver uma aposta maior apesar de todos sermos um pouco profissionais de marketing em cada uma das coisas que fazemos. A verdade é que, e mais agora, com recursos limitados não podemos ter alguém, ou um conjunto de pessoas a trabalhar só nessa área. Temos usufruído por via de uma parceria com a Universidade do Algarve, de estágios profissionais de pessoas na área do marketing, na área da comunicação, que fazem estágio na sede do agrupamento e portanto no momento em que existem esses estágios, temos de facto pessoas que trabalham muito agressivamente a área do marketing e da comunicação e claramente que é algo que é determinante, e que apesar de todos fazermos um pouco isso, mas deveríamos ter alguém a trabalhar só para isso.</p> <p>E - <i>Como descreve o mercado (educacional) em que atua?</i></p> <p>C1 -. O mercado onde nós estamos a atuar tem um problema de concertação da oferta formativa. Esta concertação deveria ser feita, a meu ver, a nível mais elevado, mas não se verificando, o agrupamento do algarve tem agido no sentido de corrigir localmente a multiplicação da</p>
--	--	--

		<p>oferta, coisa que temos conseguido fazer, por via do entendimento com a Direção Regional da Educação e com o IEFP principalmente. Com os privados é um bocadinho mais difícil porque há vários operadores, contudo por via da redução do financiamento há uma redução dos operadores privados em atividade no Algarve. Não podemos estar todos a fazer tudo ao mesmo tempo. É um desperdício de recursos e é acima de tudo fazer uma competição sem sentido. E portanto a primeira grande dificuldade é essa. Depois temos outra dificuldade, que é a questão das expectativas de quem vem e também da questão do estatuto social das profissões. Não deixa de ser interessante como o marketing, no caso dos cozinheiros, desconstruiu rapidamente a perceção enraizada dos profissionais de cozinha. É uma área profissional que muito inteligentemente começou a fazer muito marketing há alguns anos e hoje é a profissão da moda e muito cobiçada, e por essa via, também com remunerações interessantes. E o fator remuneração é sempre importante para quem escolhe uma profissão. Mas esta questão de como a sociedade olha para as profissões e no fundo reconhece valor ou não a essas profissões é algo que é importante, em que há ideias pré concebidas e como eu já disse é algo que está ser desconstruído mas que ainda falta muito caminho para fazer e percorrer.</p> <p><i>E - Há perspectivas da organização investir em novas áreas /cursos para satisfazer os</i></p>
--	--	--

		<p><i>clientes? Dê-nos exemplos de como irão fazer essas ações em concreto? (por meio da internet, correio eletrônico, panfletos, outdoors, media...)</i></p> <p>C1 – Bem, em termos de perspectivas e novos cursos, já algum tempo que o agrupamento do Algarve propõe à Direção de Formação que diversifiquemos a nossa formação nomeadamente de acordo e em consonância com o plano estratégico nacional para o turismo e das revisões subsequentes. Embora ainda estejamos numa lógica tradicional do turismo, pretendemos diversificar enveredando, por exemplo pelas áreas do turismo náutico, nos cursos da saúde e bem-estar, manutenção hoteleira. Enfim, podíamos estar aqui já a explorar outros produtos.</p> <p>E - <i>De que forma a comunidade escolar tem acesso a toda a informação da organização? (matrículas, congressos, colóquios, formações seminários, atividades)</i></p> <p>C1 – Essencialmente, o que nós usamos mais é o email, as plataformas eletrónicas, as redes sociais; o próprio portal eletrónico da escola é um sítio da internet onde todas as escolas têm a sua informação e onde se pode ter alguma interatividade entre o utilizador e a própria escola, seja através de envio de email, através do portal escolas, seja através de fazer matrículas diretas e tudo isso. Portanto estamos cada vez mais a apostar na redução do papel e no incremento dos suportes digitais, nomeadamente <i>online</i>. Quando estamos em exposições e feiras temos a plataforma</p>
--	--	--

		<p>eletrónica montada sempre, mas naturalmente usamos também os métodos mais tradicionais, os <i>flyers</i> e outros elementos tradicionais.</p> <p>E - <i>Como considera possível uma abordagem do marketing ao nível da gestão educacional?</i></p> <p>C1 – Olhando para a realidade, e olhando para a realidade apenas da escola de Portimão, a possibilidade de facto é esta, com os recursos que temos é continuar a fazer aquilo que estamos a fazer. É, no fundo, independentemente de não haver um departamento ou uma área de marketing, cada um de nós dar o seu melhor para promover / vender a escola, mostrar aquilo que somos, revelar e explicar a nossa cultura. Não vender um sonho, vender a realidade. Contudo penso que deveria haver uma atenção muito maior à questão do marketing no sentido de formalizar mais e ter recursos humanos mais dedicados ou apenas dedicados à área do marketing, a verdade é que não é possível. Mas considero que é importante, porque sem marketing é cada vez mais difícil passar a nossa imagem.</p> <p>E - <i>Considera importante o ranking das escolas como indicador válido de qualidade escolar?</i></p> <p>C1 – Não respondeu, porque este estabelecimento escolar não faz parte deste instrumento de medição criado pelo MEC.</p> <p>E - <i>O Ranking das escolas pode ser encarado como um instrumento ao serviço do marketing educacional? Porquê?</i></p>
--	--	---

		<p>C1 – Não respondeu, porque este estabelecimento escolar não faz parte deste instrumento de medição criado pelo MEC.</p> <p>E - <i>O Marketing Educacional pode ser um instrumento de operacionalização da autonomia das escolas?</i></p> <p>C1 – A partir de um momento em que as escolas pertencem a um agrupamento, a um ministério, a um organismo público, a autonomia será sempre relativamente reduzida. No nosso caso é uma autonomia que se consegue com muita negociação. Exatamente por essa razão considero que havendo mais marketing, dando mais resultados e tornando a escola mais forte por via dos seus resultados poderá e deverá ter resultados no sentido de podermos reivindicar mais autonomia para a escola.</p> <p>E – <i>Muito, obrigado pela suas respostas. Deseja fazer algum comentário final? Obrigado. Bom dia.</i></p> <p>C1 – Não. Penso que está tudo dito. Obrigado. Bom dia e votos de sucesso no seu trabalho.</p>
--	--	---