

António Manuel de Macedo Martins

MARKETING EDUCACIONAL:
Perceções e promoção da imagem de uma escola
privada

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

António Manuel de Macedo Martins

**MARKETING EDUCACIONAL:
Perceções e promoção da imagem
de uma escola privada**

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Orientação
Prof. Doutor Fernando Luís Teixeira Diogo

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

EPÍGRAFE

«Porque obter uma centena de vitórias numa centena de batalhas
não é o cúmulo da habilidade.
Dominar o inimigo sem o combater, isso, sim,
é o cúmulo da habilidade.»

Sun Tzu, *A Arte de Guerra*

DEDICATÓRIA

À Sónia, por tudo ou por um pouco mais ainda, mas sempre aquém do que as palavras podem alguma vez traduzir.

«Nenhuma outra, amor, dormirá com meus sonhos.

Irás, iremos juntos pelas águas do tempo.

Nenhuma outra viajará pela sombra comigo,

Só tu, sempre-viva, sempre sol, sempre lua.»

(Pablo Neruda)

Ao Professor Doutor Fernando Diogo, pelo inestimável apoio, pela lucidez cartesiana que me auxiliou a evitar o naufrágio da dispersão.

RESUMO

A presente investigação incide sobre as percepções que alunos, pais, professores e público em geral têm sobre uma escola privada quanto à sua imagem e qualidade do serviço prestado.

Traçando fronteiras, marcando distâncias ou assinalando caminhos comuns, pretende-se articular conceitos e ferramentas intrínsecas à área do *marketing* com a esfera do âmbito educacional.

A pesquisa centrou-se num estudo de caso, tendo-se optado por uma análise dentro do paradigma qualitativo-interpretativo.

PALAVRAS-CHAVE: *marketing* educacional; imagem; percepções; escola privada.

ABSTRACT

This research focuses on the perceptions that students, parents, teachers and general public have about a private school for their image and service quality.

Mapping boundaries, marking distances or pointing common pathways, it plans to articulate concepts and tools intrinsic to the marketing area with the educational realm.

The research focused on a case study and an analysis within the qualitative-interpretive paradigm had been chosen.

KEYWORDS: educational marketing, image, perceptions, private school.

ÍNDICE

EPÍGRAFE	1
DEDICATÓRIA	2
RESUMO	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
ÍNDICE DE TABELAS	11
CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA VISADO PELO PROJETO	12
1.1.FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.1.1. QUESTÃO DE PARTIDA	12
1.2. ARGUMENTAÇÃO EM DEFESA DA PERTINÊNCIA DO PROBLEMA	12
1.3. RAZÕES DA ESCOLHA DO PROBLEMA INDICADO	13
1.4. CONTEXTO DO PROBLEMA	14
CAPÍTULO 2 – OBJETIVOS GERAIS DO PROJETO	16
2.1. OBJETIVOS RELACIONADOS COM O CONHECIMENTO DA REALIDADE	16
2.2. OBJETIVOS RELACIONADOS COM A TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE	16
CAPÍTULO 3 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	17
3.1. MARKETING	17
3.2. A NATUREZA DO SERVIÇO EDUCACIONAL	18
3.2. MARKETING EDUCACIONAL	22
3.3. BENEFÍCIOS QUE PODEM ADVIR DO MARKETING	25
3.4. O PROCESSO DO MARKETING	27
3.4.1. NECESSIDADES, DESEJOS, TROCA, PÚBLICO, MERCADO	30
3.4.2. AS ETAPAS DO PROCESSO DO MARKETING	32
3.4.3. O COMPOSTO DE <i>MARKETING</i>	33
3.4.4. O CLIENTE, O CONSUMIDOR E O PÚBLICO-ALVO	35
3.5. MARKETING INTERNO, EXTERNO E INTERATIVO	36
3.6. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EM MARKETING	37
3.6.1. A ANÁLISE DO AMBIENTE	38
3.6.1.1. O AMBIENTE EXTERNO	39
3.6.1.2. AS PERCEÇÕES DOS CLIENTES	39
3.6.1.3. O AMBIENTE INTERNO	40

3.7. A IMAGEM DA INSTITUIÇÃO	42
3.7.1. O CONCEITO	44
3.7.2. A IMAGEM CORPORATIVA COMO UM PRINCÍPIO DE GESTÃO	46
3.7.3. AUDITORIA DA IMAGEM DA ESCOLA	47
3.7.3.1. ANÁLISE DA IMAGEM INTERNA	48
3.7.3.2. ANÁLISE DA IMAGEM PÚBLICA	48
CAPÍTULO 4 – INVESTIGAÇÃO	50
4.1. AS QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO	50
4.2. METODOLOGIA	50
4.3. PÚBLICO-ALVO	53
4.4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	55
4.5. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	56
4.6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	56
4.6.1. RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS: ALUNOS	56
4.6.2. RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS: ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO	68
4.6.3. RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS: PROFESSORES	79
4.6.4. RESPOSTAS AO INQUÉRITO DE MERCADO	89
4.6.5. RESPOSTAS À ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	95
4.6.6. ANÁLISE DO «IDEÁRIO»: A MISSÃO	97
4.6.7. SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS NA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	98
CAPÍTULO 5 – PLANO DE AÇÃO	100
5.1. PRIMEIRA ETAPA: DEFINIÇÃO DA MISSÃO DO COLÉGIO	100
5.2. SEGUNDA ETAPA: DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	100
5.3. TERCEIRA ETAPA: ESTRATÉGIA DE MARKETING	102
5.4. CONTROLO	104
CAPÍTULO 6 – REFLEXÃO FINAL	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXOS	109
APÊNDICES	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Constituintes do produto educativo	20
Figura 2 - O conceito de serviço de uma escola	21
Figura 3 - Principais componentes da arena de marketing de uma instituição educativa	30
Figura 4 - Três tipos de marketing em organizações de serviços	36
Figura 5 - Etapas na preparação de um plano de marketing de uma escola	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: felicidade dos alunos quanto ao ambiente que se vive no Colégio	56
Gráfico 2: ambiente vivido no Colégio	57
Gráfico 3: satisfação global quanto ao serviço prestado	57
Gráfico 4: qualidade das instalações	58
Gráfico 5: grau de satisfação quanto à oferta de atividades extracurriculares	60
Gráfico 6: grau de cumprimento das necessidades dos alunos	61
Gráfico 7: grau de desafio que é colocado ao aluno	61
Gráfico 8: grau de preocupação dos professores quanto ao futuro do alunos	61
Gráfico 9: disponibilidade dos professores para ajudarem os alunos	62
Gráfico 10: qualidade do ensino	62
Gráfico 11: relação aluno-professor	63
Gráfico 12: promoção leva a cabo pelos alunos a favor da instituição	66
Gráfico 13: diferenças positivas entre o Colégio e outras escolas	67
Gráfico 14: qualidade do serviço do Colégio face ao de outras escolas	67
Gráfico 15: profissionalismo e preparação científica dos professores do Colégio relativamente ao de professores de outras escolas	67
Gráfico 16: grau de satisfação dos pais quanto ao serviço prestado	68
Gráfico 17: satisfação dos encarregados de educação relativamente à educação idealizada para os seus educandos	69
Gráfico 18: regularidade do desafio, segundo os encarregados de educação, que é colocado ao aluno	69
Gráfico 19: exigência em termos de disciplina	69
Gráfico 20: disponibilidade para atendimento dos encarregados de educação	69
Gráfico 21: qualidade do ensino	69
Gráfico 22: disciplina e comportamento	70

Gráfico 23: grau de satisfação quanto à oferta de atividades extracurriculares	70
Gráfico 24: o código moral como marca distintiva do Colégio	74
Gráfico 25: encarregados de educação com familiares que já frequentaram o Colégio	75
Gráfico 26: promoção leva a cabo pelos encarregados de educação a favor do Colégio	76
Gráfico 27: boa reputação ou imagem para para o exterior do Colégio	77
Gráfico 28: diferenças positivas entre o Colégio e outras escolas	78
Gráfico 29: qualidade do serviço do Colégio comparativamente a outras realidades	78
Gráfico 30: profissionalismo e preparação científica dos professores do Colégio relativamente ao de professores de outras escolas	79
Gráfico 31: conhecimento da missão da organização	80
Gráfico 32: qualidade do serviço do Colégio face ao de outras escolas	80
Gráfico 33: cumprimento dos compromissos para com os seus clientes	81
Gráfico 34: perceção quanto à qualidade do serviço prestado	81
Gráfico 35: satisfação face ao serviço prestado pelo próprio	81
Gráfico 36: satisfação face ao serviço prestado pelos colegas	81
Gráfico 37: satisfação quanto ao reconhecimento dado ao seu trabalho pelos seus colegas	82
Gráfico 38: satisfação quanto às condições de trabalho	82
Gráfico 39: perceção quanto ao apoio da liderança	82
Gráfico 40: satisfação quanto à distribuição do trabalho	82
Gráfico 41: perceção quanto à promoção das mais-valias do Colégio	85
Gráfico 42: opinião quanto à possibilidade de o Colégio iniciar um processo de <i>marketing</i>	85
Gráfico 43: grau de conhecimento da instituição	91
Gráfico 44: favorabilidade quanto à qualidade da instituição	91
Gráfico 45: opção quanto à oportunidade de matricular o filho no Colégio	92

Gráfico 46: primeira opção de inscrição do educando dentro de quatro opções possíveis

93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: aspetos mais negativos que associam ao Colégio	58
Tabela 2: aspetos mais positivos os alunos que associam ao Colégio	64
Tabela 3: perceção da imagem pública do Colégio e comparação com a imagem real	65
Tabela 4: perceção dos encarregados de educação quanto a vários aspetos da instituição	71
Tabela 5: aspetos mais negativos que associam ao Colégio	72
Tabela 6: aspetos mais positivos que associam ao Colégio	73
Tabela 7: razão da escolha do Colégio para escola do educando	75
Tabela 8: perceção da imagem pública do Colégio e comparação com a imagem real	76
Tabela 9: atributos, traços característicos dos professores que melhor definam o Colégio	83
Tabela 10: perceção da imagem pública do Colégio e comparação com a imagem real	84
Tabela 11: medidas mais favoráveis de acordo com os professores	86
Tabela 12: qualidade de elementos relativos à instituição	87
Tabela 13: aspetos mais positivos que associam ao Colégio	88
Tabela 14: fragilidades que associam ao Colégio	88
Tabela 15: ameaças à existência da instituição	89
Tabela 16: ocupações dos inquiridos	90
Tabela 17: classificação de vários elementos associados à instituição	93
Tabela 18: aspetos mais positivos que associam ao Colégio	94
Tabela 19: aspetos mais negativos que associam ao Colégio	94
Tabela 20: classificação da importância que vários elementos assumem numa escola de qualidade	95

CAPÍTULO 1 – O PROBLEMA VISADO PELO PROJETO

1.1.FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Mantendo-se, praticamente, alheia às transformações no mercado educativo, uma organização educativa do âmbito privado, o Colégio de S. Bento da Europa¹, tem mantido uma postura relutante quanto à promoção e publicitação da sua imagem para o exterior, não tendo, sequer, uma estratégia de gestão da sua imagem ou linhas orientadores nesse sentido.

1.1.1. QUESTÃO DE PARTIDA

Como pode uma escola privada desenvolver uma estratégia de *marketing* que promova a imagem da mesma?

1.2. ARGUMENTAÇÃO EM DEFESA DA PERTINÊNCIA DO PROBLEMA

Num mercado tão competitivo como é o do ensino privado, ainda agravado por uma conjuntura social e económica que impede muitas famílias de fazerem um investimento financeiro acrescido ao privilegiarem o ensino privado em detrimento do público, não será viável, de todo, que uma escola privada se desobrigue a uma publicitação meticulosamente organizada e pensada da imagem da mesma, explorando as possibilidades que o mercado oferece e projetando para o domínio público a sua

¹ Nome fictício; doravante também será utilizado na sua forma abreviada, «Colégio».

identidade, a sua cultura, a sua marca, de forma a poder conquistar e atrair novos clientes.

Como refere Peter Drucker (1986, págs. 47, 49),

A empresa tem duas – e apenas estas duas – funções básicas: marketing e inovação. [...] Apesar da ênfase colocada no marketing e na estratégia de marketing, o marketing ainda é sobretudo retórica e não a realidade em demasiadas empresas.

(tradução minha)

Quer isto dizer que é urgente que as organizações educativas apostem numa abordagem menos retórica e mais concreta na gestão da sua imagem e na promoção da mesma, uma vez que, cada vez mais, a sua sobrevivência enquanto empresa passará pela identificação das suas especificidades, das suas valências e por uma publicitação planeada das suas mais-valias.

1.3. RAZÕES DA ESCOLHA DO PROBLEMA INDICADO

Não restarão dúvidas a ninguém que vivemos em plena crise (económica, social, de valores, inclusive) e que o desemprego galopante (refletido na queda do consumo privado) aliado a um decréscimo acentuado da taxa de crescimento natural serão motivos bastantes para suscitar uma reflexão sobre o futuro da educação e o destino de uma organização educativa privada, com mais de 150 anos de atividade, situada num região empobrecida e envelhecida. É neste contexto, o da sobrevivência de uma instituição centenária, que nasce o meu interesse pelo assunto supraenunciado. Não creio que se possa manter uma postura de passividade, quando se configura um mercado cada vez mais exigente e que impõe às organizações educativas um pensamento do tipo empresarial.

Desta forma, compreender a realidade desta escola, o Colégio de S. Bento da Europa, que se tem distanciado, quase por acinte, de políticas organizadas e estruturadas de promoção da sua imagem para o exterior, surge – na ótica de um funcionário preocupado com o futuro da mesma – como uma forte motivação para o desenvolvimento deste projeto.

1.4. CONTEXTO DO PROBLEMA

Há cerca de uma década que tenho exercido a minha atividade profissional num colégio beneditino, que ainda mantém a sua matriz ético-cristã, enraizado num ambiente essencialmente rural: o Colégio de S. Bento da Europa. Situado na cidade X², esta instituição centenária (fundada em 1859) tem pelejado por manter uma identidade que a distinga das várias opções educativas disponíveis na cidade e na região.

Como escola centenária que é, não lhe faltam elementos que enriquecem e enobrecem a sua história e, até, alguns princípios doutrinários que têm resistido à passagem do tempo e acabam por ser incorporados nos atores, muito por ação da comunidade já estabelecida, naquilo que Ott e de Edgar Schein (citados por Jorge Adelino Costa, 1996, pág. 118) designam por três níveis de cultura na escola: artefactos, valores e pressupostos de base.

Neste período da história invulgarmente longo, esta instituição tem vindo a ser gerida por várias figuras (algumas diocesanas e outras monacais) cujos valores, linguagem e gramática têm coincidido numa certa perspetiva estoica do que é a missão da escola – instruir e ensinar através do trabalho árduo (preceito sintetizado no lema deste Colégio: *Per Aspera ad Astra*) – relegando para segundo plano quaisquer políticas mercantilistas ou, numa linguagem mais atual, empresariais. Neste sentido, parece-me apropriado citar uma das figuras da história recente do Colégio mais respeitadas e que cuja visão do que é educar condensará toda uma amplitude de mais de 150 anos de história desta organização educativa: «a arte de formar jovens não se prende apenas com a transmissão de conhecimento que ginasticam a inteligência na descoberta da verdade» (Ferreira, 1996, pág.55).

Do acima exposto se depreenderá que a imagem desta escola não tem sido trabalhada – no seu sentido mais profissional – ficando a mesma no âmago do plano social das «conversas de café» e, a um nível muito circunscrito, no plano desportivo – sublinhe-se que, nas últimas décadas, as equipas de voleibol têm conquistado inúmeros prémios a nível nacional nas camadas desportivas mais jovens.

Aliás, os últimos líderes não têm apostado numa política de publicitação para o exterior da imagem da escola, mesmo quando a concorrência de uma outra privada tem optado pela via inversa.

Assim, é este o *leitmotiv* deste projeto, ou seja, procurar entender (e transformar) a realidade de uma escola que, apesar de possuir uma identidade vincada,

² Nome fictício.

riquíssima, cheia de potencialidades, não projeta ou promove a sua imagem para o exterior e nem sequer possui uma estratégia de *marketing* claramente definida.

CAPÍTULO 2 – OBJETIVOS GERAIS DO PROJETO

2.1. OBJETIVOS RELACIONADOS COM O CONHECIMENTO DA REALIDADE

- Contribuir para o conhecimento da realidade de uma escola privada;
- Estabelecer relações entre organizações educativas e estratégias de *marketing*;
- Determinar as perceções e a imagem associadas a uma escola de gestão privada;
- Compreender as perspetivas da liderança e do corpo docente perante o tema do *marketing* educacional.

2.2. OBJETIVOS RELACIONADOS COM A TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE

- Implementar e desenvolver um plano de *marketing* numa escola privada;
- Impulsionar a promoção da imagem da escola;
- Desenvolver as capacidades de análise e de realização de um plano estratégico de *marketing*.

CAPÍTULO 3 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1. MARKETING

Como refere Peter Drucker (1986, pág. 49), apesar da ênfase que tem sido dado ao *marketing*, este continua a ser nas empresas um conceito mais retórico do que uma realidade concreta.

O conceito em si surgiu na década de 50 do século passado, quando a industrialização mundial resultou no aumento da competição pelo domínio do mercado, consequência do aumento da oferta. Conscientes disso, as empresas da época compreenderam que a sobrevivência não se resumiria à oferta de produtos de qualidade a um custo competitivo, seria, também, necessário persuadir o comprador. A partir desta nova conceção de mercado, muitas organizações adotaram uma linha estratégica que implicava a pesquisa e análise de mercado, a comunicação e a promoção como forma de incrementar as vendas (Colombo, 2004, pág. 67).

No mundo hodierno, o *marketing* emerge como uma atividade central das instituições modernas, surgida como forma de atender com eficácia às necessidades de mercado, uma vez que o *marketing* verdadeiramente eficaz é orientado para o cliente, não para o vendedor. Tendo por base este raciocínio, alguns autores (Davies & Ellison, 2003, pág. 3) definem o *marketing* como a gestão do processo de troca entre o produtor e o consumidor.

Para o *marketing*, portanto, o conceito de troca é central, é através de trocas que unidades sociais – indivíduos, pequenos grupos, instituições, nações inteiras – obtêm os *inputs* de que necessitam (Kotler & Fox, 1994, págs. 24 e 25).

Para Philip Kotler e Karen Fox (idem, ibidem), o *marketing* acarreta, então, analisar, planejar, implementar e controlar programas cuidadosamente formulados para fomentar trocas voluntárias de valores. Isto implica programar as ofertas das instituições para atender às necessidades e aos desejos do mercado-alvo, usando instrumentos como o preço, a comunicação e a distribuição para, de forma eficaz, informar, motivar e atender a esse mercado.

Como processo gerencial que é, por um lado, envolve, como se afirmou, a análise, o planeamento, a implementação e o controle, logo, por princípio, manifesta-se em programas cuidadosamente formulados, não em ações isoladas ou ocasionais, por outro, um planeamento eficaz de *marketing* exige que uma instituição seja mais específica sobre os seus objetivos, como condição *sine qua non* para que este possa

ajudar a instituição a sobreviver e a prosperar (idem, ibidem), por exemplo, através de uma cuidadosa seleção de um público-alvo em vez de «ser uma tentativa quixótica de ganhar todos os mercados e de ser todas as coisas para todo o mundo» (Kotler, 1994, pág. 21).

Será deveras pertinente realçar a posição de Peter Drucker (1986, pág. 49) quando este refere que os conceitos de venda e de *marketing* surgem mais como elementos antitéticos do que como sinónimos ou complementares. O objetivo último do *marketing* é tornar a venda supérflua, é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço se venda por si só naturalmente.

3.2. A NATUREZA DO SERVIÇO EDUCACIONAL

Contrariamente a outras atividades empresariais, que produzem bens palpáveis e quantificáveis, o objetivo de uma escola não é sintetizar um produto. Desta forma, a natureza do serviço³ educacional, como elemento passível de ser abordado de uma forma empresarial, continua a provocar debates públicos e a originar visões, às vezes maniqueístas, de que o universo da educação não é um elemento suscetível de ser tratado, publicitado e vendido.

É evidente que o produto desta atividade não pode ser vendido através dos típicos canais de distribuição, porque lhe faltam alguns atributos concretos que tornem isso possível. É precisamente este ponto que torna o *marketing* educacional um desafio para gestores escolares e profissionais da área, saber como transmitir aos potenciais e atuais clientes as características do serviço que se oferece. Para que tal seja possível, é essencial, «para decidir estratégias de comunicação de *marketing* realistas, compreender a natureza do produto educacional» (Barnes, 1993, pág. 49).

Na perspetiva de Chris Barnes (1993, pág. 49), a educação é um processo ou uma série de processos executados em benefício do consumidor (alunos), não é uma entidade em concreto. De forma mais particular, é um serviço que, como tal, manifesta uma série de características que o diferenciam de forma bem patente de outros produtos.

³ Os «bens» são objetos capazes de satisfazer certos desejos, enquanto os «serviços» são os atos que um indivíduo ou organização pode desempenhar e que podem satisfazer as necessidades de uma outra parte (Kotler, 1994, pág. 39).

Em primeiro lugar, a educação é um bem, sobretudo, intangível, na medida em que não é passível de ser armazenado ou adquirido em qualquer sentido material, nem a propriedade do serviço educacional é conferida ao consumidor (o aluno) ou cliente (pai), ou seja, o produto educacional é, essencialmente, efêmero, imaterial.

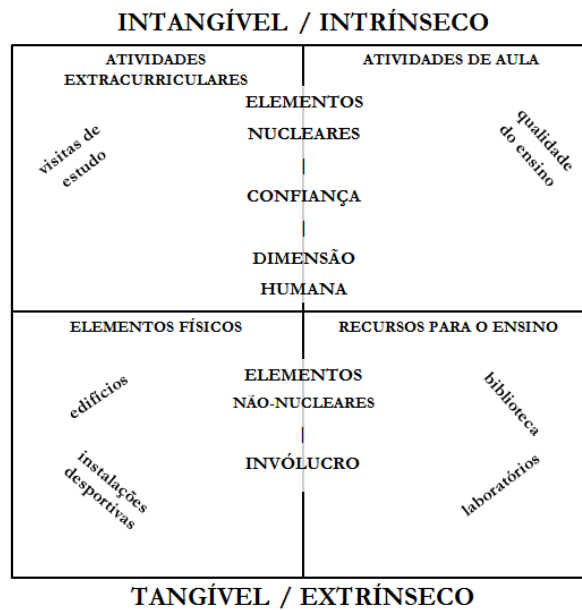
Em segundo lugar, uma característica do produto educacional prende-se com a sua dimensão humana: da perspectiva do consumidor/cliente, a educação está intrinsecamente relacionado com os responsáveis pela prestação do serviço – os professores e pessoal de apoio – cujas capacidades, empenho, entusiasmo e personalidade fazem parte integrante do produto.

Em terceiro lugar, uma das características intrínsecas ao mesmo serviço é a confiança. Dada a natureza, como se disse, efémera da educação, os consumidores e os clientes não podem saber a qualidade do serviço prestado até que, efetivamente, experienciem o mesmo (malgrado a reputação da escola possa dar uma ideia mais ou menos precisa dessa mesma qualidade), quer isto dizer que o serviço educacional só pode ser descrito e dificilmente poderá ser mensurado através de uma análise quantitativa. Os consumidores e os clientes, desta forma, contratam este serviço tendo por base certas expectativas e a confiança de que o mesmo seja benéfico.

Em quarto lugar, embora seja essencialmente um fenómeno efêmero, a educação exterioriza uma série de atributos materiais e tangíveis, como os edifícios, as bibliotecas, os espaços abertos, as instalações desportivas, os laboratórios de línguas e das ciências empírico-formais.

Por último, o produto educacional é formado por elementos nucleares e não-nucleares (idem, ibidem). Os primeiros dizem respeito aos aspetos do serviço que são centrais para o mesmo: as características intrínsecas básicas da educação que representam grande parte dos benefícios intangíveis e requisitos fundamentais que o consumidor (aluno) e o cliente (pai) entendem que o serviço oferece. Essencialmente, esses atributos são baseados na avaliação subjetiva e pessoal do aluno/pai, do que eles acreditam que proporciona o produto final da educação (experiência, oportunidade, sentimento de realização, autoestima, confiança, alegria, etc.). Por outro lado, os elementos não-nucleares são principalmente entidades extrínsecas e tangíveis, sendo o «invólucro» das características intrínsecas (estes últimas não podem existir independentemente das primeiras). Por exemplo, o mero ensino formal (intrínseco e efêmero) desenvolve-se, na maioria das ocasiões, numa sala de aula (elemento extrínseco e tangível).

Usando as designações intangível/tangível e intrínseco/extrínseco, a matriz da Figura n.º 1 seguinte categoriza e exemplifica os vários constituintes da educação.



Fonte: Barnes, 1993, pág. 50

Figura 1: Constituintes do produto educativo

Como serviço que é, outros elementos-chave surgem associadas ao produto educacional (Adcock et al, 2001, pág. 187; Lindon et al, 2011, pág. 558), nomeadamente:

- A inseparabilidade: a produção de um serviço tem lugar ao mesmo tempo que a sua entrega;
- A perecibilidade: o serviço não pode ser armazenado ou mantido, logo, o tempo é uma parte do serviço;
- A heterogeneidade: cada serviço entregue é único, não existe uma padronização, dependendo das duas partes envolvidas no processo; um consumidor de serviços contribui para a qualidade desse serviço, pelo seu bom ou mau humor, pelo seu grau de exigência, pela sua competência, pela sua experiência, pela forma como se envolve no ato de consumo do mesmo. Logo, cada cliente é diferente, pelo que um serviço é menos homogêneo que um produto industrializado.

Segundo outro autor, Gonçalo Alves (citado por Torres, 2004, pág. 22), o serviço educacional não pode ser prestado ou executado, mas sim produzido em conjunto com o próprio aluno, aliás, o serviço educacional, de acordo como mesmo autor, é composto não por um único serviço, mas sim por um conjunto de vários serviços que circulam em redor de um serviço central, nomeadamente:

- a) O serviço central - aquele pelo qual o cliente escolhe determinada escola;
- b) O serviço periférico - o conjunto de vários serviços que se encontram em volta do serviço central

- c) O serviço global - a totalidade do serviço central mais os periféricos acrescentados de outros complementares.

Adaptando a nomenclatura de Gonçalo Alves, alguns dos serviços de uma escola privada podem ser representados da seguinte forma (Figura 2):



Fonte: Alves, citado por Torres, 2004, pág. 22 (adaptado)

Figura 2: O conceito de serviço de uma escola

Como já se referiu, numa área onde reina sobretudo a intangibilidade, outros elementos, tais como as instalações, os espaços sociais, a biblioteca, os materiais utilizados, o corpo docente e de funcionários são cruciais para o exercício de um bom serviço (Alves, 2003, pág. 38).

Vale ainda a pena frisar um outro traço distintivo do *marketing* de serviços (e, por implicação, do *marketing* educacional): mais do que no *marketing* de produtos, o de serviços é mais organizacional, está intimamente ligado à identidade da empresa, aos seus valores, à sua cultura. Sendo sempre verdade que a função *marketing* não pode ficar circunscrita aos departamentos de *marketing*, nas organizações que prestam serviços, esta asserção adquire redobrada força de forma bastante evidente (Lindon et al, 2011, pág. 562).

Portanto, tal como afirma Tim Mazzarol (1998, pág. 162), apesar da negligência a que tem sido votado o *marketing* pelos gestores escolares, a educação não deixa de ser um serviço capaz de tratamento como qualquer outro em termos de teoria de *marketing*.

3.2. MARKETING EDUCACIONAL

Segundo Kotler e Fox (1994, pág. 25), só nos anos 70 do século passado é que o *marketing* começou a fazer parte do discurso e da estratégia de organizações educativas (no caso mencionado, a nível do Ensino Superior nos Estados Unidos da América), isto porque a diminuição do número de matrículas de alunos, a maior dificuldade em os atrair e a aumento da competição as levou a ficarem mais recetivas às possíveis soluções que o *marketing* poderia oferecer.

Tem sido um dos principais entraves à aplicação das técnicas do *marketing* ao universo da educação (e das organizações que não visam o lucro) toda uma semântica depreciativa associada à própria palavra «*marketing*» e aos especialistas desta área, tantas vezes acusados de levarem as pessoas a comprarem coisas que não desejam, vítimas da alta pressão sobre elas exercida (Kotler, 1994, pág. 26).

Já desde os tempos de Platão e Aristóteles que os termos «comércio» e «venda» são vistos de forma muito pejorativa, os comerciantes eram considerados «improdutivos e aproveitadores», portanto, partindo deste mesmo prisma, bastante arcaico, diga-se, muito educadores rejeitam veementemente a ideia de que o *marketing* possa ser aplicado ao domínio das organizações educativas por o considerarem um terreno incompatível com a missão educacional: os valores e técnicas educacionais estarão em direção oposta aos valores e técnicas das empresas, cujos caminhos serão inconciliáveis, incompatíveis, porque ao propósito da educação – oferecer conhecimento, habilidades analíticas, hábitos de reflexão e racionalidade – se opõe aquele que será o propósito último do *marketing*: ganhar dinheiro (Kotler & Fox, 1994, pág. 31).

Numa linha de sentido semelhante, outros gestores escolares acreditam e postulam que a escola é que sabe o que é importante para os alunos e que os programas académicos deverão ser construídos exclusivamente pelos educadores (idem, ibidem). Portanto, as abordagens ao *marketing* por muitas organizações têm sido encaradas com grande ceticismo pois crê-se que este é apenas um instrumento de uso nos negócios comerciais e que a sua imagem está colada, essencialmente, à venda, à propaganda, bem como à intrusão na vida das pessoas, manipulando as informações que recolhe sobre as mesmas (Kotler, 1994, pág. 19 e 30). Davies e Ellison (2003, pág. 3) assinalam, igualmente, que muitos agentes da educação olham de forma suspeita para este conceito porque o associam à coação, à insinceridade e, até mesmo, ao descrédito e intrusão aos valores educacionais.

Não obstante estas críticas – muitas vezes infundamentadas ou imprecisas do papel que o *marketing* pode assumir numa organização educativa – alguns administradores e gestores escolares (sobretudo de escolas do setor privado e do Ensino Superior) têm-se

interessado em saber como podem os conceitos inerentes ao *marketing* funcionar no sentido de ajudar a colmatar alguns problemas que as organizações educativas enfrentam: como atrair melhores alunos ou em maior quantidade; como aumentar a satisfação dos mesmos para com a instituição; como delinear programas que reflitam a missão da instituição; como atrair apoio financeiro e entusiasmo de ex-alunos (Kotler & Fox, 1994, pág. 11). Kotler e Fox (ibidem, pág. 18) chegam, inclusive, a ilustrar esta questão citando o caso de algumas faculdades norte-americanas em que o declínio do número de alunos já se apresenta como um grave problema que chega a pôr em causa a sobrevivência da própria instituição, razão suficiente para despertar interesse pelo *marketing* nos gestores das mesmas, nem que seja pelo simples fator de que um plano de *marketing* força uma escola a mostrar o que está a fazer de bem como instituição.

Portanto, uma grande maioria de administradores de escolas privadas desejará criar uma imagem positiva para a instituição, atrair estudantes, contratar professores bem preparados e satisfazer os seus clientes através de um serviço de qualidade, mas só muito recentemente é que algumas instituições resolveram adotar as ferramentas associadas ao *marketing*. Porém, há que distinguir uma instituição que adotou uma orientação de *marketing*⁴ de uma outra que se limita a usar algumas ferramentas desta mesma orientação (como a promoção, a publicidade) mas que não são necessariamente orientadas para o *marketing*. Em alguns casos, deparamo-nos com uma situação indesejável, ou seja, a sua (do *marketing* e dos seus instrumentos) aplicação displicente e desestruturada: muitos gestores de organizações educativas, fazendo uma leitura enviesada do que o *marketing* é, creem que este se relaciona, unicamente, com as formas publicitárias convencionais. Esta forma míope de compreender o *marketing* resulta, inevitavelmente, no fracasso face às expetativas criadas, uma vez que o mercado educativo atual, como qualquer outro mercado, não responde a uma «fórmula básica e fácil para conquistar e manter alunos» (Colombo, 2004, pág. 68). Por esta razão, Kotler e Fox (1994, pág. 26) frisam que uma visão demasiada estreita do que o *marketing* é e implica pode criar novos problemas, tão ou mais difíceis de resolver do que o problema que pretendia solucionar, isto é, a perceção de que o *marketing* se centra na promoção da imagem de uma organização e que a publicidade será o veículo para um *marketing* eficaz só poderá dar origem a atividades promocionais que afastem potenciais alunos, que criem falsas expetativas, que irrite o público já existente e que

⁴ Kotler (1994, pág. 25) indica que uma orientação de *marketing* é, essencialmente, composta por dois aspetos: em primeiro lugar, é uma atitude por parte de administradores e funcionários que visa compreender as necessidades e a satisfação dos seus clientes; em segundo lugar, é que esta orientação representa o conhecimento técnico sobre o modo como as diversas variáveis de *marketing* desempenham, separadamente e em conjunto, na influência do mercado.

fomente o descontentamento entre professores e ex-alunos. Contrariamente às quiméricas soluções mágicas idealizadas, a única certeza que um administrador escolar pode ter é que qualquer aluno procura um «serviço educacional sério e de qualidade, oferecido por um corpo docente qualificado e capacitado, assessorado por funcionários treinados e motivados, com instalações adequadas» (Colombo, 2004, pág. 68).

Assim, autores como Davies e Ellison (2003, pág. 4) postulam que todas as escolas deveriam assumir estratégias de *marketing* pois todas têm a si associada uma reputação que, necessariamente, deverá também ser um fator de preocupação do gestor. Para além disto, os mesmos frisam que o *marketing* educacional não se consubstancia unicamente numa matriz de prestação de serviços unilateral, em que a escola fornece um serviço sem ouvir os alunos e os pais, antes implica que se identifique a natureza do que é requerido pelos clientes (pais) e por quem beneficia diretamente do serviço (alunos). Para além disto, André Pestana (citado por Vasconcelos & Linhares, 2009, pág. 2160) considera que as ações de um plano de *marketing* educacional abrem os portões e mostram a empresa para a comunidade, disponibilizando um contacto direto entre possíveis novos clientes e a escola.

A partir desta premissa, podemos entender que a principal tarefa do *marketing* educacional é «determinar as necessidades, os desejos e interesses» de um público-alvo e transformar essas ansiedades em serviços oferecidos, mantendo e conquistando novos alunos (Colombo, 2004, pág. 68).

Já para Davies e Ellison (2003, pág. 3), o *marketing* educacional refere-se aos meios pelos quais uma organização educativa comunica e promove os seus objetivos, os seus valores e produtos aos alunos, pais, funcionários e comunidade em geral, ou seja, de uma forma sintética, os autores afirmam que o *marketing* aplicado ao universo da educação diz respeito à gestão do relacionamento entre a escola e os seus clientes.

Outros autores apresentam outros ângulos do que o conceito significa: para Marjo Talbott (citado por Barnes, 1993, pág. 1), o *marketing* educacional é um conjunto comprovado de conceitos e práticas destinadas a aumentar a eficácia com que as organizações se relacionam com seus públicos; a National Association of Headteachers (idem, ibidem) considera que o *marketing* educacional significa cobrir o trabalho que, conscientemente, as escolas estão a desenvolver, identificando as necessidades e desejos das comunidades que servem, divulgando as formas em que estas escolas respondem às necessidades, e promovendo uma consciência pública sobre a qualidade⁵

⁵ A qualidade não é a conjugação entre as propriedades de um serviço e as exigências de um cliente, mas é, sim, um conceito subjetivo e relativo. A qualidade de serviço é um elemento de natureza complexa, difusa e abstrata, como resultado das características únicas que se aplicam aos serviços. A mesma pode ser entendida como sendo a soma das características intrínsecas e extrínsecas do serviço, que têm de ser percebidas pelo indivíduo de modo que lhes confira valor. Por conseguinte, é um compromisso entre o conceito de qualidade física e o valor fornecido pelo utilizador do serviço (Alves, 2003, pág. 80).

do serviço educacional fornecido; já Chris Barnes (ibidem) afirma que o *marketing* que visa organizações educativas implica a organização da estrutura de gestão e do comportamento da mesma instituição em função dos seus clientes. Este mesmo autor ainda aprofunda o conceito, apelidando-o de filosofia ou abordagem de prestação de serviços em educação, essencialmente orientada para o consumidor, envolvendo a identificação de necessidades e desejos dos clientes específicos, desenhando (tendo em conta as normas educacionais e o *ethos* profissional) serviços de educação apropriados para satisfazer as necessidades identificadas e comunicando a existência desse mesmo serviço.

Posto isto, sabendo que as escolas cumprem uma determinada e importantíssima função social, entende-se que, na educação, o *marketing* não pode ser visto como uma mera ferramenta ao serviço do lucro, mesmo que estejam presentes na atividade educativa, aparentemente, elementos que estreitam os laços entre o mundo empresarial e as escolas privadas. Para Barnes (ibidem, pág. 2), a legitimidade das instituições educativas deriva do valor que a sociedade atribui às mesmas e ao serviço prestado, não da capacidade que as mesmas têm de gerar lucros. (Paradoxalmente, este mesmo fator surge como uma fonte de frustração para alguns gestores escolares, uma vez que, por oposição às organizações comerciais, os estabelecimentos educativos não aumentam, necessariamente, as receitas só por prestarem um melhor serviço.)

3.3. BENEFÍCIOS QUE PODEM ADVIR DO MARKETING

O setor de educação não se encontra à margem de problemas, como as questões da concorrência e do aumento de custos, que são o quotidiano noutros setores, nem está livre de críticas à organização como um todo. Por isso, são necessários métodos que diferenciem uma instituição, melhorem a qualidade dos serviços prestados aos alunos e aumentem a fidelidade dos mesmos (Alves, 2003, pág. 16). Assistimos, inclusive, a reformas na educação que, apesar de não apontarem, necessariamente, para um ambiente de privatização da mesma, anunciam, pelo menos, um certo clima de «mercantilização». Aliás, pelo mundo fora, muitas escolas, respirando já em pleno paradigma de competição, começaram a desenhar os seus projetos de *marketing* por via da necessidade de atraírem um número suficiente de alunos que lhes permita sobreviver e ter sucesso (Lubienski, 2007, pág. 119).

Entrando propriamente dentro do capítulo dos frutos que poderá produzir um plano de *marketing*, Kotler e Fox (1994, págs. 30 e 31) referem que, quando aplicado a organizações educativas, haverá, essencialmente, quatro benefícios a assinalar: maior

sucesso no cumprimento da missão da organização ao fornecer ferramentas que lhe permitem diagnosticar o hiato existente entre a sua missão e metas e o que efetivamente está a ser produzido (neste âmbito, o *marketing* ajuda a identificar problemas e a planear as potenciais soluções que auxiliarão a instituição a atender a sua missão); melhorar a satisfação dos públicos da instituição ao insistir na importância de mensurar e satisfazer as necessidades dos consumidores, tendendo a melhorar os serviços e a satisfação dos clientes; melhorar a atração de recursos – alunos, funcionários, subvenções, doações e outro apoios – pela abordagem disciplinada que o *marketing* faz neste sentido; melhorar a eficiência das atividades de *marketing* ao considerar os interrelacionamentos de programas, preços, comunicações, distribuição e, sobretudo, ao planear e coordenar atividades de *marketing*.

Já Davies e Ellison (2003, pág. 4) enfatizam que não basta que uma escola seja boa, é importante que esta seja «percebida como sendo tal» (tradução minha), porque, quaisquer que sejam os atributos e qualidades de uma instituição educativa, estes, por si só, não asseguram o seu sucesso e sobrevivência, a menos que os clientes e potenciais clientes o saibam, compreendam e, acima de tudo, valorizem. É neste âmbito que surge uma das principais funções do *marketing* e potencial benefício que pode advir do mesmo: o garantir a comunicação entre a escola e os seus clientes, dado que, a virtude, por si só, não traz recompensas, «mas a virtude com uma boa estratégia de *marketing* poderá trazer» (Davies & Ellison, 2003, pág. 4, tradução minha).

São de realçar ainda, e porque de uma escola privada se trata no caso concreto deste projeto, as palavras de Davies e Ellison (ibidem) quando afirmam ser obrigação de uma organização educativa informar os seus clientes dos seus objetivos, das suas conquistas, das suas mais-valias, bem como saber como se relacionar com os agentes exteriores à organização, recolhendo informações quanto às suas perceções⁶, expectativas e necessidades. Conhecendo-as (as expectativas, as necessidades dos alunos/pais, e as perceções associadas à organização) esta poderá saber o que tem a oferecer – não se tratando, portanto, de manipulação da opinião pública, maquilhando ou engendrando virtudes artificiais (o que produziria resultados catastróficos e totalmente contraproducentes para a imagem da organização) – que possa servir de bases a ações de promoção. Se os funcionários e o corpo docente estão focados em prestar um bom

⁶ A perceção é um processo pelo qual as informações recebidas através dos cinco sentidos são selecionadas, organizadas e interpretadas de modo a produzir mensagens e significados. Como um processo do foro psicológico, a perceção é um pré-requisito essencial para o processamento de informações e aprendizagem, como tal, é um conceito importante no *marketing* pois influencia as decisões que os consumidores tomam (Adcock et al, 2001, pág. 86).

serviço, então, «o processo de marketing poderá permitir às escola mostrar a qualidade do serviço prestado» (idem, ibidem, tradução minha).

Também Chris Barnes (1993, pág. xi) elenca um conjunto de benefícios associados ao *marketing* quando aplicado pelas escolas: um plano de *marketing* bem desenhado pode ajudar uma escola a comunicar de uma forma mais eficaz os seus atributos para um público-alvo específico; proporciona que se crie uma imagem positiva na mente dos pais ou de potenciais clientes; melhora a qualidade do serviço prestado ao adotar um processo de decisão mais sistemático e planeado; alcance de uma maior eficiência e eficácia organizacional, integrando e coordenando outras funções-chave de gestão.

Contudo, o mesmo autor adverte que o *marketing* não é «uma panaceia para o que de errado se faz escola: de forma alguma o *marketing* consegue disfarçar ou prolongar a existência de serviços educacionais sem qualidade» (idem, ibidem, tradução minha), nem sequer pode ser visto como um fim em si mesmo, nem deve, em momento algum, estar desalinhado com o conjunto de princípios éticos inerentes à conduta profissional de quem presta um serviço educacional. Desrespeitar este código de conduta não trará benefícios à organização, antes pelo contrário, só poderá ser improdutivo (idem, ibidem).

Por fim, o mesmo autor deixa bem vincada a ideia de que o *marketing* não é um imperativo no mundo da educação, nem deverá ser o principal foco de preocupação de quem gere uma organização educativa: a principal função da escola é ensinar/educar e o *marketing* não é um fim em si mesmo.

3.4. O PROCESSO DO MARKETING

Ao pretender desenhar-se um projeto de *marketing* numa escola, dever-se-á compreender o pressuposto de que «a tarefa principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e os desejos de mercado-alvo e satisfazê-los através do projeto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis» (Kotler & Fox, 1994, pág. 27). Quer isto dizer que uma escola dever-se-á concentrar na satisfação do seu público, encontrando os desejos e as necessidades dos consumidores, e reconhecendo que serviços poderão satisfazer o mercado-alvo.

Porém, não se entenda que a satisfação do cliente significa a abdicação da missão da instituição, ignorando as suas competências distintivas e o seu propósito. Antes pelo contrário, a organização deverá tornar as suas valências mais atraentes (ou até adaptá-las), mas sempre dentro do espírito e da missão da instituição, visto que esta deverá

pesar as necessidades e preferências dos alunos, mas, simultaneamente, «preservar a reputação acadêmica e outras metas e compromissos institucionais da organização» (idem, ibidem, pág. 28).

Para além do supraenunciado, no caso concreto de uma organização educativa, porque a «educação atende as necessidades mais amplas da sociedade ao preparar pessoas para serem produtivas e assumirem responsabilidades cívicas» (idem, ibidem), esta deverá estabelecer um currículo e padrões que assegurem o seu papel social, servindo o consumidor numa ótica de longo prazo, por continuidade, não por oposição, à satisfação dos seus desejos mais imediatos. Esta linha de pensamento é frequentemente apelidada de «orientação societal do *marketing*», ou seja, que a principal função deste será determinar as necessidades, desejos e interesses dos seus consumidores e adaptar-se para providenciar satisfações que preservem ou enriqueçam o bem-estar e interesses a longo prazo desses consumidores e da sociedade (idem, ibidem).

Como se pode depreender de todos condicionalismos enunciados, implementar numa escola o conceito de *marketing* exige fortes compromissos e mudanças. Portanto, em primeiro lugar, os gestores têm de determinar qual o nível de resposta ao mercado que se almeja para a instituição, para que, seguidamente, se possam implementar os programas que visem alcançar o nível de satisfação proposto (idem, ibidem, pág. 47)

De forma a esclarecer o conceito anterior («nível de resposta ao mercado») (idem, ibidem, págs. 48 e 49; Kotler, 1994, págs. 55 e 56) é possível classificar as organizações em três grupos, de acordo com o seu nível de compreensão organizacional de resposta ao mercado:

- A organização incompreensiva, que não responde ao mercado: geralmente refletindo uma mentalidade burocrática, estas organizações entendem que os problemas das pessoas são definidos em termos de como a instituição está ajustada, em vez da mesma se ajustar às necessidades das mesmas. Geralmente, o serviço oferecido é de pobre qualidade, o que gera clientes insatisfeitos. É evidente que não se trata de um nível de resposta adequado a quem pretenda construir um plano de *marketing* profícuo.

- A organização casualmente percetiva, que responde esporadicamente ao mercado: estas organizações procuram ouvir os alunos, encorajando-os a fazerem sugestões, reclamações, indagações. Se surge como um primeiro passo na construção de um melhor serviço, todavia, por vezes, a mudança nem sempre é pretendida e nem sempre tomam providências concretas, o que, mais cedo ou mais tarde, permitirá aos clientes entenderem que muito do discurso de mudança não terá passado apenas de um artifício de relações públicas, causando grande constrangimento por causa das expectativas criadas. Trata-se de uma abordagem conservadora ao *marketing*

educacional e não exige ruturas demasiado fortes com o que já se vai praticando, ainda assim, se as vozes dos clientes caírem – por completo – no vazio, a organização cairá no descrédito.

– A organização plenamente percetiva, que responde totalmente ao mercado: não se limitando a fazer levantamentos do grau de satisfação dos seus clientes, este género de organização pesquisa as suas necessidades e preferências não manifestadas, de forma a encontrar maneiras de melhorar os seus serviços. Por outro lado, também selecionam, treinam e estimulam os seus funcionários (corpo docente e administrativos) no sentido de saberem lidar com os clientes. Este tipo de organização demonstra um interesse genuíno pelas necessidades, perceções, preferências e satisfação dos clientes, filtrando essas informações através de procedimentos sistemáticos e tomando medidas a fim de ajustar o serviço, as políticas organizacionais e os procedimentos.

Se bem que sedutora, a terceira classificação, como reforça Edward McKay (citado por Kotler & Fox, 1994, pág. 50) pode «exigir mudanças drásticas e revolucionárias na organização», sendo possível que venha a desencadear uma série de avaliações que revelarão surpresas, como fraquezas no desempenho, necessidades prementes de modificar práticas operacionais e lacunas imprevistas, conflitos ou obsolescência em termos de políticas básicas.

É um programa complexo, doloroso, longo, que tem de quebrar muitos obstáculos e ultrapassar muitos espíritos renitentes em pôr a nu as debilidades da organização. Para além disto, não basta elaborar um plano que promova a mudança institucional. Também é necessário que estejam presentes outros requisitos para que este, de forma efetiva, possa ser levado a cabo com algum grau de sucesso, nomeadamente, o ter o apoio incondicional da administração e ter na figura do líder da instituição alguém que deseje, acredite e compreenda o caminho que se está a delinear, e o ter como a prerrogativa o *marketing* interno, isto é, o de doutrinar os vários grupos da organização.

Não obstante todos as condicionantes indicadas, trata-se, agora, de explorar um conjunto de conceitos que permitem uma aproximação entre o *marketing* tradicional e o *marketing* educacional: necessidades, desejos, troca, público, mercado, etapas do processo, composto de *marketing*, o cliente, o consumidor, o público-alvo, *marketing* interno, externo e interativo.

3.4.1. NECESSIDADES, DESEJOS, TROCA, PÚBLICO, MERCADO

«Necessidades» e «desejos» são parte de alguns dos princípios basilares do *marketing*. Todos seres humanos necessitam de alimento, vestuário, abrigo, segurança, autoestima e de outros elementos estritamente necessários para a sua sobrevivência, quer isto dizer que a necessidade é uma situação de privação de alguma coisa básica, sendo estes elementos não criados pela sociedade, existindo «na textura da biologia e da condição humanas» (Kotler & Fox, 1994, pág. 38).

Por outro lado, entende-se por «desejos» as vontades por coisas específicas que suprem necessidades mais profundas, moldadas e remodeladas por forças sociais, ideológicas e inovações tecnológicas. No contexto da educação, a educação formal tem sido promovida como meio de alguém obter um bom emprego, desenvolver competências e a ampliar interesses (idem, ibidem, pág. 38-39).

Na base do *marketing*, sem o qual este não faria sentido, está o facto de haver necessidades e desejos, para além de haver quem esteja disposto a satisfazer as suas necessidades e desejos através da troca. No caso de escolas privadas, é evidente que a vasta maioria obtém os recursos de que necessita através da troca, ou seja, oferecendo bens ou serviços para receber a sua contrapartida, «bens, serviços, alunos, voluntários, dinheiro, tempo e energia» (idem, ibidem, pág. 40). Logo, uma instituição interessada em realizar uma troca deverá fazer uma análise minuciosa do que o mercado deseja e de que serviços a mesma tem para oferecer aos seus clientes.

Segundo Kotler e Fox (idem, ibidem, pág. 42), as instituições educacionais realizam as suas trocas a cinco níveis, como se pode verificar na seguinte figura:



Fonte: Kotler & Fox, 1994, pág. 42

Figura 3: Principais componentes da arena de *marketing* de uma instituição educativa

O ambiente interno de escola, de acordo com o prisma destes autores, consiste nos seus públicos internos, principalmente os vários conselhos, a administração, o corpo docente e os funcionários. Quanto ao ambiente de mercado, este inclui estudantes, fornecedores ou mecenas. Relativamente ao ambiente público, este compreende os públicos locais, público em geral e autoridades fiscalizadores (como a tutela). No que concerne ao ambiente competitivo, este é composto pelos grupos ou organizações que concorrem por atenção, participação e lealdade dos mercados e públicos da instituição. Por fim, o macroambiente diz respeito às forças demográficas, económicas, tecnológicas, políticas e sociais que afetam a instituição e o seu trabalho.

Colombo (2004, pág. 69) limita a aplicação do termo «ambiente», quando aplicado às organizações educativas, a apenas dois ambientes distintos que afetam uma organização: o interno e o externo. O primeiro, para a autora, diz respeito a todos recursos que estão disponíveis ao gestor, «tal como o sistema de ensino, as instalações, as remunerações dos funcionários, a qualificação dos profissionais, a estratégia da mensalidade, a comunicação», entre outros. O segundo, ambiente externo, tem a ver com «toda a situação mercadológica em que se encontra inserida a instituição, como região, política, concorrência, legislação, situação económica, impostos, fornecedores, etc.».

Kotler (1994, pág. 33) define «público» como um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que possuem um interesse real ou potencial e/ou um impacto sobre uma organização. Para o mesmo autor, o termo «mercado» partilha algumas afinidades com o termo anterior, no entanto, do ponto de vista de uma organização, este diz respeito a uma área em potencial para a troca de recursos, um grupo distinto de pessoas/organizações que têm recursos que querem trocar ou que poderão concebivelmente trocar por benefícios distintos (idem, ibidem págs. 37 e 38). Para outros autores (Lindon et al, 2011, pág. 54), o mercado é o conjunto dos públicos suscetíveis de exercer influência sobre as vendas de um produto, ou de forma mais ampla, sobre as atividades de uma organização. Estes públicos podem ser indivíduos, empresas ou instituições.

Independentemente do prisma que se adote, é um equívoco muito generalizado de que o *marketing* educacional se dirige, unicamente, ao público que usufrui diretamente do serviço, mormente, pais e alunos, o que se revela de um grau de imprecisão bastante elevado, sobretudo quando há um conjunto de interessados (quer a nível interno, quer externo) muito significativo e a quem também tem de ser prestada especial atenção (Davies & Ellison, 2003, pág. 7).

3.4.2. AS ETAPAS DO PROCESSO DO MARKETING

O *marketing* não pode ser visto da perspectiva de um único evento mas como um processo que faz parte da estratégia global da organização. Torna-se evidente, pois, que o *marketing*, para que seja frutífero de alguma forma, implica um planeamento sensato, sobretudo quando vivemos numa era de mudanças constantes e, tantas vezes, imprevisíveis (Colombo, 2004, pág. 68).

A elaboração de um plano de *marketing* ocorre quando são definidos os objetivos de mercado e tomadas as decisões estratégicas, incluindo a análise de mercado, a análise da concorrência, a definição de cenários, a avaliação de riscos e oportunidades, a seleção do mercado-alvo, as decisões estratégicas de *marketing*, dos investimentos e orçamentos e dos meios de avaliação dos resultados das ações planeadas (idem, ibidem).

Outros autores (Davies & Ellison, 2003, pág. 16), adotando o modelo proposto por Max Boisot, apresentam uma abordagem ao processo de *marketing* a três dimensões: a intenção estratégica, o planeamento estratégico (que engloba a análise de mercado) e a implementação de *marketing*.

Boisot (citado por Davies & Ellison, 2003, pág. 18) descreve a intenção estratégica como a visão da organização, proposta pela liderança de topo, o propósito que deverá ser comum a todos funcionários da organização. Por outras palavras, a intenção estratégica são os «alicerces sobre os quais a estratégia de *marketing* é construída» (tradução minha). No contexto da educação, significará todo um conjunto de princípios, valores, objetivos e ambições que têm de nortear o rumo da escola e que deverão ser comuns a todos funcionários da mesma. Caso estes não consigam articular estes princípios e acreditar nos mesmos, então, todas técnicas ou abordagens do *marketing* revelar-se-ão infrutíferas pela discrepância entre a imagem projetada da escola e a realidade da mesma, o que gorará as expectativas criadas pelos clientes.

Do conceito do planeamento estratégico, importa, para fim a que se este trabalho se propõe, entender melhor o que implica a análise de mercado. Esta análise relaciona-se com um conjunto de áreas-chave essenciais para conhecer o mercado, tais como o ambiente da escola, a concorrência, os clientes e o serviço oferecido, sendo que, após esta análise, é necessário interpretar estas evidências antes de tomar qualquer decisão quanto à estratégia de *marketing* a seguir (Davies & Ellison, 2003, pág. 19).

Por fim, a implementação de *marketing* é uma componente do processo de *marketing* que compreende três tarefas: as técnicas e abordagens disponíveis, a implementação de um plano de *marketing* que vise a promoção da escola e, por fim, a avaliação da eficácia do processo de *marketing* no seu todo (idem, ibidem).

3.4.3. O COMPOSTO DE *MARKETING*

Ao desenharem-se as estratégias de *marketing* dentro da organização, devem ser tidos em conta os dados postos em relevo da análise SWOT (conceito explorado no capítulo 3.6.1.3.) para que se saiba onde são necessárias transformações, qual o momento oportuno em que estas devem ocorrer, em que moldes devem ser realizadas e quem as deverá levar a cabo. É evidente que nem todas alterações são possíveis de se realizar, no entanto, um composto de *marketing* deve ser preparado neste sentido.

Este conceito – composto de *marketing* – compreende «elementos capazes de serem tratados no sentido de melhorar a eficácia do programa de *marketing*» (Willsmere, citado por Barnes, 1993, pág. 23). Em termos gerais, este conceito refere-se aos vários componentes de *marketing* (não deixando de lado a questão da proporção em que cada um deve ser utilizado) que são necessários para a implementação da estratégia de *marketing*.

Estes vários elementos funcionam como cordão que une a organização aos seus objetivos, são eles o «produto», o «preço», o «lugar», as «pessoas», a «promoção» e o «posicionamento» (Davies & Ellison, 2003, pág. 22):

- Quando ao «produto», no contexto educacional, este termo designa o serviço educativo providenciado, sendo este, claramente, o aspeto mais significativo de todo composto de *marketing*;

- O «preço», no setor privado da educação, corresponde ao preço de um serviço e não é, de todo, um elemento negligenciável, até porque os pais/clientes não só comparam, neste âmbito, as escolas privadas, como naturalmente fazem opções ponderando se o valor do serviço prestado, de alguma forma, compensará face às escolas públicas à disposição;

- «Lugar» diz respeito ao espaço físico da escola e surge como um fator essencial, uma vez que interfere diretamente não só com o grau de atratividade da organização mas trabalhado, sobretudo, a nível da acessibilidade e da comodidade. Neste caso, estamos perante uma dupla vertente associada a este composto de *marketing*: a geográfica e a física (entenda-se a expressão como designando a realidade das instalações da escola e até da própria arquitetura). Estas duas vertentes são, portanto, igualmente relevantes porque podem, por si só, limitam o grau de atratividade da escola;

- As «pessoas» são um outro elemento fulcral pois, diferentemente de muitas outras áreas de atividade, o serviço educativo vive, essencialmente, da componente humana; deste modo, o sucesso de uma organização tem de passar, necessariamente, pelos elementos que a compõem, pela sua motivação e qualidade;

– A «promoção» corresponde a um conjunto de técnicas e abordagens que podem ser empregues em conveniência da escola e das suas atividades;

– Por «posicionamento» entende-se a percepção que os clientes têm da organização no mercado, percepção esta que os leva a descrevê-la das mais variadas formas. Por outras palavras, à organização estão associados atributos que a identificam aos olhos dos clientes.

Segundo Chris Barnes (1993, pág. 23), cada um destes elementos pode ser subdividido, no plano operacional, num conjunto de atividades que devem ser ajustadas no sentido de cumprir os objetivos do plano de *marketing*. A lista seguinte sintetiza alguns dos aspetos associadas a quatro dos elementos que constituem o composto de *marketing*:

– «Produto»: qualidade da experiência educacional; aspetos tangíveis relativas à escola;

– «Preço»: bolsas de estudo; descontos na propina; facilidades de pagamento;

– «Lugar»: localização geográfica da escola; condições das instalações; ambiente e atmosfera; acessibilidade e avaliabilidade;

– «Promoção»: campanhas de publicidade; venda individualizada.

Para uma escola, o composto de *marketing* assume um papel relevante, assim, quem dirige a instituição educativa tem de selecionar aquele conjunto de estratégias que melhor sirvam os objetivos e missão da mesma. Isto não significa que toda a gestão de *marketing* de serviços se possa reduzir e consubstanciar em apenas meia dúzia de elementos, todavia, como menciona Gonçalo Alves (2003, pág. 48, tradução minha), é «um ponto de partida para o funcionamento da gestão de *marketing* em organizações de serviços de educação».

Deste modo, cada organização tem de traçar o seu próprio caminho e organizar as estratégias que melhor se adequem à realidade em questão. Barnes (1993, pág. 24) alerta para o facto de as escolas correrem o risco de virem a descurar a componente do produto, centrando as suas atenções na da promoção (focando as relações públicas, a política de gestão da sua imagem ou as campanhas publicitárias), todavia, uma verdadeira estratégia de *marketing* implica que se atente tanto no serviço/produto como na promoção do mesmo pois só pode ser promovido o que tem qualidade para tal.

3.4.4.O CLIENTE, O CONSUMIDOR E O PÚBLICO-ALVO

De todos os públicos que constituem um mercado, o que exerce a influência mais direta sobre as vendas de um serviço é constituído pelos clientes finais: consumidores, utilizadores, utentes (Lindon et al, 2011, pág. 54).

Davies e Ellison (2003, págs. 7 e 8) fazem uma distinção entre os termos «consumidor» e «cliente», reservando para o primeiro a noção de recetor direto do serviço prestado (alunos), enquanto o segundo designaria uma classe semântica que abrange quer consumidores, quer todos aqueles que beneficiem, direta ou indiretamente, do serviço prestado.

Porque as escolas existem não para servir os professores, mas, sim, para servir alunos e sociedade, estas deveriam ser um reflexo do que a sociedade e alunos necessitam. Assim, uma estratégia de *marketing* eficaz deverá refletir a natureza dos vários públicos, quer inerentes ao mercado interno da escola (diretores, pessoal docente e administrativo, alunos, pais), quer relativos ao mercado externo (alunos interessados em ingressar na instituição, ex-alunos, outras organizações educativas, comunidade local, comércio e indústria, entre outros) (idem, ibidem).

Por outro lado, um projeto de *marketing* educacional bem-sucedido implica a identificação de grupos-alvo pertinentes, internos e externos, e a adoção de estratégias de comunicação adequadas para chegar até esses grupos. Chris Barnes (1993, pág. 6) estabelece uma distinção entre o que considera ser os públicos-alvo interno e externo.

O público-alvo interno diz respeito a professores, alunos, funcionários da escola e pais/encarregados de educação (na ótica do autor, a interação entre pais/encarregados de educação é considerada intermitente e, geralmente, passiva). Cada qual contribui, de alguma forma, para as variáveis associadas ao *marketing*: os funcionários da escola (docentes e não docentes) assumem um papel relevante no campo das relações públicas; os alunos acabam por funcionar como embaixadores e representam, em concreto, o «produto» acabado da escola; os pais/encarregados de educação contribuem de forma decisiva para a divulgação da imagem da escola – quer no sentido da recomendação «boca a boca», quer no de a apoiarem ou até de oferecerem aconselhamento profissional sempre que requisitados (idem, ibidem, pág. 7).

O público-alvo externo consiste nos potenciais clientes, pais, alunos, bem como funcionários de outras escolas, empresários locais, enfim, todos os que constituem, na comunidade em que se insere a escola, os formadores de opinião e com quem a escola terá de comunicar, inevitavelmente, algures no tempo a fim de promover os seus objetivos de *marketing*. Embora nem todo público-alvo externo possa vir a ser um cliente, certo é que cada um deles tem uma perceção de escola e, portanto, pode exercer influência considerável sobre a escolha final dos pais quanto à organização educativa

em que desejem inscrever os seus filhos. Como refere Barnes (idem, ibidem, tradução minha), «eles podem transmitir uma visão favorável ou desfavorável sobre a escola em particular» e «Em circunstâncias onde os pais não tenham uma opinião formada acerca das escolas da região, esta a mensagem informal pode ser crítica ou decisiva para a tomada da sua decisão.»

3.5. MARKETING INTERNO, EXTERNO E INTERATIVO

Alguns autores (Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 1999, págs. 654 e 655; Gremler, Bitner & Evans, 1993, pág. 36) consideram que uma instituição deve ter em conta não só os seus clientes, mas também os funcionários que prestam o serviço. Esta relação entre a instituição e os seus clientes e funcionários, representada na Figura 4, considera três tipos de atividades de *marketing* essenciais para o sucesso da instituição, pois a especificidade do *marketing* de serviços requer mais do que o tradicional *marketing* externo e o uso do composto de *marketing*. Este género de *marketing* de serviços exige, numa conceção mais holística da organização, tanto *marketing* interno como *marketing* interativo.



Fonte: Kotler et al, 1999, pág. 655

Figura 4: Três tipos de *marketing* em organizações de serviços

O *marketing* externo preocupa-se com as atividades tradicionais do *marketing* (produto, promoção, distribuição, preço) que ocorrem entre a instituição e os seus clientes (Gremier et al, 1993, pág. 36).

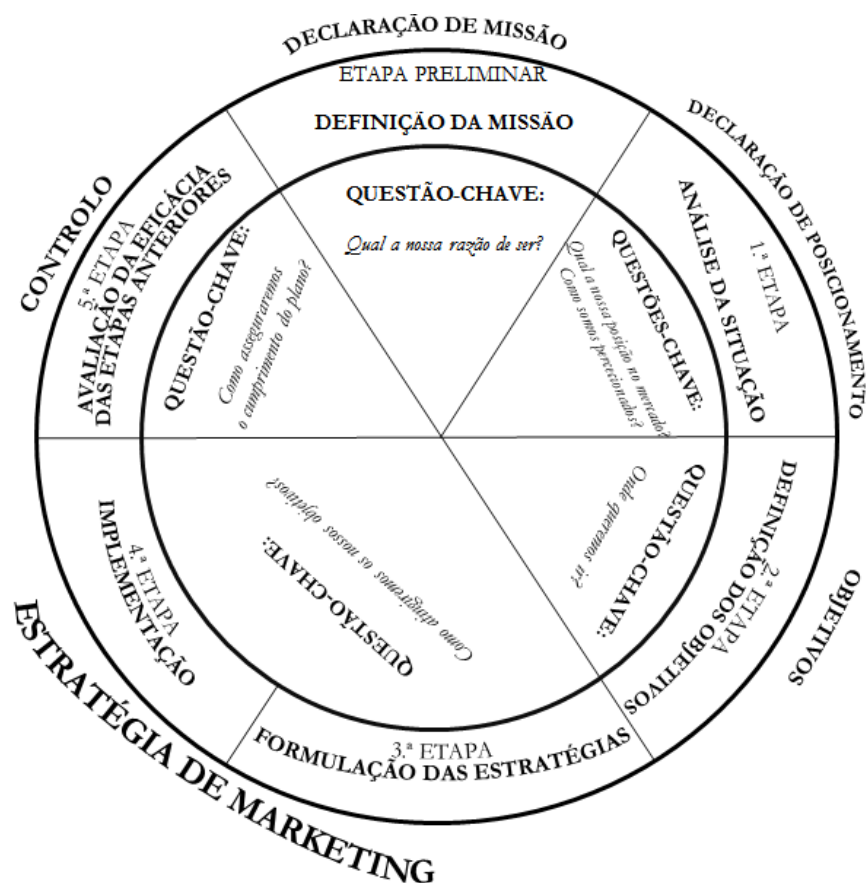
Já por *marketing* interno entende-se que a empresa de serviços deve investir, decididamente, na qualidade dos seus funcionários e no seu desempenho. Esta deve treinar e motivar os funcionários (sobretudo aqueles que lidem diretamente com os clientes) de modo que trabalhem como uma equipa e proporcionem satisfação ao cliente. No *marketing* interno, assume um lugar fulcral o gestor, este deve incentivar a adesão de todos funcionários da organização à prática do *marketing*. Este tipo de *marketing* tem de preceder o *marketing* externo, uma vez que pouco sentido faria o de anunciar um excelente serviço antes de que os próprios funcionários da mesma estivessem preparados para o fornecer (Kotler, et al, 1999, pág. 654).

O *marketing interno* deve ocorrer a dois níveis: num certo nível, as várias funções de *marketing* – venda, publicidade, atendimento ao cliente, gestão de serviço, pesquisa em *marketing* – devem ser coordenadas do ponto de vista do cliente; a um outro nível, o *marketing* deve ser abraçado pelos outros departamentos, isto é, o pensamento de *marketing* deve ser difundida por toda a empresa (Kotler & Keller, 2006, pág. 20).

Quanto ao *marketing* interativo, este é descrito por Grönroos (citado por Gremier et al, 1993, pág. 36) como estando essencialmente preocupado com as interações entre os funcionários e os clientes numa organizações de serviços. Para outros especialistas na área (Kotler, et al, 1999, págs. 654 e 655), o *marketing* interativo compreende que a qualidade percebida do serviço depende, em grande medida, da qualidade da interação comprador-vendedor, dado que, em empresas que prestam serviços, a qualidade deste mesmo serviço depende tanto da qualidade técnica do serviço (competência) como da qualidade funcional (atenção, preocupação, amabilidade) de quem a presta, ou seja, o cliente avalia não só a qualidade do serviço, como também alguns elementos de quem o prestou. Assim, os funcionários não podem assumir que vão satisfazer o cliente simplesmente fornecendo um bom serviço, estes têm de dominar, igualmente, algumas habilidades no campo do *marketing* interativo.

3.6. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO EM MARKETING

Na preparação de um plano de *marketing*, o foco da atenção deve na procura de respostas para três questões fundamentais, plasmadas na Figura 5: Como é a escola percecionada (declaração de posicionamento)? Para onde quer ela ir (objetivos)? Como poderá atingir esses mesmos objetivos (estratégia de *marketing*)?



Fonte: Barnes, 1993, pág. 18 (tradução minha)

Figura 5: Etapas na preparação de um plano de *marketing* de uma escola

O Planeamento Estratégico surge, neste âmbito, como um conjunto de instrumentos que permitem às instituições educativas uma forma de definirem um caminho que signifique valor para os clientes e lucros para a instituição. Assim, parte do processo do Planeamento Estratégico envolve identificar as estratégias adequadas e analisar os ambientes interno e externo de uma forma sistemática, identificando quer as potencialidades, manifestações ou forças intrínsecas à organização, quer as deficiências que a fragilizam (Colombo, 2004, pág. 69).

3.6.1. A ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise de mercado é a recolha de dados – colhida quer interna, quer externamente – e análise sistemática de informação que se relaciona com a escola e com o ambiente em que esta opera, informação que, após o devido tratamento, traduzirá dados qualitativos e quantitativos quanto às necessidades dos clientes. Este processo é de total relevância na medida em que não será desejável que uma

organização educativa tome decisões de gestão tendo exclusivamente por base apenas as opiniões pessoais de quem gere sem pretender conhecer a realidade, nem a percepção que os pais e alunos têm do serviço que está a ser prestado. Portanto, a pesquisa em *marketing* fornece informação vital para que a tomada de decisões quanto ao rumo da atividade seja o mais esclarecido possível (Davies & Ellison, 2003, pág. 41).

3.6.1.1. O AMBIENTE EXTERNO

A efemeridade dos eventos políticos, económicos e sociais no mundo contemporâneo implica, verdadeiramente, a necessidade de colher informações sobre o ambiente da escola, informações estas que permitam aos gestores interpretar as dinâmicas extrínsecas à escola e planear, se não a longo, pelo menos a médio prazo, evitando políticas e medidas *ad hoc* que possa afetar gravemente o futuro da instituição.

Neste sentido, várias ferramentas (como a análise «PEST⁷») permitem, de uma forma bastante significativa, categorizar as tendências locais, regionais, nacionais e supranacionais e providenciar uma bateria de dados de leitura fácil (Davies & Ellison, 2003, pág. 52).

3.6.1.2. AS PERCEÇÕES DOS CLIENTES

Para Davies e Ellison (2003, pág. 87), conhecer os clientes/pais – os seus desejos, as suas necessidades mas também as representações que os mesmos têm da escola – é uma fundamental para que se compreenda a escola e desenhe a imagem real da mesma. Por outro lado, não obstante a inevitável heterogeneidade (a nível das representações e necessidades), só o conhecimento do cliente poderá permitir que se tracem os alicerces futuros da instituição e se saiba de que forma poderá ser melhorada a comunicação entre pais e escola. Identificar as necessidades dos clientes atuais e antecipar as dos

⁷ A análise «PEST» é uma forma de organizar um conjunto de variáveis que constituem o ambiente geral de uma organização, nomeadamente, as variáveis político-legais (P), económicas (E), socioculturais (S) e tecnológicas (T) (Teixeira, 2011, pág. 57).

potenciais, conhecer as representações que os pais têm da escola – havendo sempre o risco de que estes nem sempre expressem verbalmente o que genuinamente pensam – permitirá categorizá-la na ótica de quem usufrui do serviço (e não na de quem somente o presta) em aspetos como a satisfação quanto à disciplina, aos resultados das avaliações interna e externa, ao clima vivido, colhendo informações quanto às possíveis virtudes a ser ampliadas, quer quanto aos defeitos que possam ser corrigidos.

Ainda neste mesmo nível, porque os alunos são quem, afinal, usufrui diretamente do serviço prestado, analisar o mercado passa, obrigatoriamente, por também conhecer o que estes necessitam.

3.6.1.3. O AMBIENTE INTERNO

Antes de pôr em marcha uma ação de *marketing*, uma escola tem de perceber o que ela é e analisar qual a qualidade do serviço que presta, só então estará preparada para enfrentar os desafios do presente e do futuro (Davies & Ellison, 2003, pág. 99). Claro que nunca será possível, por mais exaustivo que o estudo seja, cobrir todos e quaisquer aspetos de cada cliente/pai/aluno ou correríamos o risco de pôr em causa aquela que é a missão principal da escola: educar. Interessará, neste sentido, selecionar, então, uma amostra significativa deste universo a estudar e examinar a instituição num espectro mais alargado e não demasiadamente pormenorizado (outro risco se criaria aqui, o de recolher tanta informação que não poderia ser tratada em tempo útil).

Das várias técnicas possíveis, importam especialmente aquelas que descrevam com mais eficácia as atividades que se desenvolvem na escola e que os clientes/pais/alunos considerem mais significativas. Abordagens como a análise SWOT, entrevistas e questionários poderão funcionar nesse sentido, uma vez que todas elas procuram consciencializar todos intervenientes na ação educativa, problematizando a própria ação e compelindo-os a examinar a imagem da escola, a monitorizar a satisfação de alunos, pais, dos próprios professores, a conhecer as perceções dos agentes quanto à qualidade do serviço prestado, a identificar potenciais de crescimento, de declínio, a identificar oportunidades e ameaças ao futuro dessa mesma instituição (idem, ibidem, pág. 100).

Um dos processos de análise mais célebres do mundo empresarial é a análise SWOT, uma técnica analítica, do tipo «check-list», cujo autor foi Weihrich, e que consiste em analisar os ambientes interno e externo da organização (Tavares, 2006, pág. 120). Neste acrónimo em inglês, cada letra do termo remete para um significado preciso:

«S», *strenghts* (forças); «W», *weaknesses* (fraquezas); «O», *opportunities* (oportunidades); «T», *theaths* (ameaças).

Esta abordagem teve origem no universo empresarial mas a sua linguagem tem sido adaptada, paulatinamente, ao setor público e ao universo educativo pois permite que, de uma forma rápida, se descrevam aspetos quer a nível macroescolar, quer microescolar (Davies & Ellison, 2003, pág. 101), surgindo como «uma apreciação crítica de pontos fortes da escola, fraquezas, oportunidades e ameaças» (Barnes, 1993, pág. 19, tradução minha) que permite realizar uma revisão sistemática de organização interna da escola. Esta análise põe em confronto, portanto, o que uma organização sabe fazer, as suas maiores valências, com o que deve corrigir, o que esta faz de forma deficitária ou o que a coloca numa situação desvantajosa em relação aos seus concorrentes mais diretos (Teixeira, 2011, pág. 84).

O nível de pormenor necessário para a análise SWOT varia de acordo com as características organizacionais e circunstanciais da escola. Nesta abordagem, a avaliação incide sobre alguns microelementos fulcrais numa escola, como o seu ambiente, os funcionários, o grau de satisfação dos alunos, as instalações e os recursos, a acessibilidade e a reputação (Barnes, 1993, pág. 19).

Como o nome sugere, *strenghts* (forças) remete para aquilo que, em princípio, a escola faz bem, elementos estes que devem ser capitalizados por estratégias de comunicação, quer para o interior, quer para o exterior da organização educativa, e reforçados. Será sempre uma tarefa complexa tentar uniformizar diferentes perspetivas que partem de visões fundamentalmente diferentes, dependendo de quem é auscultado, no entanto, só uma leitura integrada destas informações poderá fornecer à escola uma mensagem consistente e aberta à reflexão (Davies & Ellison, 2003, pág. 103).

Em relação ao conceito *weaknesses* (fraquezas), este é, indubitavelmente, o que gera mais polémica e celeuma (algumas escolas optam pela expressão «áreas de desenvolvimento» em substituição do termo supraenunciado) por entre os colaboradores da escola. Este termo, que acaba por se explicar a si mesmo, levanta sempre os problemas inerentes à autoanálise e heteroanálise: a presença do elemento «responsabilidade» (intrínseco a análise que se está na fazer) acaba por ser o mote para que se procure o «bode expiatório» ou para que se desconsidere uma autoanálise realista. Por esta razão, é importante que se esteja, antes da análise SWOT, no clima e no contexto ideais. Os elementos identificados, ultrapassadas as dificuldades expostas anteriormente, serão necessários à formulação de um plano que permita corrigi-los, quando, de facto, houver necessidade de o fazer, porque, não obstante a sua identificação, ocasionalmente, o problema não será mais do que um problema de comunicação que origine perceções erradas acerca do mesmo (idem, ibidem, pág. 104).

O mundo da educação tem vindo a ser alvo de mudanças constantes que, fechando caminhos outrora tidos como imutáveis, vão abrindo margens de inovação e que provocam alterações súbitas no mercado da educação privada. É neste sentido que surge o termo *opportunities* (oportunidades), isto é, o mesmo traduz um conjunto de potencialidades em aberto que a escola deverá agarrar (idem, ibidem).

Por fim, a expressão *threats* (ameaças) pretende descrever as potenciais ameaças à atividade (ou parte da atividade) de uma escola num contexto tempo-espacial alargado, mais de futuro do que de presente, não só a nível local como regional, nacional ou supranacional. Das ameaças elencadas, caberá à escola delinear estratégias que lhe permitam evitar as mesmas ou, não sendo totalmente possível, pelo menos minimizar os impactos que as mesmas terão sobre a atividade da escola (idem, ibidem).

Se esta técnica prima pela facilidade com que pode ser aplicada e interpretada, por outro lado, tenha-se em mente que, de entre muitos dados válidos e pertinentes, serão também recolhidas visões demasiado subjetivas (mesmo que aparentemente imparciais), totalmente equivocadas ou deturpadas pelos interesses pessoais dos auscultados. Mesmo que tal não seja o tom dominante, será sempre uma tarefa complexa categorizar informação de vozes e perceções tão heterogéneas.

Não obstante estes obstáculos, esta abordagem aponta para as trajetórias e padrões de atuação que a organização vem trilhando, como sugere caminhos possíveis que esta pode vir a tomar no futuro. De forma resumida, com os dados colhidos da análise SWOT, a instituição deve (Teixeira, 2011, pág. 86):

- Tirar o máximo partido dos seus pontos fortes, tentando maximizar o aproveitamento das oportunidades do ambiente externo;
- Minimizar o efeito negativo dos pontos fracos e, simultaneamente, aproveitar as oportunidades emergentes;
- Tirar o máximo partido dos pontos fortes e minimizar os efeitos das ameaças detetadas;
- Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

3.7. A IMAGEM DA INSTITUIÇÃO

Na atual gestão, a imagem e a comunicação surgem como fatores cruciais numa organização: por um lado, o *marketing* tradicional atravessa um período de crise do qual dificilmente sairá, pois a «publicidade e as técnicas de promoção convencionais demonstram-se cada vez menos rentáveis em termos de investimento» (Villafañe, 1998,

pág. 7), tornando cada vez mais difícil a amortização das campanhas publicitárias; por outro lado, no que diz respeito a algumas variáveis clássicas do *marketing* (o produto, a distribuição, o preço e a promoção), os produtos e serviços são cada vez mais semelhantes e a publicidade tradicional tem um escasso poder diferenciador em mercados altamente saturados (idem, ibidem).

Aliás, é incontestável que muitos pais e alunos prospectivos são influenciados na escolha da escola tendo por critério a reputação ou imagem da mesma. As suas percepções sobre esta matéria, fundamentadas ou não, precisas ou alheadas da realidade, formam a base que os levam a optar entre possíveis escolas. Por este motivo, a imagem da organização surge, frequentemente, como um dos temas centrais ao elaborar uma estratégia de *marketing* (Barnes, 1993, pág. 58), tornando-se importante para um gestor no campo do *marketing* educacional conhecer as representações que os vários públicos fazem da instituição e como estas podem afetar, negativa ou positivamente, a organização.

David Garvin (citado por Kotler & Fox, 1994, pág. 58) chega, inclusive, a afirmar haver, com bastante frequência, uma discrepância entre a qualidade concreta e real de uma organização e o seu prestígio ou reputação, pois é a «excelência percebida» que acaba por orientar as decisões de alunos e encarregados de educação e não a realidade da escola. Quer isto dizer que, mesmo que uma imagem negativa da organização não possa ser alterada rapidamente, é importante, no âmbito do *marketing* educacional, refletir e conhecer alguns aspetos relativos a este conceito de «imagem», sobretudo o que significa, como pode ser mensurado e quais os fatores que contribuem para a sua formação.

Ainda neste sentido, Davies e Ellison (2003, págs. 4 e 5) insistem que o próprio conhecimento da imagem pública da instituição poderá funcionar como agente de moralização ou desmoralização para professores e funcionários e catalisá-los no sentido de melhorarem o seu trabalho.

Por outro lado, ao criar uma imagem da escola que transmita todas as suas valências, numa conceção holística da mesma, esta estará melhor posicionada para influenciar as percepções do público-alvo. Barnes (1993, pág. 59) enumera o seguinte como benefícios de uma política de imagem cuidada e estudada:

- Tomada de consciência, por parte da comunidade, do que, realmente, a escola tem para oferecer, contribuindo, em princípio, para que esta seja vista mais favoravelmente pelos potenciais de clientes;
- Promoção da eficácia na comunicação interna e externa – que irá fornecer um formato visual comum para todas as mensagens, tornando mais consistente a imagem;
- Envolvimento de funcionários no processo de comercialização – os professores são mais propensos a relacionarem-se com o *ethos* da escola e a sentirem-se menos

alienados deste (possivelmente, resultando em maior empenho e num senso de espírito de corpo), podendo ser motivados ao agirem como embaixadores da escola.

Portanto, a imagem surge, precisamente, não só como um campo de valorização da instituição, como também um campo de diferenciação, juntando um novo valor ao serviço graças a uma imagem positiva da organização.

Encontramo-nos numa era da comunicação empresarial em que a função primordial dessa comunicação já não é a que se associa, somente, à promoção e à comercialização de produtos e serviços, mas sim uma que persegue a consolidação/construção de uma imagem positiva das organizações para elevar a sua competitividade (Villafañe, 1998, pág. 7).

Salvagarde-se que, não obstante qualquer estratégia seguido, *construir* a imagem da organização não significa *criar* essa mesma imagem, portanto, todo o processo de construção da imagem de uma empresa tem de se basear na sua identidade, recusando «propostas quiméricas que pretendam inventar uma identidade inexistente» (idem, ibidem, pág. 31) e aceitando que a organização não é «um camaleão capaz de adquirir qualquer imagem desejada» (Kotler, 1994, pág. 142).

3.7.1. O CONCEITO

O conceito «imagem» tornou-se popular na década de 50 do século passado e tem sido utilizado numa panóplia de contextos: imagem organizacional, imagem nacional, imagem de marca, imagem pública, autoimagem, etc. (Kotler, 1994, pág. 143).

Kotler e Fox (1994, pág.59) classificam o conceito de «soma de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um objeto», juízo que varia de indivíduo para indivíduo, afastando-se, por isso, de conceito muito similares como «estereótipo» (este sugere uma imagem mais ampla, socialmente construída) e «crença» (que é apenas uma das dimensões do conceito «imagem»). Por um lado, esta definição sugere, tal como já se enunciou, que as imagens sobre um objeto variam de pessoa para pessoa, isto porque as crenças, as ideias e as impressões resultam sempre de experiências passadas com o objeto, e, segundo, que as imagens individuais diferem na sua clareza e complexidade. Por outro lado, as perceções que uma pessoa detém sobre um objeto não revelam, necessariamente, as suas atitudes face a esse mesmo objeto (Kotler, 1994, pág. 143).

Relativamente aos fatores que determinam a imagem, o posicionamento de Kotler e Fox (1994, pág. 63) é de que a imagem é influenciada tanto pelas características materiais de determinado objeto como pelas características de quem o vê, logo, não há

uma estratégia de *marketing* infalível e universal que transmita uma imagem da organização que se adeque a todos os públicos. Aliás, por esta razão é que parte da tarefa de um administrador de *marketing* passa pela definição do mercado-alvo a que se dirige e desenvolvimento da imagem desejada, desde que esta esteja de acordo com a realidade e os recursos da organização educativa.

Stewart Lewis (citado por Barnes, 1993, pág. 58) considera a imagem de uma escola como «o resultado líquido da interação de todas as experiências, impressões, crenças, sentimentos e conhecimento que as pessoas» têm acerca dessa dada escola, implicando veicular mensagens sobre a instituição em si, não apenas sobre o seu currículo, instalações físicas ou qualidade do corpo docente.

Villafañe (1998, pág. 34) entende que a imagem surge como uma síntese da realidade da organização. Compreender a imagem de uma organização implica saber que esta é um fenómeno intangível – por isso, dificilmente mensurável pelas habituais técnicas – construído a partir de um processo de acumulação de informações que, na soma das suas partes, podem ser determinantes no momento em que os clientes optam por uma decisão.

Ainda segundo Villafañe (ibidem, pág. 8), «a Imagem corporativa⁸ é um estado de espírito que se configura a partir de numerosos *inputs*, muitos deles aleatórios e imprevistos, que diariamente, minuto a minuto, as empresas e as organizações estão a emitir para o seu meio envolvente (para os seus clientes, os seus empregados, a sociedade em geral...)». Todavia, de todos elementos associados a uma organização e que condicionam a sua imagem, aquele que constitui o mais importante é o comportamento corporativo (que diz respeito aos produtos e aos serviços, à estrutura organizativa e aos sistemas de decisão, aos procedimentos técnicos de planeamento e controlo e às capacidades e ao saber fazer técnico e comercial da empresa) (idem, ibidem, pág. 9).

Para este autor (ibidem, pág. 27), a imagem é a «conceptualização mais comum que possuímos e, talvez por isso, este fenómeno se reduza a umas quantas manifestações. Todavia, compreende outros âmbitos que ultrapassam os produtos da comunicação visual. Implica, também, outros processos, como o pensamento, a perceção, a memória e, em suma, a conduta.».

Esta imagem da organização resulta da integração de um conjunto de «imagens» que a empresa projeta para o exterior e que se estabelecem na mente dos públicos com os quais a empresa se relaciona direta ou indiretamente (idem, ibidem, pág. 28).

⁸ O termo «corporativo» diz respeito a tudo que remete para uma corporação, empresa ou, inclusivamente, a uma instituição (Villafañe, 1998, pág 27).

Dentro deste conjunto de projeções, a imagem intencional assume grande relevância por ter «origem na identidade⁹ visual e comunicação corporativas» (idem, ibidem).

Visto por um outro prisma mais difundido, a imagem da organização corresponderá à mera acumulação de supostas características da imagem – identidade visual, interiorismo, contato com o público, etc., que, de uma forma geral, não seguem nenhuma estratégia, nem costumam ser dirigidas por qualquer normativa ou formalidade.

Outros autores, embora concordem com a natureza intangível e com o conceito de globalidade, definem imagem de diferentes modos: Norberto Chaves (2003, pág. 26) define-a como a leitura pública de uma instituição, a interpretação que sociedade ou os seus grupos têm ou constroem intencionalmente; para Valls (citado por Villafañe, 1998, pág. 34), a imagem é uma representação do emissor; Heude (idem, ibidem) refere-se a ela como uma representação mental; Nicholas Ind (idem, ibidem, pág. 35) resume o conceito de imagem corporativa como aquela que um determinado público tem sobre a empresa, sendo determinada por tudo o que a empresa faça.

3.7.2. A IMAGEM CORPORATIVA COMO UM PRINCÍPIO DE GESTÃO

A relevância da imagem corporativa enquanto instrumento de gestão «é a possibilidade de representar unitariamente todas as capacidades competitivas da empresa». Sob esta perspetiva, a referida empresa é entendida como um sistema corporativo global, em que não é possível desagregar nenhuma das suas funções básicas (Villafañe, 1998, pág. 41).

Gerir a imagem significa entendê-la como um novo vetor de competitividade pela intervenção rigorosa na sua identidade visual, desenvolvendo técnicas de relação mais ativas com os variados públicos e com a sociedade, construindo uma cultura organizacional sólida e orientada para a exploração dos pontos fortes da empresa, utilizando fórmulas de promoção alternativas, planeando e desenvolvendo uma gestão de relações mais ágil e criativa (idem, ibidem, pág. 42).

⁹ Quanto ao conceito «identidade», Villafañe (1998, pág. 31) define-o como o conjunto de características e de atributos - visíveis ou não - que definem a essência de uma organização.

É claro que o problema que se coloca é o de diferentes públicos interpretarem as mensagens de diferentes formas, sendo, portanto, difícil que a imagem que o público constrói da organização seja realmente duradoura e positiva. Para tal, a gestão da imagem corporativa dever-se-á apoiar em, pelo menos, em três princípios:

- Em primeiro lugar, a imagem deve-se basear na realidade da organização, rejeitando por completo a pretensão de produzir uma imagem criada em laboratório, tentando aproximar a realidade da imagem intencional que pretende através de um gestão de imagem séria que proporcione processos de reconversão global da gestão da empresa de forma prévia ou simultânea a essa gestão estratégica da sua imagem (Villafañe, 1998, pág. 35).

- O segundo princípio é propiciar que, na mente dos públicos, prevaleçam os pontos fortes da empresa, o que acarreta uma rigorosa gestão da comunicação e das relações externas (Villafañe, 1998, pág. 36).

- O terceiro preceito é a coordenação das políticas formais com as funcionais na gestão da imagem. Isto é, coordenar as três variáveis intangíveis (identidade visual, cultura e comunicação corporativas) e as políticas funcionais de uma empresa (de produção, comercial, financeira, etc.), permitindo um desenvolvimento global que procure sinergias e otimize os resultados em termos de imagem (idem, ibidem, pág. 37).

Como Villafañe sustenta, «de pouco serviria uma Imagem sustentada numa brilhante ação comunicativa da empresa se o seu comportamento não estiver à altura das expectativas criadas por essa comunicação. O resultado evidente será uma *contra imagem*, uma Imagem negativa» (ibidem, pág. 9).

3.7.3. AUDITORIA DA IMAGEM DA ESCOLA

A auditoria de imagem é um procedimento para a identificação, análise e avaliação dos recursos de imagem de uma entidade, a fim de examinar o seu fundamento e atuações internas e externas e, ainda, para reconhecer os pontos fortes e fracos das suas políticas funcionais com o objetivo de melhorar os seus resultados e fortalecer o valor da sua imagem pública. O objetivo fundamental é conhecer o estado dos recursos de imagem da entidade e proceder à sua otimização, recomendando para isso um conjunto de políticas e atuações concretas que reforcem a coordenação, integração e sinergias de todos os instrumentos de imagem e sua comunicação (Villafañe, 1998, pág. 47).

Se os efeitos da mensuração e do planeamento da imagem nem sempre se fazem sentir de forma célere ou visível, subestimar a sua importância é um erro mais crasso

pois, acima de tudo, «Mensurar a imagem de um objeto é [uma] providência muito útil» para que se possa conhecer melhor a organização e preparar e implementar algumas mudanças necessárias (Kotler & Fox, 1994, pág. 63).

A sua mensuração implica, então, um trabalho empírico com resultados que permitam indicar a conscientização pública da instituição, relativamente a fatores como a familiaridade, a favorabilidade e o seu posicionamento face às dimensões mais relevantes de uma organização educativa (idem, ibidem, pág.59).

Portanto, um pré-requisito para construção da imagem da escola envolve a aferição das percepções dos clientes atuais sobre a mesma. Ao empreender esta tarefa, deve ser procurada uma resposta para uma questão central: que tipo de imagem os pais, os alunos e o público em geral têm da escola?

Quando uma escola precisa para medir a sua imagem, vários métodos estão disponíveis para a realização deste objetivo (Barnes, 1993, pág.59). Alguns deles serão apresentados e debatidos futuramente neste projeto.

3.7.3.1. ANÁLISE DA IMAGEM INTERNA

A imagem interna de uma organização constrói-se a partir da percepção que ela tem de si própria. Na análise da própria imagem, há uma constante sempre presente – a identidade da organização – e uma variável dependente dela – a cultura.

Entende-se por «identidade» o conjunto de atributos assumidos por um sujeito como elementos definidores de si mesmo. Por «cultura» compreende-se o conjunto de imagens e percepções mais ou menos partilhadas (Villafañe, 1998, pág. 60).

3.7.3.2. ANÁLISE DA IMAGEM PÚBLICA

A imagem pública da empresa é a percepção que o meio envolvente tem da mesma. Avaliar a imagem pública de uma empresa implica, necessariamente, a análise do meio envolvente com o objetivo de conhecer como se projeta neste a imagem da organização (Villafañe, 1998, pág. 77).

A análise externa consiste em descrever e analisar os traços importantes e pertinentes do mercado no qual se situa o produto cuja estratégia de *marketing* se está a elaborar (Lindon et al, 2011, pág. 448).

Em relação às dimensões conceptuais da análise do meio envolvente, podem estabelecer-se, pelo menos, quatro claramente diferenciadas: a dimensão cognitiva, que diz respeito à forma como é percebida a organização (qual é a sua posição dentro do setor, qual é o conhecimento pessoal, quais são os rumos de imagem – positivos ou negativos – qual é o conhecimento diacrónico da empresa e qual a avaliação crítica sobre a sua evolução); a dimensão projetiva, que tem em conta a imagem não estruturada que projeta a empresa e cujo objetivo é provocar, espontaneamente, juízos, atitudes, opiniões sobre ela; a dimensão estrutural, relativa à avaliação que merece a empresa quanto à sua gestão, solidez financeira, competência profissional e comercial, inovação; e a dimensão cultural, que tem a ver com a sua cultura, as suas características diferenciadoras em relação à concorrência, aos seus valores, presunções entre outros aspetos (Villafañe, 1998, pág. 77).

CAPÍTULO 4 – INVESTIGAÇÃO

4.1. AS QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO

- Que estratégias de *marketing* têm sido utilizadas pela escola como promoção da imagem da mesma?
- Será que a liderança considera importante a promoção para o exterior da imagem da escola?
- Que perceções têm os alunos, docentes, famílias e público em geral da escola em causa?
- Que valências possui a escola que possa utilizar como mais-valias na promoção da imagem da mesma?
- Que estratégia de *marketing* pode ser desenhada de forma a promover a imagem da escola e a conquistar novos clientes?

4.2. METODOLOGIA

Frederick Erickson (1985, págs. 132, 133) recorre à assombrosa metáfora do jogo de xadrez para descrever toda a complexidade inerente a um ambiente educativo numa escola: a aula seria, tal como este jogo, multidimensional, cheia de paradoxos, contradições e volátil. Partindo desta sugestiva imagem sobre a dinâmica de escola, Erickson coloca o enfoque na análise do tabuleiro como se perspectivada por dois paradigmas de investigação distintos: por um lado, o paradigma positivista/behaviorista pressuporia uma padronização a três níveis: tabuleiro, peças do jogo e regras do jogo, associados metafóricamente e respetivamente aos conceitos de «estatuto do professor e aluno», «currículo e objetivos» e «papel do professor e do aluno» (tradução minha); por outro, o paradigma interpretativo sublinharia o carácter variável e complexo da sala de aula, ou seja, reconheceria e procuraria desvendar a variabilidade oculta pela uniformidade oficial e superficial das componentes do jogo (Lessárd-Herbert, Goyette & Boutin, 2010, pág. 45).

Mesmo que qualquer metáfora seja um retrato imperfeito da realidade que pretende representar, a imagem do tabuleiro de xadrez e as linhas de investigação põem a nu as limitações do paradigma positivista no campo da investigação em educação. Com

efeito, porque a investigação em educação, segundo o paradigma interpretativo, deverá incidir sobre o modo como os vários atores atuam e se relacionam, não apenas sobre os comportamentos observáveis (idem, ibidem), a linha interpretativa será aquela que melhor poderá servir os intentos de um investigador em educação – ou seja, os meus próprios objetivos neste projeto –, uma vez que uma abordagem estritamente ou fundamentalmente positivista seria notoriamente insatisfatória, reduzindo toda a complexidade humana a formas que, embora tangíveis e objetivas, não deixariam de ser redutoras e pouco clarificadoras do espetáculo social que envolve o ambiente da escola e os múltiplos atores que nele atuam.

É de salientar, uma vez mais, que a realidade que foi alvo deste projeto sugeria caminhos em que o processo de produção de conhecimentos não se poderia cingir à visão materialista, descritiva e aparentemente objetiva da linha positivista, radicando, antes, numa linha interpretativa (ou compreensiva, de acordo com outros autores), indissociável de um carácter de proximidade entre o investigador e os participantes (idem, ibidem).

É neste mesmo sentido que entendo haver a inevitabilidade de o investigador se posicionar de forma implicativa na sua própria investigação, isto é, o objeto observado não é, de facto, apenas um objeto que se deixa observar ou que responde às questões (Berger, 1992, pág. 188), uma vez que a distanciação investigador-investigado não é possível, nem desejável, quando o conceito a interpretar/compreender, tomando como princípio da mesma investigação a conceção global do estudo das relações humanas e do fenómeno educacional, aponta para a adesão a valores, implicação do investigador face às práticas educativas, pois, se o objetivo for o da descoberta, da exploração e da compreensão de um fenómeno na sua essência, o investigador não é extrínseco à investigação, mas um dos seus elementos constitutivos que deve ser trabalhado como tal (idem, ibidem).

Esta proximidade e implicação não são indissociáveis de um outro conceito fulcral na linha de investigação em que se enquadra este projeto: a *recetividade*. Significa isto que, num trabalho de investigação como o proposto, que envolve dinâmicas que atuam em esferas tão prolixas como a gestão da imagem, cultura organizacional, o projeto de escola e *marketing*, o investigador deve saber, tal qual melómano enlevado numa ária de Verdi, escutar as *nuances* dos timbres, captar as alterações nos tons, estar atento ao entrelaçar dos agudos e dos graves, às modificações de ritmos, até mesmo à afinação instrumental, e, inclusive, à própria interpretação e coordenação dos vários atores em cena. Este posicionamento de melómano exige um investigador recetivo, implicativo, que escuta mais do que vê, que «deve saber sentir o universo afetivo, imaginário e cognitivo do outro para poder compreender de dentro suas atitudes, comportamentos e sistema de ideias, de valores de símbolos e de mitos» (Barbier, 2002, pág. 1). Assim, é

também uma das linhas de sentido para o projeto de investigação a epistemologia da escuta sensível, por outras palavras, a abertura holística (idem, ibidem, pág. 4), a recetividade para aceitar múltiplos prismas, o reconhecimento da aceitação incondicional do outro e da interdisciplinaridade como forma de cruzar saberes que permitam interpretar «*de dentro*» o fenómeno que se pretende conhecer.

Erickson chama-nos à atenção para a distinção entre os paradigmas positivista e interpretativo que se têm polarizado, sobretudo desde a aplicação das metodologias qualitativas aos trabalhos da Escola de Chicago dos anos 20 e 30. Todavia, enquanto Erickson constrói a sua análise acentuando a polarização deste dois paradigmas, outros, como Miles e Huberman, defendem a tese de um *continuum* metodológico entre qualitativo e quantitativo (Lessárd-Herbert et al., 2010, pág. 34), perspetiva esta que – surgindo na mesma linha de Yin (2003, pág. 34) – experimenta uma abordagem conciliadora na investigação em educação.

Independentemente das posições mais ou menos extremadas, foi opção guiar-me, maioritariamente, pelo paradigma interpretativo-qualitativo, uma vez que, numa área como a investigação em educação, nesse palco em que se entretecem vozes humanas como múltiplas teias, cada uma observando e comunicando com o mundo sob um prisma distinto, este paradigma, mais do que qualquer outro, permite preservar as características significativas da natureza social que se quer estudar. Quer isto dizer que entendo que somente uma abordagem qualitativa poderá servir os intentos do um projeto que se enquadra numa visão em que nada do objeto de estudo é trivial, tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita uma compreensão mais esclarecedora do fenómeno (Bogdan & Biklen, 1994, pág. 49). Com efeito, como afirmam Denzin e Lincoln (1993, pág. 9), na investigação qualitativa, há a preocupação em aproximar-se o mais possível da perspetiva do ator através da inquirição detalhada e da observação atenta, argumentando ainda que o paradigma positivista falha em capturar «as perspetivas dos sujeitos observados, porque têm de confiar em materiais e métodos empírico-inferenciais remotos» (tradução minha), reiterando, ainda, que os investigadores na linha qualitativa estarão mais aptos para conhecer os contingências da vida social.

Por fim, acrescente-se que este trabalho incide sobre um estudo de caso, a análise de uma realidade única, o Colégio de S. Bento da Europa, não podendo deixar de citar para o efeito Yin (2001, pág. 27) quando afirma que «o poder diferenciador do estudo [de caso] é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefactos, entrevistas e observações», o que ia ao exatamente ao encontro das ambições deste projeto.

4.3. PÚBLICO-ALVO

Uma outra questão, embora de menor peso por nos situarmos no paradigma qualitativo, relaciona-se com a problemática da amostragem. Este processo visava a escolha de um grupo de pessoas em função da sua representativa face a uma população, sendo o objetivo deste exercício tirar conclusões precisas sobre uma realidade a partir de um grupo mais restrito de indivíduos (Fortin, 2009, pág. 56).

Deparou-se-me, então, o problema da amostragem dada a complexidade inerente à «escuta» pormenorizada de cada voz, os objetivos mais interpretativos que descritivos deste projeto, bem como – de não somenos pertinência neste contexto – as condicionantes temporais associadas a um trabalho desta natureza.

Sabendo as condições acima enunciadas, o universo de estudo foi relativamente significativo, aceitando logo à partida que qualquer organização, numa dinâmica orgânica, estabelece contactos com o tecido social circundante. Portanto, temos em primeiro lugar um macrouniverso, a cidade **X**¹⁰, o local que de forma mais imediata estabelece relações com o outro microuniverso que foi alvo de uma análise mais pormenorizada, um meio escolar único no panorama nacional, o centenário Colégio de S. Bento da Europa.

Neste âmbito, a questão da amostra, um investigador incauto poderá experienciar uma penosa passagem entre Cila e Caríbdis: por um lado, sabe que não pode escutar e auscultar a totalidade desses universos; por outro, há desencanto de ter uma bateria de dados simultaneamente rica e complexa mas complicada de analisar.

Face a esta dificuldade, restou-me, enquanto investigador, estudar uma amostra representativa da população, isto é, recolher uma imagem globalmente conforme à que seria obtida interrogando o conjunto da população (Quivy & Campenhoudt, 1992, pág. 163). Quer isto dizer que a seleção de professores, encarregados de educação e alunos teve de passar pelo rigoroso crivo de predicados (critérios de inclusão) que melhor contribuíssem para o estudo da realidade organizacional, da imagem e das representações associadas à mesma. Por outro lado, dada a natureza deste trabalho, a amostra não se podia cingir ao microuniverso, deste modo, foi recolhida, igualmente, uma amostra do tecido social que constitui a cidade indicada.

Em ambas populações estudadas, estive, imediatamente, em causa o problema da representatividade – mesmo que, para conhecer melhor grupos ou sistemas de relações, não seja forçosamente pertinente estudá-los como somas de individualidades

¹⁰ Nome fictício.

(Quivy & Campenhoudt, 1992, pág. 163). Com efeito, pareceu-me, pois, condição *sine qua non* que o projeto se cingisse a algumas figuras incontornáveis de cada instituição (uns, dramaturgos e atores, que influenciam de forma decisiva sobre o ambiente da organização, a sua cultura e sua missão – o Diretor Pedagógico da escola e um grupo significativo de professores –, bem como outros que acabaram por ser encenadores e atores na peça orquestrada pela escola, concomitantemente, construtores da realidade e construções da realidade cultural definida – alguns encarregados de educação e alunos que frequentem) e uma amostra exemplificativa das perceções que os habitantes da cidade tinham da organização educativa em análise.

Relativamente à amostra dos alunos, tomei decisões a dois níveis: «Quem?»; «Quantos?». Como resposta à primeira questão, optei por inquirir somente alunos do ensino secundário pois, a meu ver, por um lado, a complexidade das questões implicava um elevado grau de maturidade, e, por outro, porque algumas questões pretendiam confrontar o conhecimento de realidades distintas tendo por base a experiência dos alunos; portanto, a amostra seria mais rica e heterogénea se fossem selecionados alunos já no trajeto final do ensino obrigatório. Quanto à segunda questão («Quantos?»), foram inquiridos os 15 primeiros alunos (por ordenação alfabética) das 6 turmas do Ensino Secundário existentes na escola (o que se traduziu num total de 90 alunos, correspondendo a 45% da população total).

Quanto à amostra de pais, obedeci a critérios bastante semelhantes, somente o número foi menor: foram entregues 42 questionários (7 por cada turma). Todavia, destes só recebi 37 a tempo de serem devidamente analisados.

No que concerne à amostra dos professores, foram entregues inquéritos a 12 professores (apesar de me terem sido devolvidos apenas 10 deles). Os critérios de seleção, dada a natureza do inquérito, uma vez mais, tiveram a ver com tempo de serviço prestado nesta instituição, optando por inquirir apenas quem tivesse 5 ou mais anos de serviço (quicá o suficiente para que, mesmo de uma forma rudimentar, conhecesse os «meandros» da instituição) e com um vínculo contratual específico, ou seja, apenas professores que cuja escola-base (mesmo que em acumulação noutras) fosse o Colégio. Estes dois critérios excluíram cerca de 10 professores, daí os 12 que foram questionados.

Por último, em relação à amostra do macrouniverso (cidade X), foram recolhidos 25 inquéritos válidos. Friso que não se pretendia levar a cabo um mero e exaustivo estudo quantitativo, estatístico, balizado mais em números do que em pessoas, por isso, a amostragem foi, evidentemente, por «escolha racional» (Fortin, 2009, pág. 63), já que, em princípio, os indivíduos escolhidos terão sido representativos do fenómeno estudado e ajudaram-me a compreendê-lo. Parece-me, então, que o número terá sido significativo e não comprometedor da validade dos dados e da análise.

Seja como for, e voltando à metáfora de Erickson sobre a sala de aula, tentei recolher com a amostra um equilíbrio entre as várias peças do xadrez (alunos-professores), as regras instituídas (Projeto Educativo, Ideário) e o local onde o jogo é exercido (contexto físico, socioeconómico, político e ético).

Como tenho vindo a desenvolver, está implícita na natureza deste projeto de estudo de caso que quaisquer extrapolações do mesmo deverão ser sempre tidas como circunscritas a um determinado âmbito e a um determinado ambiente, podendo, somente, servir de modelos interpretativos das realidades escutadas ou identificadores de tendências e temas.

4.4.TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados consistia em recolher ou reunir informações determinadas junto de pessoas ou unidade de observação. Face ao exposto, uma das técnicas que utilizei para a prossecução deste objetivo será o inquérito sob a forma oral (entrevista semiestruturada ao Diretor Pedagógico, cuja transcrição se encontra no apêndice B), orientado para os temas específicos deste projeto, uma vez que este processo permitiria retirar da mesma entrevista informações e elementos de reflexão muito ricos e variados (Quivy & Campenhoudt, 1992, pág. 193) (o guião desta entrevista encontra-se no apêndice A).

Outra das técnicas foi o inquérito, sob a forma escrita, a alunos, encarregados de educação, professores e locais da cidade supramencionada (apêndices C, D, E e F).

Por último, numa investigação que visava conhecer de forma aprofundada e completa a realidade da instituição e da forma como esta projeta a sua imagem, foi inevitável – obrigatório mesmo – a análise de documentos – nomeadamente, do Projeto Educativo, mais em pormenor do «Ideário» da instituição (constante do anexo A) – elementos centrais que sugiram factos, atributos e tendências (Lessárd-Herbert *et al.*, 2010, pág. 144). Estes documentos foram de enorme importância para o projeto pois acabaram por se revelar artefactos ilustrativos de uma identidade e missão próprias.

4.5. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

As técnicas de recolhas de dados e as técnicas de análise dos mesmos são, por norma, complementares e devem ser escolhidos em conjunto e em função das hipóteses de trabalho (Quivy & Campenhoudt, 1992, pág. 187). Assim, utilizei a análise de conteúdo visto ser a ideal para interpretar de forma metódica informações que apresentavam um elevado grau de profundidade, complexidade e riqueza, bem como possibilitou reinterpretar mensagens e códigos que estavam em níveis de significação acima do sentido comum.

Como é evidente, esta técnica qualitativa, aponta, claramente, para o caminho da implicação do investigador e, simultaneamente, para o da epistemologia da escuta ao obrigar-me, enquanto investigador, a procurar as referências ideológicas do sujeito estudado, do seu sistemas de valores, das suas representações, das várias realidades e imaginários intrínsecos à comunidade educativa que foi alvo do estudo.

4.6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.6.1. RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS: ALUNOS

AVALIAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO

A amostra em análise é composta por 90 alunos, o que corresponde a 37% do total da população estudantil do Colégio, 47 do sexo masculino (correspondente a 52% da amostra) e 43 do feminino (correspondente a 48% da amostra). Já quanto à sua distribuição por idades, esta sublinha que a maioria dos inquiridos de ambos os sexos se situa entre os 18 e os 16 anos.

Algumas questões envolviam que o aluno refletisse sobre a qualidade do serviço na sua globalidade, sobre o seu grau de satisfação, aspetos verdadeiramente fulcrais para a análise do serviço que está ser prestado. Nesse sentido, à questão 1 («Estás feliz com o ambiente que se vive no Colégio?»), as respostas foram as seguintes (gráfico 1):

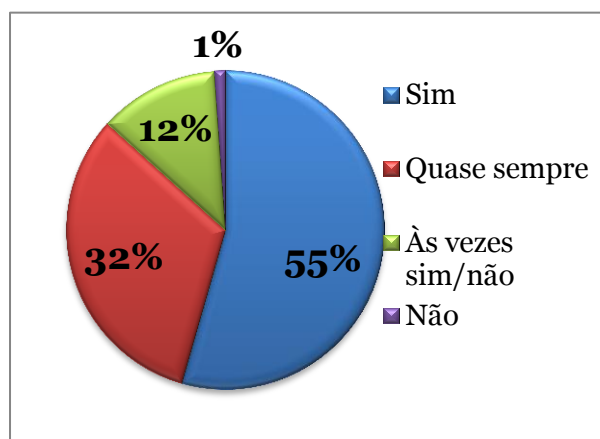


Gráfico 1: felicidade dos alunos quanto ao ambiente que se vive no Colégio

Como se pode depreender, uma maioria dos alunos (87%) expressa um grau elevado de satisfação face ao ambiente que se vive na instituição em estudo. Todavia, este dado, por si só, ainda só representa uma frágil impressão do verdadeiro grau de satisfação dos alunos. Será importante, pois, cruzar a respostas a esta questão com outras que permitam uma clarificação neste sentido, nomeadamente, as questões 10, «Como classificas, no geral, o ambiente que se vive no Colégio?» (gráfico 2), e 12, «Globalmente, relativamente ao serviço prestado no Colégio, indica como te sentes?», (gráfico 3).

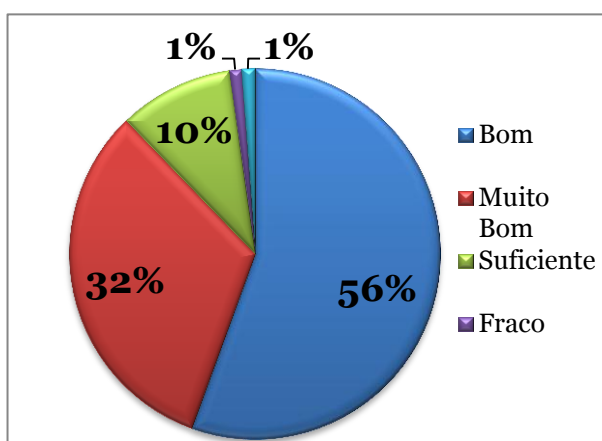


Gráfico 2: ambiente vivido no Colégio

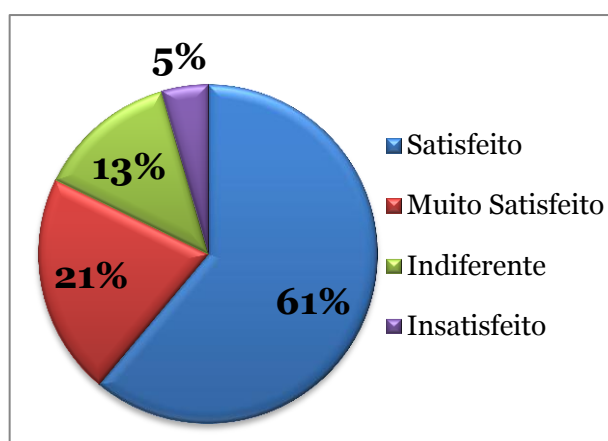


Gráfico 3: satisfação global quanto ao serviço prestado

Não obstante o elevado número de alunos satisfeitos com o ambiente que se respira e com o serviço prestado pela instituição, uma vez mais é possível detetar uma faixa de alunos, que ronda os 15% (correspondendo, grosso modo, a 15 alunos dos 90 inquiridos), que expressa um grau de insatisfação particularmente elevado ou indiferença face ao serviço prestado ou ao ambiente que se vive. Não sendo, todavia, um valor demasiado elevado, ainda assim, deverão ser esmiuçadas, se possível, as causas deste facto, pois, como sugere a literatura da especialidade, não há apenas que manter e reforçar o que está a ser bem feito, mas, também, corrigir, desde que possível, aquilo que desagrada aos alunos.

NECESSIDADES E DESEJOS

Uma análise em particular de outros aspetos a melhorar relacionados com o Colégio poderá dar pistas sobre as necessidades e desejos dos alunos, indicando, possivelmente, as razões da insatisfação (e vice-versa), com especial atenção para dois vetores que considero fulcrais por, necessariamente, estarem presentes, quase de forma constante, na vida escolar de um aluno: os **aspetos tangíveis** como as instalações e material de sala de aula; alguns dos **intangíveis nucleares** neste género de serviço como o ensino em si e as atividades designadas de «extracurriculares»; alguns dos **serviços**

periféricos (adotando a terminologia de Alves (citado por Torres, 2004, pág. 22)) como o serviço de cantina e de secretaria.

A percepção dos alunos quanto à qualidade das instalações fica bem plasmada nas respostas dadas pelos mesmos às questões 9, «Como classificas a qualidade das instalações (edifícios, salas de aula, laboratórios, pavilhão gimnodesportivo)?» (gráfico 4), e à questão final do questionário («18. Enumera os atributos mais negativos que associas ao Colégio») - esta última permitiu-lhes uma maior liberdade de expressão da sua opinião pessoal, visto não estar limitada às opções formatadas previamente.

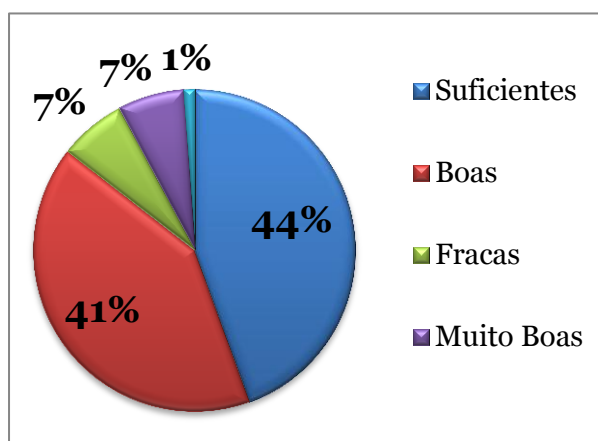


Gráfico 4: qualidade das instalações

Uma interpretação rápida dos dados obtidos permite compreender, de uma forma quase imediata, que os aspetos tangíveis de uma organização educativa com mais de 150 anos dividem por completo os alunos quanto à sua qualidade. Poderá estar aqui uma das razões para a insatisfação de alguns discentes, embora, como se pode deduzir, para a maioria dos mesmos (mais de 80% que se encontra satisfeito com o serviço global), os aspetos tangíveis não serão determinantes para um julgamento totalmente desfavorável da qualidade global do serviço prestado pela instituição. A primeira interpretação parece ser reforçada pelas opiniões dadas quanto aos aspetos mais negativos que os mesmos associam ao Colégio (tabela 1):

Item	Atributos mais negativos que associam ao Colégio	N.º de ocorrências
1	A qualidade das refeições	20
2	Infraestruturas a necessitar de obras	16
3	Serviço de bar (horário de funcionamento; preço; variedade)	13
4	Preço da senha de almoço	10
5	Ausências atividades «extracurriculares»	10
6	Falta de viagens de estudo	9
7	Carga horária excessiva	9
8	Professores que tratam de forma diferente alguns alunos	8
9	Aquecimento nem sempre ligado quando necessário	8
10	Material de sala aula a necessitar de renovação	7

11	Indisciplina em algumas aulas	7
12	Ausência de uma biblioteca funcional	7
13	Falta de material tecnológico mais avançado em algumas salas	6
14	Normas de conduta demasiado rigorosas	6
15	Valor muito elevado da mensalidade	5
16	Inexistência de uma boa papelaria	5
17	Não haver internet com <i>wireless</i>	5
18	Falta de segurança nas entradas e saídas da escola	5
19	Ginásio com problemas de isolamento térmico	4
20	Cobrança indevida de dinheiro na fatura final	3
21	Ausência de tardes livres no horário escolar	3
22	Ausência de uma sala de convívio	3
23	Serviços administrativos pouco eficientes	3
24	Alguns professores menos profissionais	3
25	Pouco controlo quanto aos fumadores	3
26	Competitividade entre turmas	2
27	Alunos mais novos que desrespeitam os mais velhos	2
28	Valor a pagar pelas fotocópias no final do período	2
29	Pouca amabilidade de algumas pessoas da gestão	2
30	Alguns professores antipáticos	2
31	Alguns professores não persistem muito no apoio aos alunos	2
32	Alguns professores menos empenhados	2
33	Nas camaratas, a eletricidade nem sempre está sempre ligada	2
34	Disciplinas opcionais do ensino secundário insuficientes	2
35	Falta de apoio de alguns professores	1
36	Funcionários antipáticos	1
37	Divergência entre a qualidade do serviço de internato e do de externato	1
38	Falta de pontualidade dos serviços administrativos	1
39	Fraco isolamento térmico em algumas salas	1
40	Sobrevalorização do 1.º ciclo do ensino básico	1
41	Inexistência de uma associação de estudantes	1
42	Intervalos pouco dinâmicos	1
43	Problemas de higiene nas casas de banho	1
44	Cadeiras pouco confortáveis	1
45	Salas fechadas durante os intervalos	1
46	Cobrança da mensalidade em meses que não há aulas	1
47	Pouca utilização do material laboratorial	1
48	Ambiente e colegas em geral	1
49	Falta de preocupação e determinação por parte da Direção	1
50	Valor da rubrica «Diversos» a pagar na mensalidade	1
51	A imagem externa de que as classificações internas não são mérito do aluno	1
52	Fracas condições de acesso para quem utiliza carro	1
53	Fraca exigência nos testes de avaliação	1
54	Pouco esclarecimento acerca do futuro profissional	1
55	Preparação insuficiente para os exames nacionais	1
56	Falta de profissionalismo dos professores de Filosofia	1
57	Não haver espaços cobertos no exterior	1
58	Haver funcionários que interrompem as aulas	1
59	No regime de internato, haver pagamento adicional por ficar no fim de semana	1

Tabela 1: aspetos mais negativos que associam ao Colégio

Como se verifica, dos quase 60 atributos negativos elencados, muitos recaem sobre aspetos intrínsecos às infraestruturas (itens 2, 22 e 57), ao conforto (itens 9, 19, 33, 39, 44 e 57) ou ao material de sala de aula (itens 10 e 13). Dos enumerados, merecem especial atenção, pelo número de alunos que os referiram, os itens 2 («Infraestruturas a necessitar de obras»), 10 («Aquecimento nem sempre ligado quando necessário»), 13 («Material de sala aula a necessitar de renovação»), que serão, obrigatoriamente, objeto de reflexão caso se pretenda elevar o grau de satisfação dos alunos.

Outros elementos passíveis de responsabilização pela grau de insatisfação serão os elementos **nucleares intangíveis**, como o **ensino em si mesmo** e as **atividades «extracurriculares»**.

É bastante claro que poderão estar aqui algumas das mais significativas causas da insatisfação dos alunos: a ausência de atividades «extracurriculares»; a falta de viagens de estudo; a carga horária excessiva; o tratamento desigual dos alunos; a indisciplina em algumas aulas; o rigor das normas de conduta; o valor elevado da mensalidade.

A questão 5, «Estás satisfeito(a) com as atividades “extracurriculares” que são oferecidas na escola?», vem reforçar a premissa de que a falta de atividades «extracurriculares» (ou de divulgação das mesmas) é grave ao ponto de muitos dos inquiridos nem sequer conseguirem opinar sobre o assunto, como bem demonstra o gráfico 5.

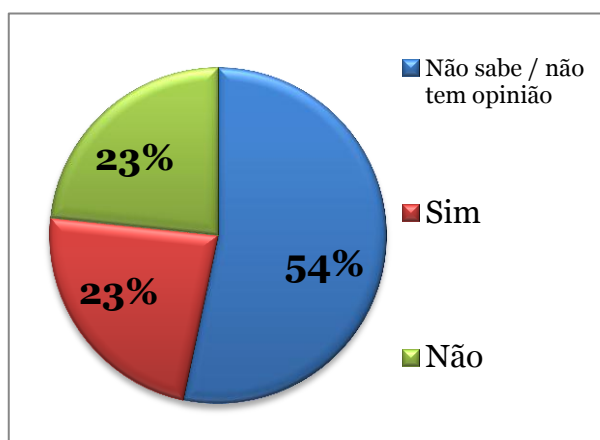


Gráfico 5: grau de satisfação quanto à oferta de atividades extracurriculares

Como já se referiu, a grande maioria, ou pela não existência, ou pela sua divulgação insuficiente, não tem uma opinião definida sobre este assunto. Igualmente importante são os dados que nos dão conta haver uma divisão proporcional entre aqueles que manifestaram laconicamente o seu grau de satisfação/insatisfação.

Ainda no âmbito da qualidade do serviço em si, as respostas à questão 2, «Sentem que a escola está a propiciar o tipo de educação de que necessitas?» (gráfico 6), coloca em evidência que, de uma forma genérica, as necessidades dos alunos estão a ser

supridas, uma vez que uma larga maioria afirma sentir que a educação propiciada pelo Colégio serve as suas necessidades.

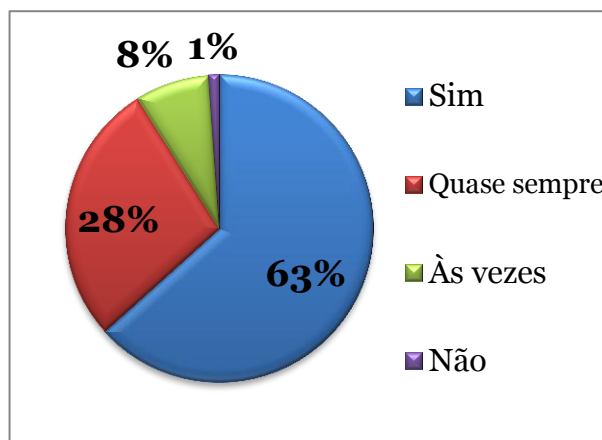


Gráfico 6: grau de cumprimento das necessidades dos alunos

Novamente se compreende que os alunos traçam uma clara distinção entre aquilo que será fundamental (a qualidade do ensino em si) e os outros aspetos de matéria intangível. Não se pretende com isto dizer que o plano de ação deva menosprezar as lacunas já referidas, antes se pretende realçar, como bem os mostram os dados, que quem usufrui diretamente do serviço marca, de forma bem vincada, essa linha que separa o ensino do ambiente físico e de outras atividades.

Aprofundando ainda o assunto do serviço, as necessidades e desejos dos alunos encontram paralelo em alguns elementos do serviço prestado. As questões 3 («Sentes que és desafiado(a) pelos professores a dar o máximo de ti?», gráfico 7), 4 («No geral, consideras que os professores se preocupam contigo e com o teu desempenho académico?» gráfico 8), 8 («Como classificas, no geral, a disponibilidade para os professores te ajudarem?» gráfico 9) e 13 («Como classificas, no geral, a qualidade do ensino?» gráfico 10) confirmam que o serviço prestado a nível do ensino (com especial incidência para o papel do professor junto do aluno) é avaliado de forma positiva, não sendo, portanto, uma das maiores fragilidades de acordo com a perspetiva dos alunos, antes pelo contrário, como será reiterado posteriormente.

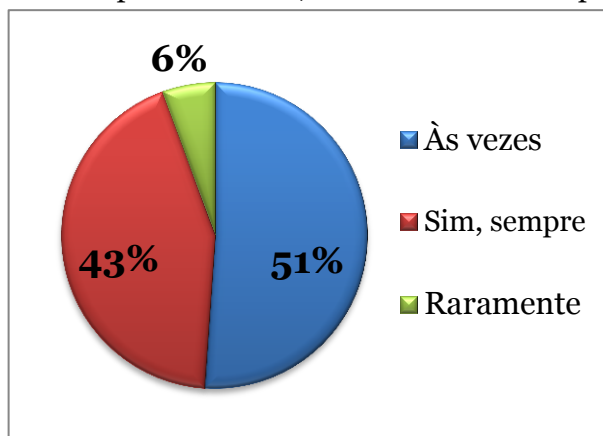


Gráfico 7: grau de desafio que é colocado ao aluno

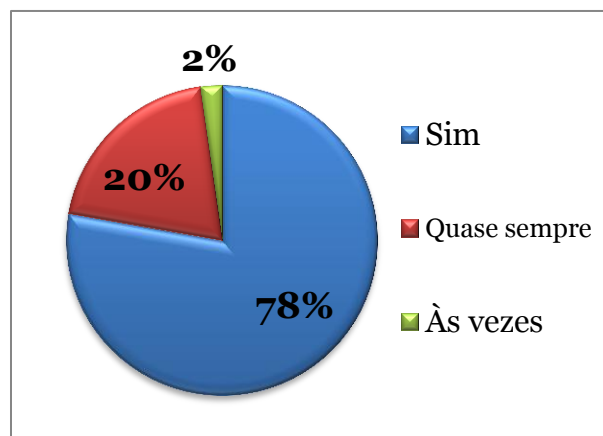


Gráfico 8: grau de preocupação dos professores quanto ao futuro do aluno

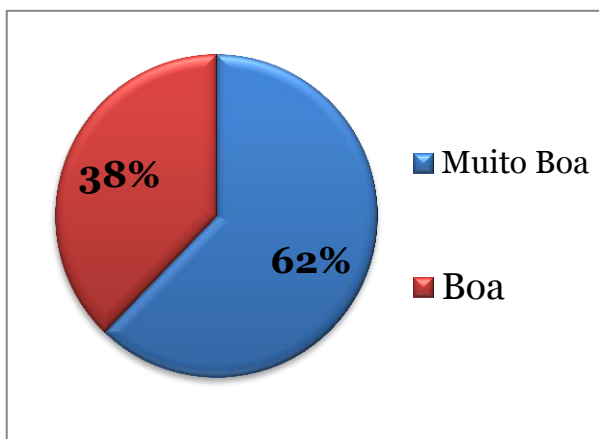


Gráfico 9: disponibilidade dos professores para ajudarem os alunos

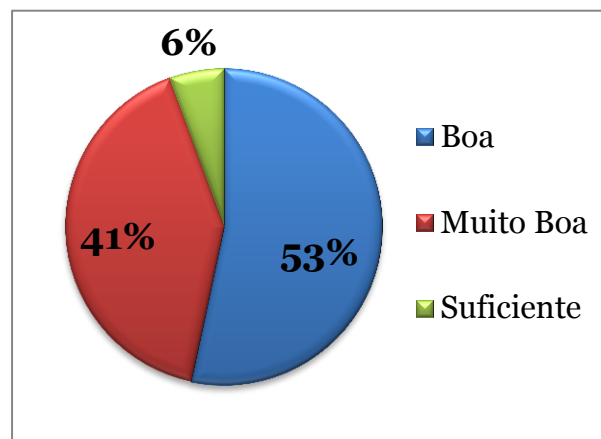


Gráfico 10: qualidade do ensino

Frise-se, uma vez mais, que, havendo aspetos que, dado número de ocorrências, estarão a contribuir negativamente para o grau de satisfação dos alunos, devem estes ser tidos em conta caso se pretenda construir um plano de *marketing*. É condição *sine qua non*, todavia, que não se coloque em causa a essência da própria escola, fazendo cedências que entrem em confronto direto com os princípios sobre os quais se ergue a instituição.

Passando, por fim, à perceção quanto aos **serviços periféricos** (serviços de cantina, de bar e administrativos, biblioteca e papelaria), é bem visível que nestes estão algumas das fragilidades mais indicadas pelos alunos. A falta de qualidade dos serviços de bar e de refeitório foi mencionada (tabela 1) as vezes suficientes para que se compreenda, de imediato, tratar-se este de um fator que merece ser estudado e corrigido, se possível. De realçar, igualmente, a preocupação dos alunos face à ausência de uma biblioteca e de uma papelaria que funcionem de uma forma que sirva a suas necessidades.

AS MAIS-VALIAS DA ORGANIZAÇÃO

Da etapa anterior, é possível deduzir que a qualidade do ensino e dos professores são elementos valorizados pelos alunos. A sua preocupação (gráfico 8), disponibilidade (gráfico 9), a sua competência técnica (gráfico 10) e relacional (gráfico 7) são algumas das mais-valias desta organização. A questão 14 («Como classificas, no geral, a relação professor-aluno?», gráfico 11) lança mais algumas certezas quanto à competência relacional do grupo docente.

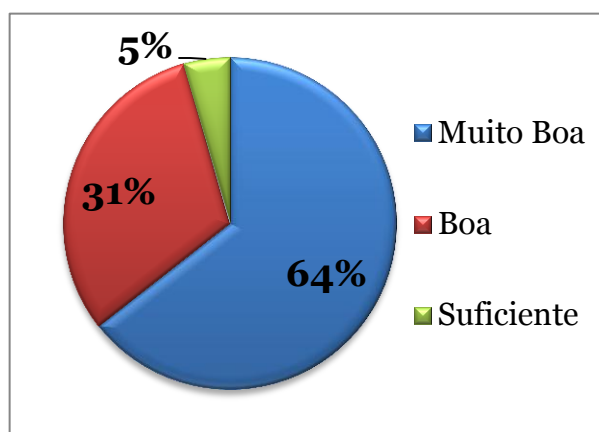


Gráfico 11: relação aluno-professor

A questão 17 («Enumera os atributos mais positivos que associas ao Colégio») serve igualmente os intentos de conhecer quais são os atributos mais valorizados na ótica dos alunos, atributos estes distribuídos pela tabela seguinte (tabela 2):

Item	Atributos mais positivos que associam ao Colégio	N.º de ocorrências
1	Relação entre alunos e professores	48
2	Apoio dos professores	26
3	Qualidade do ensino	26
4	Ambiente em geral	22
5	Professores dedicados e preocupados com os alunos	20
6	Ambiente entre alunos	14
7	Professores bem qualificados	9
8	Funcionários prestáveis e simpáticos	7
9	Ambiente familiar	7
10	Disciplina na sala de aula	5
11	Existência de poucas turmas	5
12	Pavilhão gimnodesportivo	5
13	Profissionalismo do corpo docente	4
14	Boas instalações	4
15	Grandes espaços físicos	4
16	Valores transmitidos	3
17	Fornecimento de material adicional para estudar	3
18	Apoio do corpo beneditino	3
19	Clima propício ao trabalho	3
20	A existência de salões de estudo	3
21	Qualidade do ensino superior ao das escolas públicas	2
22	Dedicação dos professores	2
23	Profissionalismo dos assistentes operacionais	2
24	Priorização do sucesso do aluno	2
25	Higiene e limpeza dos espaços físicos	2
26	Educação dos funcionários em geral	2
27	A existência de aulas de preparação para os exames nacionais	2
28	Existência de um internato acolhedor	2
29	Tolerância dos professores	1
30	Tempo adicional para realização de um teste	1

31	Existência de aquecimento	1
32	Existência de máquina de <i>vending</i>	1
33	Ambiente tradicional sem ser demasiado austero	1
34	Educação de todos em geral	1
35	As palestras promovidas ao longo do ano	1
36	Ambiente nas aulas que oscila entre o estudo e a descontração	1
37	Maior consciência dos agentes educativos sobre o que se passa na escola	1
38	Quadros interativos modernos	1
39	Localização geográfica	1
40	Valorização de atividades escolares interturmas	1
41	Atividades «extracurriculares»	1
42	Boa preparação para os exames nacionais	1
43	Preocupação dos representantes do Colégio pelos alunos	1
44	Boa relação aluno-diretor	1

Tabela 2: aspetos mais positivos os alunos que associam ao Colégio

Também estes dados permitem, tal como se mencionou anteriormente, compreender que o corpo docente cumpre um papel fulcral na qualidade do ensino, sendo, indubitavelmente, uma mais-valia, um elemento altamente valorizado pelos alunos, como bem mostram os itens 1,2, 3, 5, 7, 10 e 13, só para enumerar os mais significativos.

O ambiente que se vive (itens 4, 6 e 9) – conforme se analisou noutro momento – também surge como uma mais-valia. Outros elementos ainda surgem no topo dos atributos, como o facto dos funcionários, em geral, serem prestáveis e simpáticos (item 8) e ainda a existência de poucas turmas (item 11), sem dúvida importante para a existência de um clima familiar, personalizado.

É de sublinhar ainda, pela aparente contradição que se traça, que alguns alunos (um conjunto ainda com algum significado) indicam as infraestruturas (itens 12, 14, e 15) como elementos que contribuem para a riqueza da organização, quando já anteriormente se analisou ser esta uma das maiores fragilidades apontadas pelos mesmos.

Não se pretendendo menorizar os restantes dados da anterior tabela, até porque são pistas importantes do que de bem se está praticando no Colégio, os alicerces principais estão, todavia, identificados.

A PERCEÇÃO DA IMAGEM E A PROMOÇÃO

Sendo estes conceitos centrais em todo trabalho e linhas de análise e de ação importantes num plano de *marketing*, um espaço importante do questionário foi reservado no sentido de, em primeiro lugar, conhecer as percepções que os alunos tinham da imagem externa do Colégio e confrontar essa imagem com a realidade que

eles tão bem conhecem, e, em segundo lugar, perceber se os mesmos promoviam o serviço da instituição.

Para o conhecimento das percepções dos alunos funcionaram as questões 11 («Que imagem julgas que a escola transmite para o exterior da mesma, isto é, para quem a não conhece?») e 11.1 («Essa imagem pública corresponde à realidade?»), cujos resultados se apresentam na tabela 3:

Imagem que julga que a escola transmite para o exterior da mesma, isto é, para quem a não conhece	N.º ocorrências	Correspondência entre a imagem pública e a realidade	N.º ocorrências
PÉSSIMA	3	Sim, completamente	0
		Sim, quase sempre	0
		Não, a realidade é pior	0
		Não, a realidade é melhor	1
		Não, a realidade é bem melhor	2
MÁ	17	Sim, completamente	0
		Sim, quase sempre	1
		Não, a realidade é pior	0
		Não, a realidade é melhor	7
		Não, a realidade é bem melhor	9
ACEITÁVEL	20	Sim, completamente	1
		Sim, quase sempre	4
		Não, a realidade é pior	1
		Não, a realidade é melhor	11
		Não, a realidade é bem melhor	3
BOA	42	Sim, completamente	4
		Sim, quase sempre	23
		Não, a realidade é pior	2
		Não, a realidade é melhor	13
		Não, a realidade é bem melhor	0
MUITO BOA	8	Sim, completamente	1
		Sim, quase sempre	3
		Não, a realidade é pior	1
		Não, a realidade é melhor	1
		Não, a realidade é bem melhor	2

Tabela 3: percepção da imagem pública do Colégio e comparação com a imagem real

A tentativa de valorizar a apreciação francamente positiva da imagem pública (42 alunos julgam que esta seja «boa»), acrescido do facto de quase a totalidade dos mesmos confirmar essa mesma imagem ou ainda de colocar a imagem pública aquém da imagem real, poderia desviar a atenção de um número significativo de alunos (20) fazer uma apreciação de que a imagem pública da instituição é negativa («péssima» ou «má») – não obstante quase todos refutarem por completo essa imagem pública negativa. Como se virá a abordar no enquadramento teórico, esta faceta de qualquer instituição (a imagem) deverá ser analisada com seriedade e trabalhada (não «maquilhada», diga-se) no sentido de ser melhorada.

No sentido de perceber se os mesmos alunos promoviam o nome e o serviço da instituição, foi-lhes colocada a questão 6, «Costumas recomendar ou já recomendaste o Colégio a outras pessoas?», questão esta que obteve resultados (gráfico 12) que evidenciam, de forma clara, que os alunos têm funcionado eles mesmos como agentes promotores da instituição, visto que uma grande percentagem (78%) assume que já fez.

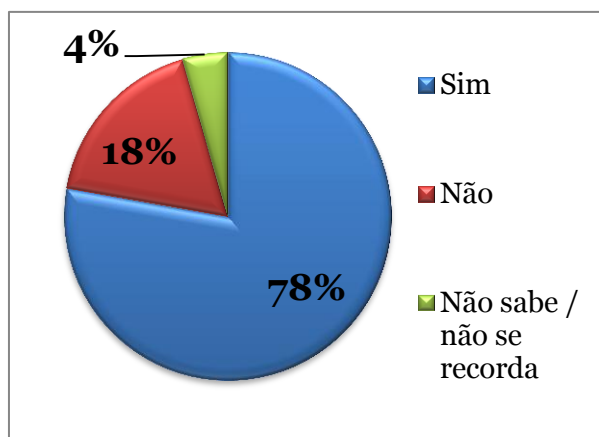


Gráfico 12: promoção leva a cabo pelos alunos a favor da instituição

O PARALELISMO COM OUTRAS REALIDADES

Conhecer o trabalho desenvolvido por outras organizações que entrem em competição com uma dada organização é, também, um elemento fundamental e que contribui para o conhecimento não só de outras realidades, mas também da mesma. Neste âmbito, as questões 7 («Sentes que há diferenças positivas relativamente a outras escolas?», gráfico 13), 15 («Como classificas a qualidade do serviço do Colégio comparativamente ao de outras escolas?», gráfico 14) e 16 («Relativamente a outras escolas, como classificas, em geral, o profissionalismo e a preparação científica dos professores?», gráfico 15) permitem retirar algumas conclusões.

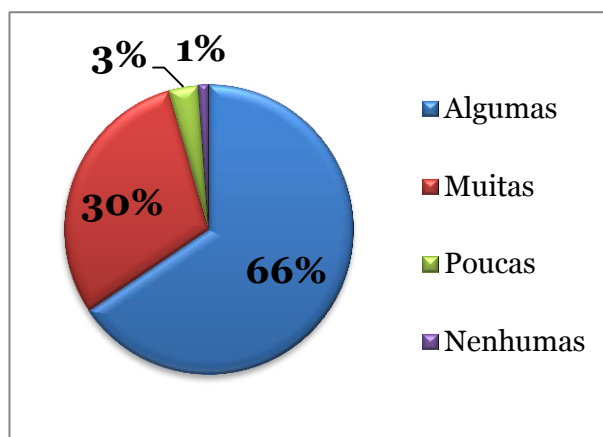


Gráfico 13: diferenças positivas entre o Colégio e outras escolas

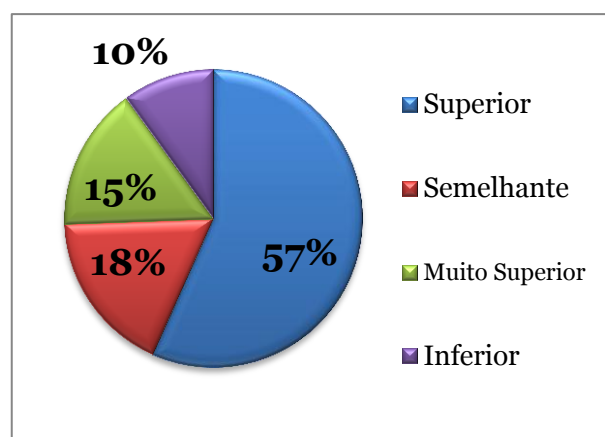


Gráfico 14: qualidade do serviço do Colégio face ao de outras escolas

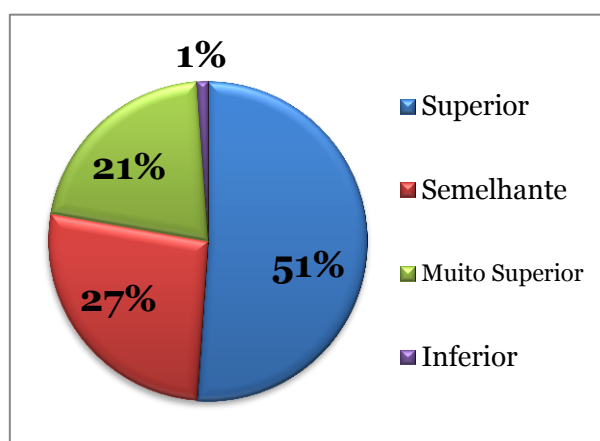


Gráfico 15: profissionalismo e preparação científica dos professores do Colégio relativamente ao de professores de outras escolas

Os dados do gráfico 13 demonstram haver, efetivamente, «algumas» diferenças positivas (66%) (30% dos inquiridos afirma, inclusive, serem «muitas» as diferenças) no serviço prestado pelo Colégio relativamente ao de outras instituições. Já o gráfico 14 confirma a asserção anterior de que a qualidade do serviço é «superior» (57%). Por último, o gráfico 15 reitera informações colhidas noutros locais do questionário, de que a preparação científica e profissionalismo do corpo docente são uma mais-valia (51% dos inquiridos considera que o grau de profissionalismo dos professores do Colégio é «superior» ao de docentes de outras realidades que eles conhecem).

4.6.2. RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS: ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

AVALIAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO

A amostra em análise é composta por 37 encarregados de educação, a maioria do sexo feminino (30) e apenas 7 do masculino. Já quanto à sua distribuição por idades, esta sublinha que a maioria dos inquiridos de ambos os sexos tem idades compreendidas entre os 40 e os 50 anos.

A avaliação do grau de satisfação dos encarregados de educação face ao serviço prestado pelo Colégio passou por compreender as suas perspetivas face a um extenso conjunto de realidades sobre as quais deveriam refletir.

A questão 9 («Globalmente, quanto relativamente ao serviço prestado no Colégio, indique o seu grau de satisfação?») era absolutamente central para perceber o posicionamento global dos mesmos. O gráfico 16 atesta que, na globalidade, a maioria dos inquiridos se considera «satisfeito» ou «muito satisfeito» com o serviço prestado. O grau de insatisfação é bastante reduzido (5%), no entanto, convém identificar, se tal for possível, as motivações para tal opinião.

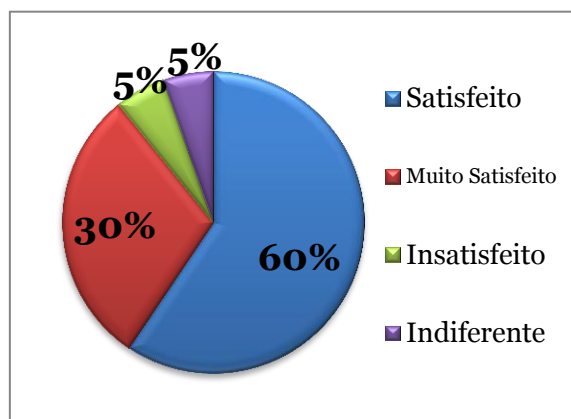


Gráfico 16: grau de satisfação dos pais quanto ao serviço prestado

A questão 1 («Sente que a escola está a propiciar o tipo de educação de que o seu educando necessita?») era igualmente pertinente pois focava a questão da educação em particular que era ministrada ao seu educando e, como se pode verificar (gráfico 17), a maioria dos indagados considera que o Colégio está a cumprir as suas expectativas relativamente a este aspeto, embora um considerável grupo (16%) considere que nem sempre («às vezes») esta realidade se cumpre e um outro ainda mais reduzido (3%) considera-se desapontado.

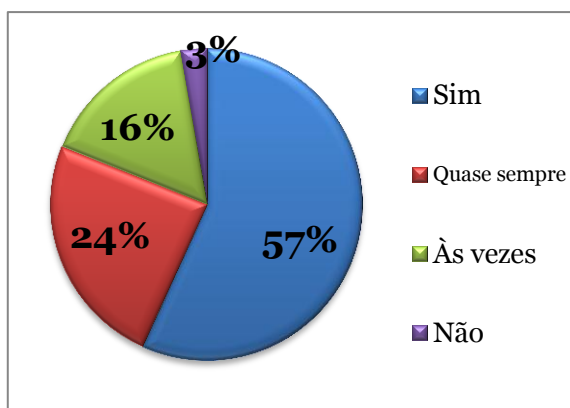


Gráfico 17: satisfação dos encarregados de educação relativamente à educação idealizada para os seus educandos

As questões 2 («Sente que o seu educando é desafiado pelos professores para dar o máximo de si?», gráfico 18), 3 («Acha que é uma escola exigente em termos de disciplina?», gráfico 19), 7 («Como classifica, no geral, a disponibilidade para os professores o atenderem?», gráfico 20) e 10 («Como classifica, no geral, a qualidade do ensino?», gráfico 21) permitiram tirar como ilação que, de uma forma geral, os encarregados de educação expressam um grau de satisfação elevado perante o trabalho desenvolvido pelos professores juntos dos alunos, quer a nível do apoio dado, quer a nível da disciplina, quer a nível da preparação científica/profissional dos mesmos.

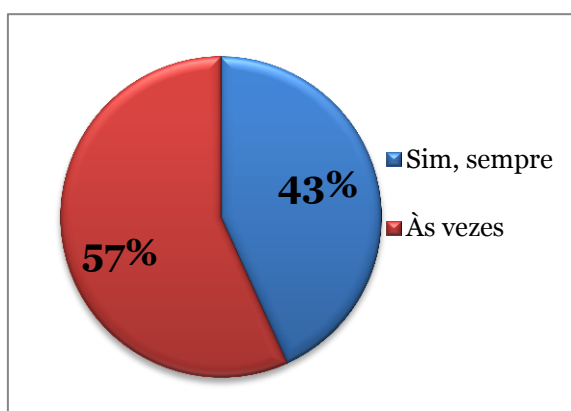


Gráfico 18: regularidade do desafio, segundo os encarregados de educação, que é colocado ao aluno

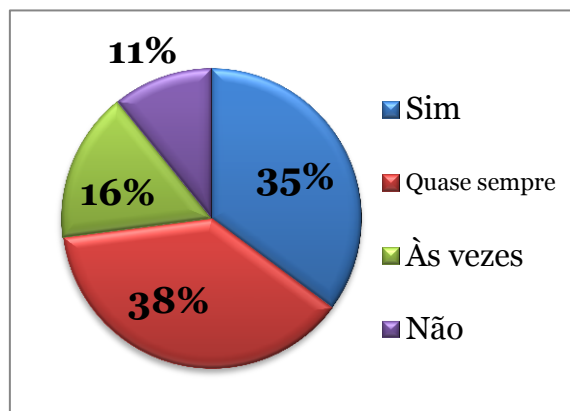


Gráfico 19: exigência em termos de disciplina

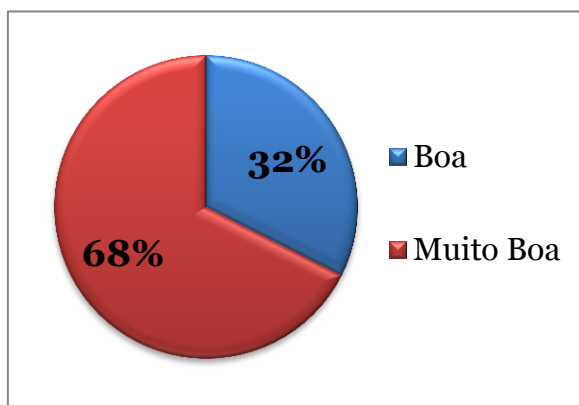


Gráfico 20: disponibilidade para atendimento dos encarregados de educação

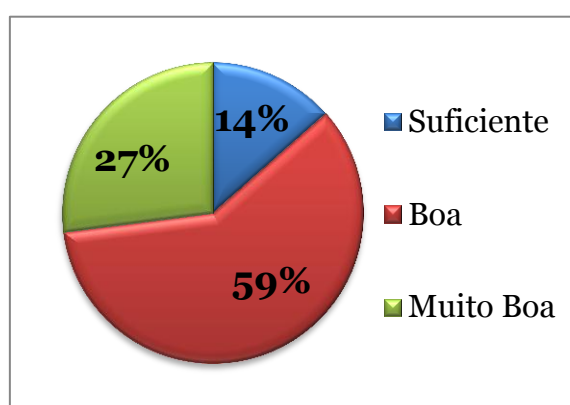


Gráfico 21: qualidade do ensino

As respostas à questão 3, expostas no gráfico 19, permitem compreender, numa leitura bastante ampla, que estará, possivelmente, na disciplina/indisciplina a razão da alguma insatisfação dos encarregados de educação, até porque, contrariamente aos dados obtidos noutras questões, nesta há uma clara divisão de opiniões, o que sugere, como se disse, estar aqui um dos pontos a desenvolver para que se atinja um grau de satisfação superior.

Todavia, não deixa de ser paradoxal que os resultados obtidos num item semelhante da questão 20 sejam um pouco diferentes, como se pode confirmar pelo gráfico 22:

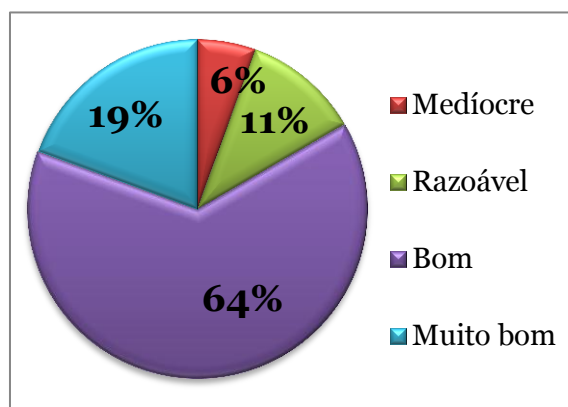


Gráfico 22: disciplina e comportamento

NECESSIDADES E DESEJOS

A questão 6 relevou-se de alguma importância visto que, já anteriormente neste estudo, se identificou a ausência de atividades «extracurriculares» como um dos aspetos negativos mais frisados pelos alunos. É perfeitamente compreensível que as necessidades dos pais se situem em pontos diferentes das dos alunos neste âmbito, porém, não deixa de ser relevante cruzar estes dados. O gráfico 23, se comparado com os dados respeitantes aos alunos (gráfico 5), é revelador que a similitude dos dados apontam para um mesmo caminho: a ausência ou não promoção das atividades existentes são elementos – necessariamente – a ter em conta pois estão a ter um impacto negativo sobre alunos e encarregados de educação.

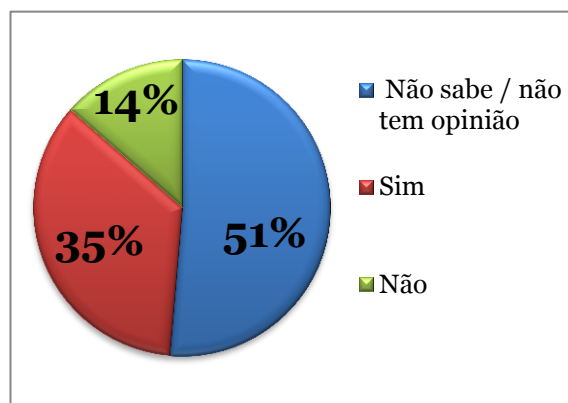


Gráfico 23: grau de satisfação quanto à oferta de atividades extracurriculares

A questão 15 («Classifique o Colégio quanto aos seguintes elementos, de acordo com a sua percepção acerca dos mesmos») permitiu ainda identificar outros aspetos que os mesmo achassem ser mais ou menos positivos, traduzindo as suas necessidades de forma implícita. A tabela 4 apresenta esses resultados:

ELEMENTOS	Mau	Medíocre	Razoável	Bom	Muito bom	Não respondeu
Instalações/edifícios/equipamento adequados	–	2	15	16	2	1
Ambiente saudável e amigável	–	1	3	16	16	–
Disciplina e comportamento	–	2	4	23	7	–
Valores transmitidos	–	–	5	16	15	–
Rigor e exigência dos professores	1	–	4	22	9	–
Qualidade dos professores	–	–	4	17	15	–
Simpatia dos professores	–	–	2	8	26	–
Facilidade de comunicação com professores	–	–	1	10	25	–
Atividades «extracurriculares» não desportivas	2	4	12	11	2	5
Atividades desportivas	2	1	8	18	6	1
Classificações/notas internas (sem exames nacionais)	–	–	3	21	11	1
Classificações nos exames nacionais	1	3	9	18	2	3

Tabela 4: percepção dos encarregados de educação quanto a vários aspetos da instituição

Novamente, também nestes dados se destacam as atividades «extracurriculares» desportivas e não desportivas como áreas que colhem uma abrangência de opiniões menos positivas ou no limiar do positivo destacadamente superiores, relativamente a outros aspetos.

No entanto, surge daqui um dado novo: as classificações nos exames nacionais. Compreende-se que esta seja uma vertente fulcral no processo educativo na ótica dos encarregados de educação, uma vez que uma parte substancial dos mesmos (como se verifica pela tabela 4) classifica os resultados nos exames como razoáveis, medíocres ou maus.

A questão 17 («Enumere os atributos mais negativos que associa ao Colégio») é também uma boa fonte de informação acerca dos aspetos que os visados julgam necessário corrigir (tabela 5):

Item	Atributos mais negativos que associam ao Colégio	N.º de ocorrências
1	Relação preço/qualidade das refeições	8
2	Valor da mensalidade	5
3	Mobiliário antiquado	5
4	Facilitismo na atribuição de notas	4
5	Pouca oferta de áreas disciplinares no Secundário	3
6	Pouca vigilância nas entradas e nas saídas	3
7	Falta de atividades «extracurriculares»	3
8	Atendimento nos serviços administrativos	2
9	Biblioteca pouco funcional	2
10	Indisciplina	2
11	Valor abusivo das fotocópias	2
12	Fraco serviço de bar	2
13	Falta de profissionalismo de uma docente em particular	2
14	Pouca utilização do aquecimento	1
15	Poucos recursos informáticos para o trabalho dos alunos	1
16	Sobreproteção de uma determinada turma	1
17	Balneários com fracas condições	1
18	Um certo elitismo	1
19	Más condições de acesso ao espaço	1
20	Diminuição dos membros da comunidade beneditina	1
21	Instalações fracas	1
22	Pouco controlo sobre os trabalhos de casa	1
23	Problemas de acessibilidade para pessoas com deficiência motora	1
24	Falta de comunicação entre os vários agentes educativos	1
25	Há situações de incompetência não resolvidas	1
26	Pouco acompanhamento extracurricular	1
27	Critérios de avaliação não são aplicados uniformemente	1
28	Pouca utilização dos laboratórios	1
29	Poucos espaços verdes para convívio e desporto	1
30	Falta de uma papelaria funcional	1
31	Falta de empenho de alguns professores	1

Tabela 5: aspetos mais negativos que associam ao Colégio

Apesar de terem sido colhidas menos informações do que no caso dos alunos, a coincidência de algumas sugere que as opiniões partilhadas retratam realidades que terão de ser alvo de reflexão pelo menos a curto prazo: a relação qualidade/preço das refeições, algum material a necessitar de modernização, a falta de controlo sobre as entradas e saídas, e a ausência de atividades «extracurriculares» são aspetos comuns a estes dois grupos em estudo (alunos e encarregados de educação). Outros aspetos, não obstante menos referidos pelos alunos, são mencionados aqui em lugares de maior destaque, como o valor da mensalidade, o facilitismo na atribuição das classificações, a pouca oferta de áreas disciplinares no Secundário, a existência de uma biblioteca pouco funcional, a indisciplina, o valor cobrado pela fotocópias, o fraco serviço de bar, o

trabalho deficitário dos serviços administrativos e o pouco profissionalismo de uma docente.

De uma forma geral, pais/encarregados de educação e alunos partilham de opiniões semelhantes quanto aos aspetos mais negativos a ter em conta.

AS MAIS-VALIAS DA ORGANIZAÇÃO

A qualidade do ensino e o papel dos professores têm merecido algum destaque na análise até agora feita das opiniões dos encarregados de educação, havendo, na globalidade, apreciações francamente positivas. A questão 16 («Enumere os atributos mais positivos que associa ao Colégio », tabela 6) permitiu consolidar este prisma, visto que os dados colhidos apontam igualmente neste sentido: o ambiente em geral, o apoio dos docentes, a relação aluno/professor/encarregado de educação, a disciplina, o rigor, a exigência, a qualidade do ensino, a simpatia dos docentes, o enfoque colocado no aluno e nos seus problemas são os aspetos mais relevantes apontados pelos encarregados de educação e que vão – inclusive – ao encontro de uma bateria de informações colhidas e analisadas anteriormente.

Item	Atributos mais positivos que associam ao Colégio	N.º de ocorrências
1	Ambiente em geral	14
2	Disponibilidade para ajudar os alunos	11
3	Valores transmitidos	8
4	Relação aluno-professor	7
5	Disciplina	6
6	Qualidade do ensino	6
7	Rigor	4
8	Exigência dos professores	4
9	Simpatia dos professores	3
10	Preocupação com os resultados dos alunos	2
11	Amizade e camaradagem dos professores	2
12	Higiene e limpeza dos espaços escolares	2
13	Disponibilidade para atender os Encarregados de Educação	2
14	Os horários de funcionamento das aulas	1
15	Ambiente restrito e controlado	1
16	Relação diretor de turma/encarregado de educação	1
17	A qualidade dos professores	1
18	Condições existentes para a prática desportiva	1
19	Equipa pedagógica	1
20	Comunicação entre professores - aluno/família	1
21	Cumprimento dos horários escolares	1
22	Aulas adicionais disponibilizadas por alguns professores	1
23	Ajuda prestada pelo Colégio aos alunos com mais dificuldades económica	1
24	Simpatia do pessoal dos serviços administrativos	1
25	Atividades desportivas	1
26	Metodologia de ensino	1
27	Facilidade de comunicação com os professores	1

28	Espaço físico	1
29	Turmas pequenas	1
30	Simpatia de alguns funcionários	1
31	Empenho de muitos professores	1
32	Atribuição de diplomas para os melhores alunos	1

Tabela 6: aspetos mais positivos que associam ao Colégio

Um dado novo, aliás, não enfatizado pelos alunos, trata-se dos «valores transmitidos» que 8 dos inquiridos destacaram como uma das mais-valias. Se confrontarmos este dado com os da questão 4 («Sente que o Colégio se distingue pelos valores e código moral que transmite?», gráfico 24), conclui-se que, efetivamente, uma peculiaridade desta organização educativa se encontra na transmissão de valores.

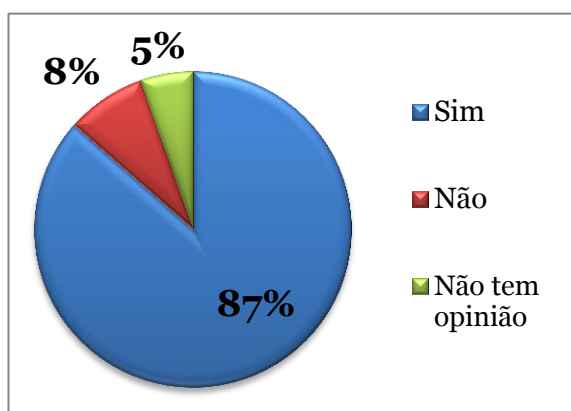


Gráfico 24: o código moral como marca distintiva do Colégio

A PERCEÇÃO DA IMAGEM E A PROMOÇÃO

Os pais/encarregados de educação são, em última análise e na generalidade dos casos, os responsáveis pela decisão de frequentarem esta instituição, porque neles recai o derradeiro poder de decisão. Com as questões 13 («Tem familiares que já frequentaram esta instituição?») e 14 («Por que escolheu o Colégio para escola do seu educando?») pretendia-se conhecer as motivações intrínsecas a tal decisão. As respostas à questão 13 (gráfico 25) não são totalmente elucidativas, destas motivações, mas deixam em aberto a possibilidade de que matricular o filho do Colégio partirá de uma tradição familiar. A tal ser verdade, uma das melhores promoções consistirá em manter os atuais alunos satisfeitos pois estes, no futuro, poderão ser os potenciais pais/encarregados de educação.

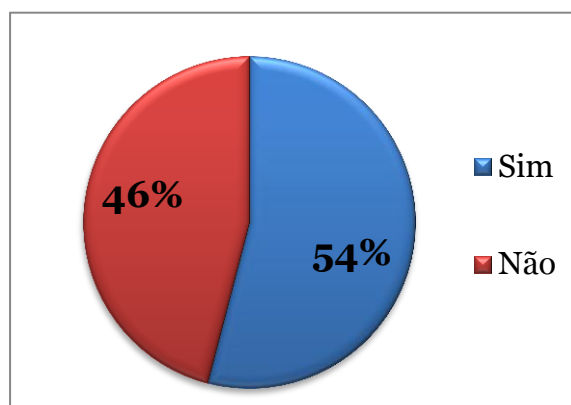


Gráfico 25: encarregados de educação com familiares que já frequentaram o Colégio

Como se afirmou, a questão 14 (tabela 7) também permitiu conhecer mais aprofundadamente as razões que motivaram os mesmos:

Item	RAZÕES DA ESCOLHA	N.º de ocorrências
1	Pela boa reputação	19
2	Por recomendação	11
3	Por tradição familiar	4
4	Pela proximidade	1
5	Outro(s) motivo(s)	3

14.1.	Qual(is) o(s) motivo(s)?	
	Pouca qualidade do ensino da escola anterior	1
	Pouca segurança da escola anterior	1
	Falta de exigência da escola anterior	1
	Por ser uma escola católica	1
	Parecia a melhor entre as ofertas existentes	1

Tabela 7: razão da escolha do Colégio para escola do educando

A hipótese da tradição familiar não surge numa escala proporcional às respostas obtidas na questão 13, sendo evidente que a «boa reputação» e a «recomendação» (elementos importantes de acordo com a literatura da especialidade em *marketing*) ocupam um lugar de destaque na decisão dos pais.

Passando, agora, à questão da promoção levada a cabo pelos próprios encarregados de educação, a questão 5 («Costuma recomendar ou já recomendou o Colégio a outras pessoas?», gráfico 26) comprova que os mesmos têm agido como agentes promotores da instituição, visto que uma grande percentagem (76%) assume que já fez. É interessante notar a similitude das respostas obtidas a esta mesma pergunta nas respostas dadas pelos alunos (gráfico 12). Não acreditando numa estratégia, de forma alguma, concertada entre pais/encarregados de educação e alunos, as atitudes

semelhantes quanto a este tema demonstram, pelo menos, que ambos grupos partilham visões semelhantes quanto ao valor da instituição em causa.

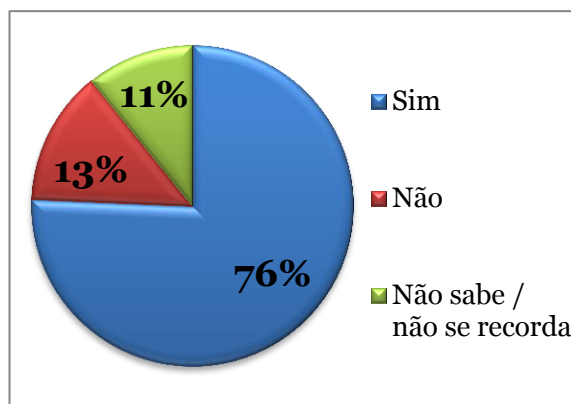


Gráfico 26: promoção leva a cabo pelos encarregados de educação a favor do Colégio

Quanto à questão da imagem que passa para o público externo à escola, a questão 8 («Que imagem julga que a escola transmite para o exterior, isto é, para quem a não conhece? 8.1. Essa imagem pública corresponde à realidade?», tabela 8) e um último item em análise na questão 20 («Boa reputação ou imagem para o exterior», gráfico 27) implicavam que o inquirido fizesse uma reflexão acerca desta matéria.

Imagem que julga que a escola transmite para o exterior da mesma, isto é, para quem a não conhece	N.º ocorrências	Correspondência entre a imagem pública e a real	N.º ocorrências
MÁ	2	Sim, completamente	0
		Sim, quase sempre	0
		Não, a realidade é pior	0
		Não, a realidade é melhor	2
		Não, a realidade é bem melhor	0
ACEITÁVEL	3	Sim, completamente	0
		Sim, quase sempre	2
		Não, a realidade é pior	0
		Não, a realidade é melhor	1
		Não, a realidade é bem melhor	0
BOA	22	Sim, completamente	3
		Sim, quase sempre	14
		Não, a realidade é pior	2
		Não, a realidade é melhor	2
		Não, a realidade é bem melhor	1

MUITO BOA	10	Sim, completamente	4
		Sim, quase sempre	6
		Não, a realidade é pior	0
		Não, a realidade é melhor	0
		Não, a realidade é bem melhor	0

Tabela 8: percepção da imagem pública do Colégio e comparação com a imagem real

Aqui os pais colocam a tônica da «boa» imagem da instituição, afirmando que essa é a realidade de «quase sempre», repetindo aquela que havia sido a tendência dos próprios alunos. Todavia, não se acentua tanto a imagem de negatividade que alguns alunos haviam expressado.

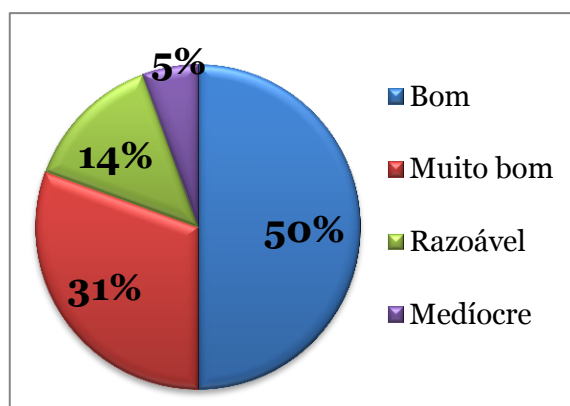


Gráfico 27: boa reputação ou imagem para para o exterior do Colégio

É evidente a coerência entre as respostas obtidas neste item e na questão anteriormente mencionada, ambas realçam a boa imagem exterior havendo, ainda assim, um grupo restrito de opiniões que apontaram para posições radicalmente distintas.

O PARALELISMO COM OUTRAS REALIDADES

Tal como já se pedira aos alunos, também os pais deveriam traçar um paralelismo entre a realidade do Colégio e outras que já haviam experienciado. Neste âmbito, a questão 6 («Sente que há diferenças positivas relativamente a outras escolas?», gráfico 28) sublinha, essencialmente, as algumas diferenças que distanciam a escola em análise e outras.

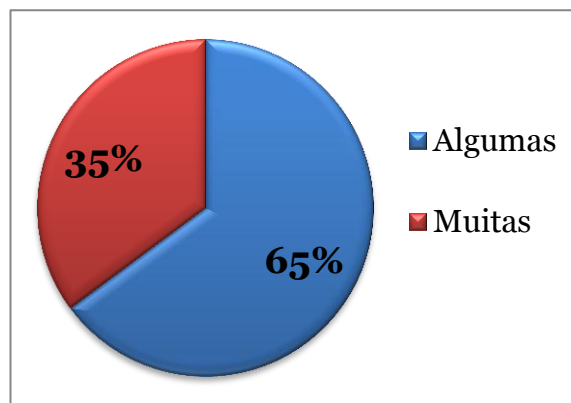


Gráfico 28: diferenças positivas entre o Colégio e outras escolas

Uma analogia com o gráfico 13 – a opinião dos alunos relativamente ao mesmo tema em análise – permite verificar não haver diferenças muito substanciais de opinião destes dois grupos de inquiridos.

Já questão 11 («Como classifica a qualidade do serviço do Colégio comparativamente ao de outras escolas que conheça?», gráfico 29) apresenta um cenário significativamente distinto – se não até contraditório ou ambíguo – do apresentado na questão anterior.

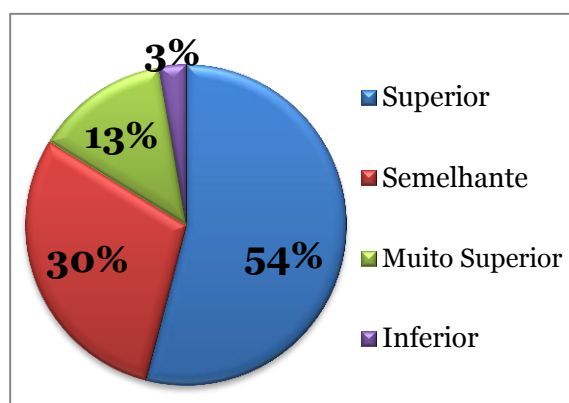


Gráfico 29: qualidade do serviço do Colégio comparativamente a outras realidades

Se os dados obtidos à questão 9 deixaria antever que seria inequívoco o superior serviço proporcionado pelo Colégio, estes dados mostram que uma grande percentagem (33%) considera que o serviço é «semelhante» ou até «inferior» ao de outras realidades, ideia que não parece vincada na anterior questão. Não obstante a maioria (67%) classificar como «superior» ou «muito superior» o serviço do Colégio, não deixa de lançar algumas dúvidas sobre as fragilidades que estarão na base deste posicionamento. A pergunta 12 («Relativamente a outras escolas, como classifica, no geral, o profissionalismo e a preparação científica dos professores?», gráfico 30), que pretendia que os inquiridos comparassem quem mais diretamente presta o serviço, os professores, permite desvendar um pouco o véu da fragilidade identificada (o que, ainda assim, vai contra alguns dos aspetos mais positivos que os encarregados de

educação foram indicando nas questões 2, 3, 10, 15, 20, 21), até porque encontra paralelo nas respostas dadas pelos seus educandos na questão 21 (gráfico 15).

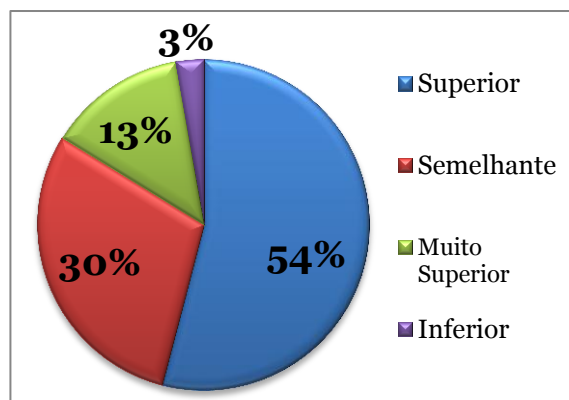


Gráfico 30: profissionalismo e preparação científica dos professores do Colégio relativamente ao de professores de outras escolas

Parece, pois, que quer pais, quer alunos marcaram uma clara fronteira entre o que entendem por certas qualidades dos professores que destacam como mais-valias da organização (dedicação, rigor, exigência, apoio dado aos alunos e encarregados de educação) e a sua competência científica, que muitos colocam na mesma fasquia que professores de outras organizações educativas.

4.6.3. RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS: PROFESSORES

Com os inquéritos aos professores pretendia-se conhecer a sua visão da instituição, das fragilidades e das mais-valias da escola, das ameaças que a colocam à prova, da sua imagem, a sua perspetiva quanto à aplicação de algumas técnicas tradicionais de *marketing*, mas também perceber até que ponto o *marketing* interno poderia ser necessário e funcionar.

Dos 10 inquéritos recolhidos atempadamente, dois pertencem a indivíduos do sexo masculino (de 49 e 35 anos respetivamente) e 8 a do sexo feminino (que abrange faixas etárias bastante heterogêneas – 65, 61, 52, 45, 44, 34, 33 e 30 anos).

AS PERCEÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Conhecer a missão da organização é fulcral ou, de outra forma, poderão estar em causa os princípios fundamentais pelos quais esta se deve reger. Portanto, a questão 1 («Conhece a filosofia ou a missão da escola (o que ela é, o que pretende fazer, que

metas e objetivos tem)?», gráfico 31) era o ponto de partida neste sentido. As respostas obtidas são inequívocas de que os docentes conhecem (embora em diferentes graus) a missão do Colégio.

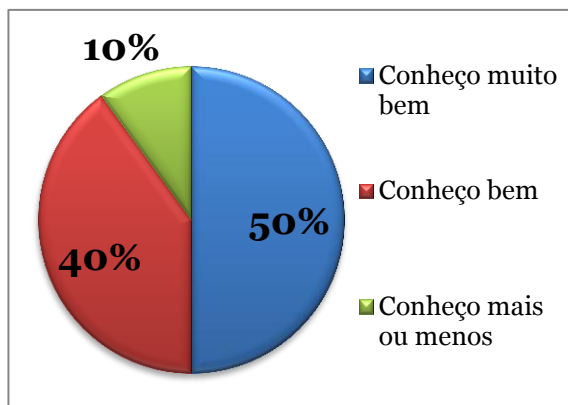


Gráfico 31: conhecimento da missão da organização

A segunda questão («Relativamente a outras escolas, qual a sua perceção quanto ao serviço prestado pelo Colégio?», gráfico 32) implicava uma análise, subconsciente, a dois níveis: avaliar o serviço prestado pela instituição; comparar esse serviço com aqueles que prestam outras escolas. Poder-se-ia julgar que um certo «bairrismo» levaria à hiperbolização da qualidade do serviço prestado, no entanto, os dados indicam que as opiniões dos professores não se afastam assim tanto das dos encarregados de educação (gráfico 29) e dos alunos (gráfico 14), o que pode indicar um elevado grau de consciencialização dos professores relativamente ao serviço prestado.

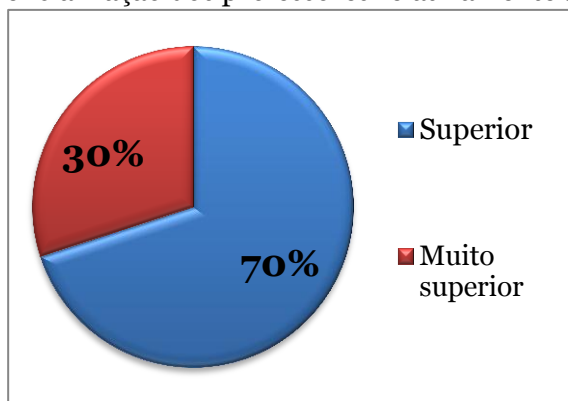


Gráfico 32: qualidade do serviço do Colégio face ao de outras escolas

Esta consciencialização supramencionada encontra algum eco nas respostas dadas à questão 3 («Descreveria esta escola como cumpridora dos compromissos para com os seus clientes (pais/alunos)?», gráfico 33). Esta mostra, uma vez mais, que não há uma tentativa de amplificar a qualidade do serviço prestado, pois metade dos inquiridos aceita que o Colégio não cumpre totalmente com os seus compromissos, apesar de 90%

dos mesmos sentir que a escola está a propiciar aos alunos um ensino de qualidade (questão 13, gráfico 34).

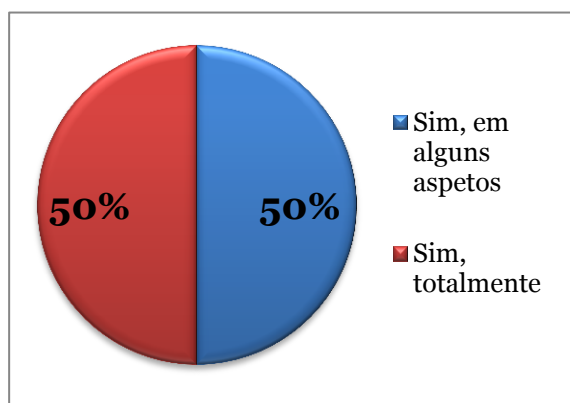


Gráfico 33: cumprimento dos compromissos para com os seus clientes

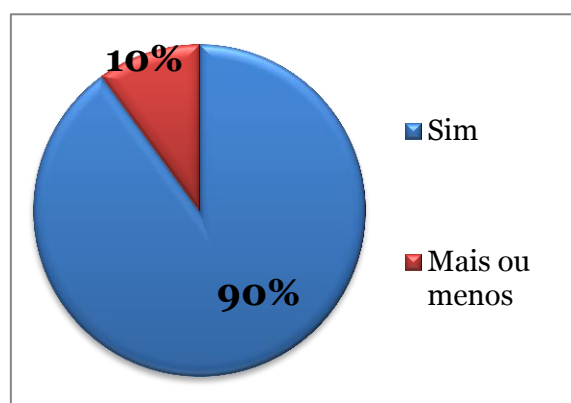


Gráfico 34: perceção quanto à qualidade do serviço prestado

As questões 5 («Globalmente, está satisfeito(a) com o seu trabalho nesta instituição?», gráfico 35) e 6 («Globalmente, está satisfeito(a) com o trabalho dos seus colegas?», gráfico 36) exigiam dos docentes a capacidade de análise e de autocrítica, permitindo entrar dentro da dinâmica do grupo e perceber se os questionados, de alguma forma, detetam algumas responsabilidades pelo bom ou mais serviço prestado. As respostas foram claras no sentido de que os professores entendem que o serviço prestado nem sempre atinge o grau de excelência, admitindo que parte da causa estará, inclusive, em si mesmos.

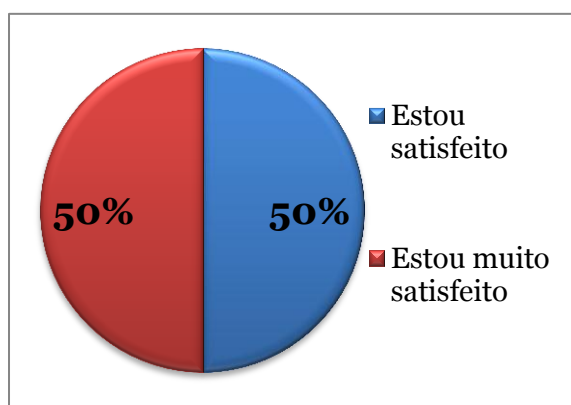


Gráfico 35: satisfação face ao serviço prestado pelo próprio

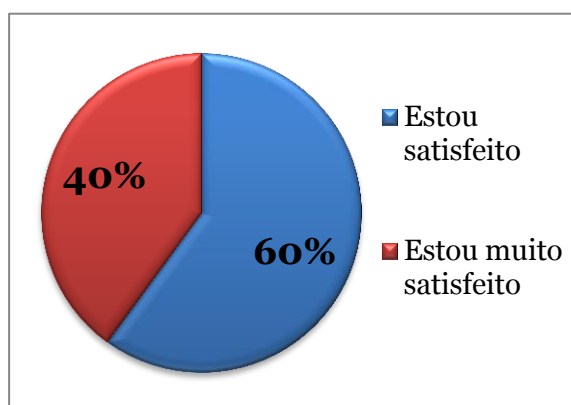


Gráfico 36: satisfação face ao serviço prestado pelos colegas

Tal como as questões anteriores, a sétima («Sente que o seu trabalho é reconhecido e apreciado pela generalidade dos seus colegas?», gráfico 37), décima segunda («Está satisfeito com as condições de trabalho (equipamento tecnológico e

material de escritório/laboratório)?», gráfico 38), décima quarta («Sente que tem o apoio da liderança sempre que necessita?», gráfico 39) e décima quinta questões («Sente o trabalho é distribuído de forma equitativa, justa, equilibrada?», gráfico 40) voltam a entrar na dinâmica de grupo, procurando a(s) possível(eis) causa(s) da alguma insatisfação que se respire entre o grupo de docentes. (Note-se que só um grupo moralizado e motivado poderá, de forma eficiente, colocar em prática um plano de *marketing*).

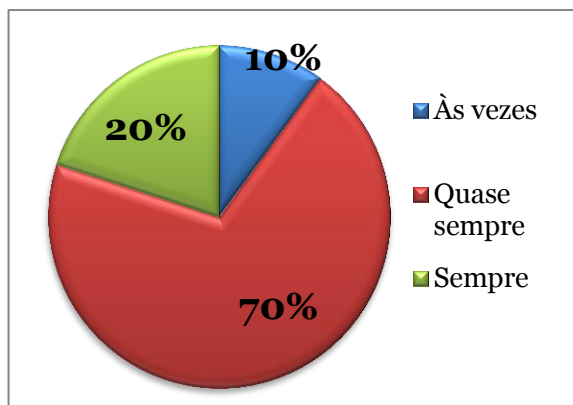


Gráfico 37: satisfação quanto ao reconhecimento dado ao seu trabalho pelos seus colegas

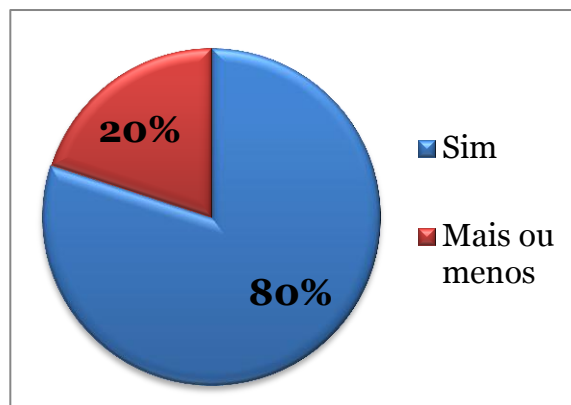


Gráfico 38: satisfação quanto às condições de trabalho

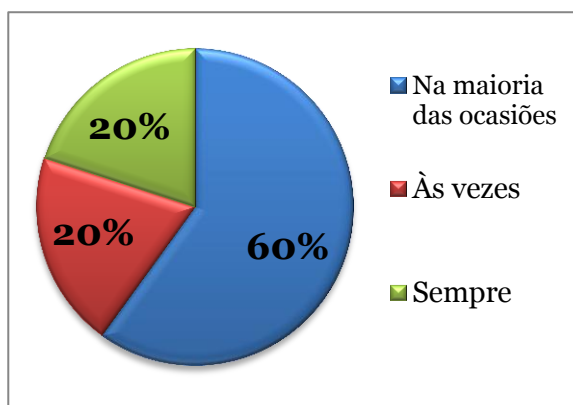


Gráfico 39: percepção quanto ao apoio da liderança

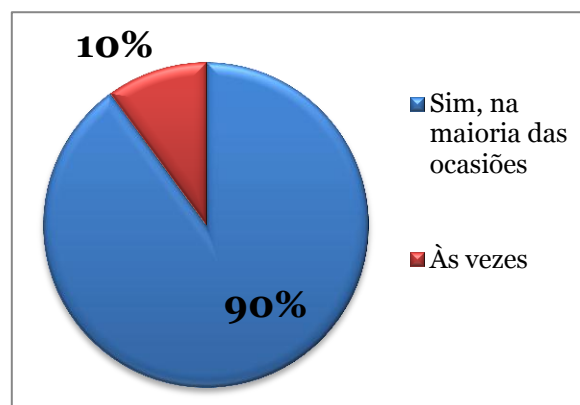


Gráfico 40: satisfação quanto à distribuição do trabalho

De acordo com estes dados, o grupo de docentes, de uma forma genérica, parece satisfeito com as condições (físicas e humanas) existentes no Colégio, parecendo, portanto, motivado para melhorar outras áreas que se considerem vital para o aperfeiçoamento do serviço prestado junto de pais e alunos.

Por fim, com a questão 4 («Conseguiria precisar alguns atributos, traços característicos, partilhados pela maioria dos seus colegas, que melhor definam o Colégio? 4.1.1. Enumere alguns desses valores, atributos, traços característicos, etc.»),

tabela 9) pretendia-se conhecer melhor as qualidades que os professores identificam no seu grupo de trabalho e confrontar com a realidade compreendida pelos pais:

		N.º ocorrências
Capacidade de precisar alguns atributos, traços característicos, partilhados pela maioria dos seus colegas, que melhor definam o Colégio	Poderia precisar alguns	7
	Poderia precisar bastantes	3
		N.º ocorrências
Valores, atributos, traços característicos:	Bom relacionamento com o aluno	2
	Entreajuda	2
	Preocupação com o aluno enquanto pessoa	2
	Rigor	2
	Ambiente acolhedor	1
	Amizade	1
	Assiduidade	1
	Bom ambiente	1
	Civismo	1
	Colaboração	1
	Companheirismo	1
	Compreensão	1
	Dedicação	1
	Disciplina	1
	Disponibilidade	1
	Empenho	1
	Espírito de partilha	1
	Exigência	1
	Maior acompanhamento dos alunos	1
	Maior compreensão	1
	Motivação	1
	Partilha de experiências	1
	Pontualidade	1
	Preocupação com a formação científica do aluno	1
	Preocupação com o bem-estar dos alunos	1
	Preocupação com o sucesso dos alunos	1
	Preocupação na preparação do aluno para os exames	1
	Respeito	1
	Simpatia	1
	Solidariedade	1
	Tentativa de inculcar nos alunos valores	1
	Trabalho	1
	União	1

Tabela 9: atributos, traços característicos dos professores que melhor definam o Colégio

Muitos dos atributos indicados coincidem com características definidas quer pelos encarregados de educação, quer pelos alunos, e permitem fazer a leitura de que será um grupo estável, coeso, motivado e empenhado, sendo alguns dos princípios basilares para que a qualidade do serviço prestado possa ser aperfeiçoada.

IMAGEM E PROMOÇÃO

Também foi pedido ao grupo de professores que refletissem acerca da imagem externa da organização na questão 8 («Que imagem julga que a escola transmite para o exterior (comunidade fora do Colégio)? 8.1.1. Essa imagem corresponde à realidade?»). O tratamento dos dados dispôs a informação do seguinte modo (tabela 10):

Imagem que julga que a escola transmite para o exterior da mesma, isto é, para quem a não conhece	N.º ocorrências	Essa imagem pública corresponde à realidade?	N.º ocorrências
BOA	9	Sim, completamente	3
		Sim, quase sempre	5
		Não, a realidade é pior	0
		Não, a realidade é melhor	1
MUITO BOA	1	Sim, completamente	1
		Sim, quase sempre	0
		Não, a realidade é pior	0
		Não, a realidade é melhor	0

Tabela 10: perceção da imagem pública do Colégio e comparação com a imagem real

Não se verificando aqui a mesma diversidade de respostas encontradas nos inquéritos anteriormente referidos, ainda assim a ênfase continua a ser dada à «boa» imagem da escola e a coerência com a realidade existente (na visão dos professores inquiridos).

Partindo, de seguida, para questões mais diretamente relacionada com alguns técnicas de *marketing*, a questão 10 («Classifique a atividade do Colégio quanto à promoção pública das suas mais-valias, das suas valências e atributos?», gráfico 41) incidia sobre a promoção, no seu sentido mais formal, da organização.

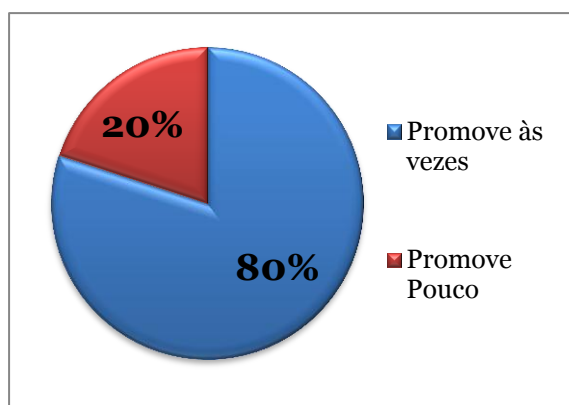


Gráfico 41: percepção quanto à promoção das mais-valias do Colégio

Como se pode verificar, uma grande maioria entende que a escola não tem promovido com regularidade a sua imagem, as suas valências, o que, em certa medida, corrobora a tese central deste projeto. Daqui se parte, então, para perspetiva dos professores quanto à necessidade do Colégio assumir um plano de *marketing* integrado e coeso, como se pretende indiciar com a questão 16 («Como classificaria a possibilidade do Colégio iniciar um processo de *marketing*?», gráfico 42), mesmo sabendo, de antemão, as conceções, quiçá, desacertadas que o termo «marketing» acarreta para aqueles que não aprofundam o significado do mesmo.

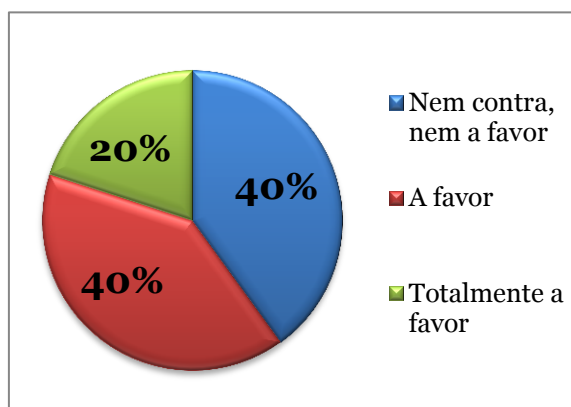


Gráfico 42: opinião quanto à possibilidade de o Colégio iniciar um processo de *marketing*

Apesar da existência de opiniões em sentido oposto e da favorabilidade de uma grande parte (40%), os que assumem a neutralidade («nem contra, nem a favor») deixam uma grande margem de dúvida quanto ao entendimento do que o *marketing* seja, quanto à sua utilidade ou aplicabilidade no campo educacional.

Com as respostas obtidas à questão 18 («Classifique a eficácia das seguintes medidas, caso fossem implementadas no Colégio como forma de melhorarem a imagem e o serviço prestado, usando, para o efeito, a seguinte escala», tabela 11), é possível

circunscrever alguns das técnicas que, a nível operacional, funcionassem melhor de acordo com a perspetiva dos inquiridos.

Classificação da eficácia das seguintes medidas, caso fossem implementadas no Colégio como forma de melhorarem a imagem e o serviço prestado	ESCALA	N.º ocorrências
Uniformes idênticos	Totalmente ineficaz	1
	Ineficaz	0
	Indiferente	6
	Eficaz	3
	Totalmente eficaz	0
Novos símbolos ou logótipos associados à instituição	Totalmente ineficaz	3
	Ineficaz	5
	Indiferente	1
	Eficaz	1
	Totalmente eficaz	0
Criação de brochuras, panfletos ou <i>outdoors</i>	Totalmente ineficaz	0
	Ineficaz	0
	Indiferente	1
	Eficaz	4
	Totalmente eficaz	5
Associação a eventos de beneficência	Totalmente ineficaz	0
	Ineficaz	0
	Indiferente	0
	Eficaz	8
	Totalmente eficaz	2
Atividades do género «Dia Aberto» que visasse potenciais alunos	Totalmente ineficaz	0
	Ineficaz	0
	Indiferente	2
	Eficaz	5
	Totalmente eficaz	3
Estímulos à criação de uma associação de pais	Totalmente ineficaz	0
	Ineficaz	3
	Indiferente	1
	Eficaz	5
	Totalmente eficaz	1
Anúncios publicitários nas rádios locais	Totalmente ineficaz	1
	Ineficaz	1
	Indiferente	1
	Eficaz	4
	Totalmente eficaz	3

Tabela 11: medidas mais favoráveis de acordo com os professores

Verifica-se que foram melhor acolhidas algumas técnicas convencionais/tradicionais («Criação de brochuras, panfletos, *outdoors*») mas igualmente outras menos frequentes como a «Associação a eventos de beneficência» e «Atividades do género “Dia Aberto”». Por outro lado, a maioria das técnicas colheu opiniões totalmente antagónicas ou distribuídas pela indiferença

PONTOS FORTES, FRACOS E AMEAÇAS À ORGANIZAÇÃO

Também os professores, como atores que conhecem com profundidade os bastidores do palco educativo, as falhas narrativo-dramático do serviço que se presta, tiveram que refletir acerca dos pontos fracos e pontos fortes da organização que representam.

As questões 19 («Como classifica a qualidade dos seguintes aspetos do Colégio?»), tabela 12), 22 («Enumere até três características do Colégio que considere uma mais-valia ou qualidade», tabela 13) e 24 («Enumere até três características do Colégio que considere serem fragilidades desta instituição», tabela 14) apelavam diretamente ao seu sentido crítico e à reflexão sobre os pontos fortes e fracos da organização.

ELEMENTOS A ANALISAR	CLASSIFICAÇÃO			
	Insuficiente	Média	Boa	Muito Boa
Corpo docente	–	–	8	2
Pessoal administrativo	–	1	9	–
Auxiliares de ação educativa	–	2	8	–
Gestão e liderança	–	3	5	2
Atendimento aos pais	–	–	5	5
Serviço educativo oferecido	–	–	8	2
Comunicação entre o corpo docente em geral	–	1	8	1
Articulação interdepartamental	–	1	8	1
Articulação interdisciplinar	–	–	10	–
Material laboratorial e tecnológico	–	1	6	3
Mobiliário de sala de aula	–	2	6	2
Parcerias com outras instituições	1	4	5	–
Inovação	1	4	5	–

Tabela 12: qualidade de elementos relativos à instituição

Uma rápida leitura dos dados sugere a maioria dos elementos colhe, essencialmente, classificações positivas («boa» ou «muito boa») mas a qualidade do serviço educativo, do corpo docente e a relação deste com os pais/encarregados de educação destacam-se como as mais-valias à luz da perceção dos docentes. Já as maiores fragilidades prendem-se com a «Inovação» (não será estranho, sabendo tratar-se de uma instituição centenária e de matriz religiosa e, naturalmente, resistente à mudança) e com as «Parcerias com outras instituições».

De forma mais direta, a questão 22 («Enumere até três características do Colégio que considere uma mais-valia ou qualidade») permite perceber que, triangulando os dados já obtidos nas respostas dadas por encarregados de educação e alunos, também os professores elegem o relacionamento entre alunos e professores como a grande mais-valia da organização:

Item	Características que consideram uma mais-valia ou qualidade	N.º de ocorrências
1	Boa relação aluno-professor	5
2	Espaço acolhedor	3
3	Retaguarda beneditina (valores cristãos)	3
4	Rigor	3
5	Turmas com poucos alunos	3
6	Ambiente acolhedor	2
7	Disponibilidade dos professores para ajudar os alunos	2
8	Empenho dos professores	2
9	Comunidade mais pequena que nas escola públicas	1
10	Corpo docente	1
11	Disciplina	1
12	Interesse pelo bem-estar dos alunos	1
13	Preocupação com o aproveitamento escolar	1
14	Processo ensino-aprendizagem individualizado	1

Tabela 13: aspetos mais positivos que associam ao Colégio

Menos valorizado que os outros grupos em estudo, a presença de uma comunidade beneditina surge como um elemento crucial para a estabilidade da instituição, elemento este que influenciará, pelos seus princípios intrínsecos, como o «rigor» e a «disciplina». O espaço e o ambiente acolhedores e o facto de as turmas serem constituídas por poucos alunos também encontram paralelo em muitas das opiniões quer de alunos, quer de encarregados de educação.

Quanto às fragilidades (questão 24, «Enumere até três características do Colégio que considere serem fragilidades desta instituição»), é inequívoco que a segurança, assunto já bem referenciada pelos encarregados de educação (tabela 1), surge agora no topo das preocupações da comunidade docente. Ainda é de realçar outro dos focos de preocupação de encarregados de educação e alunos (tabelas 1 e 5), a alimentação disponibilizada nas refeições, cuja qualidade estará aquém da qualidade do restante serviço, merecendo sólido destaque dos três grupos estudados.

Item	Características que consideram fragilidades	N.º de ocorrências
1	Pouco controlo sobre as entradas e saídas da escola	8
2	Alimentação disponibilizada	3
3	Falta de padres no Colégio com uma intervenção mais ativa	2
4	Falta de uma sala de convívio	2
5	Serviços administrativos pouco eficientes	2
6	Excesso de reuniões	1

7	Falta de assistentes operacionais	1
8	Horário da papelaria	1
9	Preço da alimentação	1

Tabela 14: fragilidades que associam ao Colégio

Outra categoria importante em análise era a da percepção dos professores quanto às ameaças à existência da organização («Valorize as seguintes afirmações de acordo com o grau de ameaça que representam para a sobrevivência da escola», tabela 15):

	Muito elevado	Elevado	Baixo	Muito Baixo
Recessão económica	5	5	–	–
Fatores demográficos (diminuição da taxa de natalidade)	5	3	2	–
Concorrência de outros estabelecimentos privados de ensino	–	6	3	1
Fracos resultados obtidos nos exames nacionais	1	4	5	–
Perceção de potenciais pais/alunos bastante negativa	1	4	5	–
Legislação ou regulamentação superior desfavorável	–	3	6	1
Substituição dos valores judaico-cristãos	1	–	3	6

Tabela 15: ameaças à existência da instituição

Domina os receios dos professores a «Recessão económica» bem como os «Fatores demográficos», elementos que estão, evidentemente, fora do controlo de qualquer entidade da escola. Praticamente todas outras ameaças dividem a opinião dos professores, embora merece algum destaque a «Concorrência de outros estabelecimentos privados de ensino», cuja tendência tende para um risco elevado de ameaça.

4.6.4. RESPOSTAS AO INQUÉRITO DE MERCADO

Conhecer as percepções que o mercado tem da escola em análise, de outras escolas concorrentes e do que, para os mesmos, será um serviço de qualidade é uma etapa extremamente significativa e inadiável se se quiser prestar um serviço de qualidade, ir ao encontro das necessidades dos potenciais clientes e corrigir a imagem pública da organização. Deste modo, foi realizado um inquérito de mercado nas ruas da cidade em

que sita o Colégio, que envolveu 15 pessoas do sexo masculino e 10 do sexo feminino, com idades que abrangem dos 26 aos 78 anos, no caso dos inquiridos do sexo masculino, e dos 20 aos 74, no caso dos do sexo feminino. Quase todos os inquiridos residem numa freguesia do concelho de X, com a exceção de 4 que residem em cidades que não distam mais do que 16 quilómetros da malha urbana da cidade em causa. Quanto às profissões, a tabela 16 elenca as ocupações dos inquiridos:

OCUPAÇÃO PROFISSIONAL	N.º de ocorrências
Enfermeiro(a)	4
Professor(a)	3
Desempregado(a)	2
Reformado(a)	2
Bancário	1
Comerciante de fruta	1
Educadora de Infância	1
Empresário	1
Esteticista	1
Estudante	1
Funcionário Público	1
Militar da Guarda Nacional Republicana	1
Lojista	1
Médica	1
Monitor de musculação	1
Operador de máquinas	1
Psicólogo	1
Empresário da área da restauração	1

Tabela 16: ocupações dos inquiridos

A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO

As respostas à primeira questão («Já ouviu falar do Colégio de S. Bento da Europa? Se sim, qual o seu grau de conhecimento desta instituição?», gráfico 43) traduzem de imediato que, de uma forma mais ou menos precisa, o nome da instituição é conhecido e até uma parte significativa (48%) conhece bem ou muito bem esta organização educativa. É claro que tal ainda não remete para o valor da imagem que esta representa, apenas que, para mal ou para bem, o seu nome não deixa de ser ventilado.

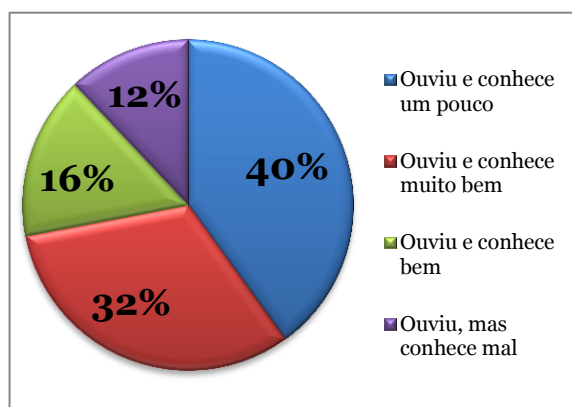


Gráfico 43: grau de conhecimento da instituição

A segunda questão («No global, do que já ouviu falar, a sua opinião é favorável ?») pretendia conhecer mais a fundo qual a imagem que a instituição desperta junto do público em geral, aliás, perfeitamente centrada num dos objetivos principais deste projeto. Conforme se pode verificar através dos resultados apresentados no gráfico 44, a imagem da organização provoca grande divisão de opiniões, corroborando a tese de que a imagem da mesma junto do público nem sempre colhe apreciações positivas. Realce-se que 20% afirma ter uma opinião «Muito desfavorável» ou «Em grande parte desfavorável», por isso, é fundamental tentar encontrar e corrigir as causas de tais asserções. Ainda há ainda a frisar os 28% que optaram por «Mais ou menos favorável», oscilando, portanto, entre uma opinião favorável e a sua antítese. Quer isto dizer que quase 50% dos inquiridos encontram-se num espectro sobre o qual interessa agir e transformar.

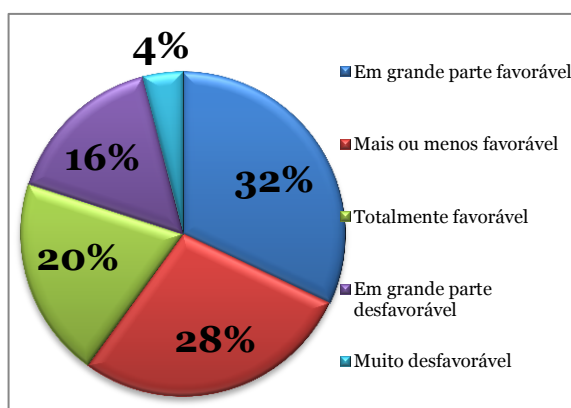


Gráfico 44: favorabilidade quanto à qualidade da instituição

Esta indecisão e divisão de opiniões reflete-se, provavelmente, nas respostas dadas à questão 3 («Se tivesse oportunidade, matricularia um filho seu no Colégio de S. Bento da Europa?», gráfico 45), justificando o porquê de uma grande percentagem dos

inquiridos ficar indeciso ou até afastar por completo a possibilidade de matricular na instituição o seu educando.

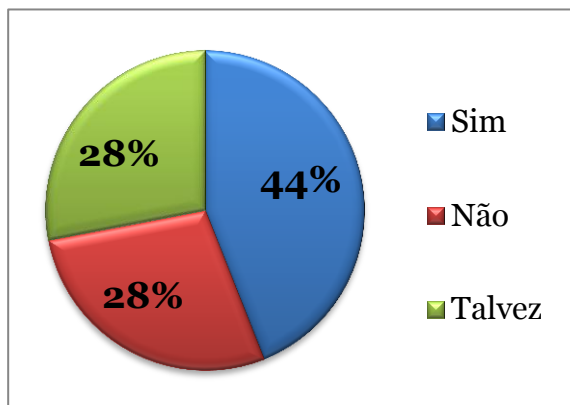


Gráfico 45: opção quanto à oportunidade de matricular o filho no Colégio

A questão 6 («Ordene por preferência a escola em que gostaria de ter um filho matriculado, se tivesse oportunidade para tal») colocava na equação o nome de outras instituições educativas da cidade – uma privada (Colégio Y¹¹) e duas públicas (Liceu Z¹² e Escola W¹³ – todas elas sobejamente conhecidas e que têm à disposição serviços semelhantes ao do Colégio em estudo (lecionam o 3.º ciclo e o ensino secundário, oferecendo, neste último, cursos na área científico-humanística). Nesta questão, os inquiridos, ao terem de ordenar por preferência a escola que pretenderiam para os seus filhos, hierarquizaram a qualidade do serviço das escolas indicadas.

Quanto à primeira opção, o gráfico 46 mostra que o Colégio é a que recolhe mais preferência, não obstante uma das escolas públicas ter ficado igualmente bem cotada. Se, por um lado, tal advoga em defesa da relevância que o mesmo assume no contexto educacional da cidade, por outro, a percentagem (44%) corresponde precisamente à mencionada no gráfico 45, o que indica que os 28% que optaram por «talvez» na questão 4, em princípio, não elegeram o Colégio como primeira opção.

¹¹ Nome fictício.

¹² Nome fictício.

¹³ Nome fictício.

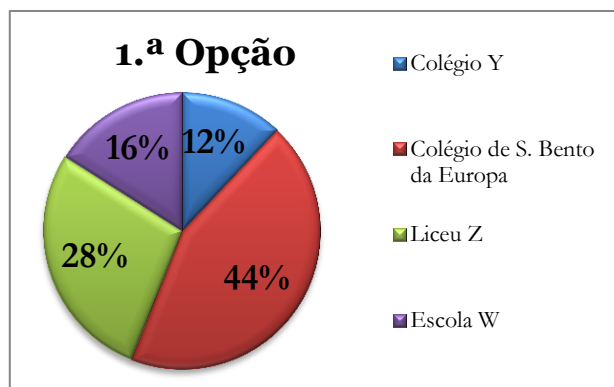


Gráfico 46: primeira opção de inscrição do educando dentro de quatro opções possíveis

A questão 4 («Classifique o Colégio relativamente aos seguintes elementos, de acordo com a sua perceção acerca dos mesmos», tabela 17) clarifica um pouco mais a perceção que os inquiridos têm em pormenor desta organização:

ELEMENTOS	CLASSIFICAÇÃO (n.º de ocorrências)					
	Mau	Medíocre	Razoável	Bom	Muito bom	Não Sabe
Instalações/edifícios/equipamento adequados	-	2	6	8	1	8
Disciplina e comportamento	1	-	4	6	12	2
Valores transmitidos	-	-	4	6	11	4
Qualidade dos professores	-	1	6	9	8	1
Classificações/notas internas (sem exames nacionais)	-	1	2	10	11	1
Classificações nos exames nacionais	2	-	9	8	3	3
Reputação	-	3	9	7	6	-

Tabela 17: classificação de vários elementos associados à instituição

As células realçadas focam as ocorrências mais destacadas em cada um dos elementos. Se, na globalidade, a maioria dos elementos é classificada com «Bom» ou «Muito bom», não deixa de ser inusitado que muitos dos inquiridos tenham classificado a reputação como «Razoável», o que atesta a ideia a reputação da escola aparecerá desligada da perceção dos restantes elementos a si intrínsecos. Somente o item «Classificações nos exames nacionais» partilha de igual perceção, talvez tendo um papel importante na deterioração da imagem do Colégio.

As questões 7 («Enumere os três atributos mais positivos que associa ao Colégio de S. Bento da Europa», tabela 18) e 8 («Enumere os três atributos mais negativos que associa ao Colégio de S. Bento da Europa », tabela 19) focavam, novamente, os pontos fracos e fortes da organização.

Item	Atributos mais positivos que associam ao Colégio	N.º de ocorrências
1	Disciplina	7
2	Bons profissionais	4
3	Menor número de alunos que no ensino público	4
4	Ser uma escola cristã	4
5	Valores transmitidos	4
6	Boas classificações	3
7	Atividades «extracurriculares»	2
8	Qualidade do ensino	2
9	Acompanhamento aos alunos	1
10	Bom pavilhão gimnodesportivo	1
11	Camaradagem	1

Tabela 18: aspetos mais positivos que associam ao Colégio

Item	Atributos mais negativos que associam ao Colégio	N.º de ocorrências
1	Custo associado à frequência	10
2	Inflação das classificações internas	7
3	Alunos com comportamentos incorretos	4
4	Alguns elementos do corpo docente	1
5	Classificações baixas nos exames nacionais	1
6	Custo da alimentação	1
7	Custo das atividades «extracurriculares»	1
8	Edifício antigo	1
9	Não tem internet Wi-Fi	1
10	Pavilhão gimnodesportivo antiquado	1

Tabela 19: aspetos mais negativos que associam ao Colégio

A «disciplina» surge como a mais-valia indicada pelos inquiridos, todavia, parece haver um contrassenso nos resultados obtidos: alguns consideram haver «Alunos com comportamentos incorretos», o que, não invalidando a mais-valia indicada, coloca em causa, uma vez mais, a ambígua imagem que se criou em torno do Colégio.

Ainda assim, o custo elevado associado à frequência aparece no topo dos aspetos negativos, imediatamente seguido de um dado que, não sendo propriamente novo, surge com uma relevância aqui nunca tida: a «Inflação das classificações internas». Se o primeiro elemento dificilmente será o maior contributo para uma imagem menos positiva, já o segundo afigura-se como a mais provável causa desta mesma imagem.

NECESSIDADES E DESEJOS

A questão 5 («Indique o grau de importância que os seguintes elementos representam para si numa escola com qualidade», tabela 20) era decisiva para conhecer que escola, então, se projeta na imaginação do público, qual as prioridades que estes procuram numa organização educativa de qualidade:

ELEMENTOS	CLASSIFICAÇÃO (n.º de ocorrências)				
	Muito pouco importante	Pouco importante	Importante	Muito Importante	Não sabe
Instalações/edifícios/equipamento adequados	1	2	17	5	-
Disciplina e comportamento	-	-	9	16	-
Valores transmitidos	1	4	7	13	-
Qualidade dos professores	-	-	3	22	-
Classificações/notas internas (sem exames nacionais)	-	-	14	11	-
Classificações nos exames nacionais	1	-	7	17	-
Reputação	5	5	7	7	1
Proximidade do local de residência	1	2	15	7	-
Custo associado à frequência da mesmo	-	1	7	17	-

Tabela 20: classificação da importância que vários elementos assumem numa escola de qualidade

É evidente que a componente atitudinal («Disciplina e comportamento»), a competência dos professores («Qualidade dos professores») e as classificações obtidas nos exames nacionais são, para os inquiridos, elementos fulcrais, muito importantes numa escola de qualidade.

4.6.5. RESPOSTAS À ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A entrevista realizado ao Diretor Pedagógico pretendia recolher a sua opinião quanto a um conjunto de categorias necessárias para a análise sistémica da organização e para delinear um plano de ação em *marketing*.

A MISSÃO

Antes de mais, é de realçar que não se trata unicamente de uma figura que se limita a exercer o seu poder hierárquico: o Diretor Pedagógico pauta os destinos da organização, funcionando como o timoneiro, o capitão, orientando-a, zelando pela qualidade do ensino e pelo cumprimento dos seus princípios fundamentais.

Se o «Ideário» aponta, claramente, o caminho que esta escola deverá seguir, por que valores se orientar, as palavras do Diretor, uma vez mais, reforçam o princípio que a missão do Colégio é «formar para valores, [...] valores humano-cristãos, [...] formar o homem na sua integridade, integridade total, não só no aspeto científico (a sua formação académica)» (transcrição da entrevista semiestruturada ao Diretor Pedagógico do Colégio, pág. 1) mas também na sua formação humana, global, holística.

A ESPECIFICIDADE DA INSTITUIÇÃO

A identidade beneditina surge, nas palavras do Diretor, como a maior diferença face a outras instituições, não obstante o mesmo realce que esse fator não será o determinante que leva os pais a optarem pelo Colégio, não será «tanto o fator religioso mas o fator qualidade» (transcrição da entrevista semiestruturada ao Diretor Pedagógico do Colégio, pág. 1)

PONTOS FORTES

A qualidade da vertente académica do ensino é apontada como uma das forças da instituição, embora não deixe de parte os já supramencionados «valores humano-cristãos» (transcrição da entrevista semiestruturada ao Diretor Pedagógico do Colégio, pág. 2) inerentes a uma instituição de matriz beneditina.

PONTOS FRACOS

A estagnação da formação dos professores será a grande fragilidade a combater, formação não somente científica mas também dentro do campo dos valores que são a base desta escola.

AMEAÇAS

O Diretor Pedagógico entende que a grande ameaça à existência da organização pode partir de dentro de si, se esta abdicar da sua identidade tão própria, deixando de cultivar os valores cristãos e beneditinos.

OPORTUNIDADES

A convergência dentro das escolas da natureza cristã é uma valência a não desperdiçar pela instituição, convergência a vários níveis que permitam uma concertação e conjugação de esforços, «um intercâmbio de experiências e de relações» (transcrição da entrevista semiestruturada ao Diretor Pedagógico do Colégio, pág. 5). Outra oportunidade (via já iniciada mas ainda com margem de progressão) trata-se de estabelecer parcerias com outras organizações empresariais tendo em vista o fornecimento de serviços em proveito das famílias.

PERCEÇÃO DA IMAGEM PÚBLICA DA ORGANIZAÇÃO

Na sua ótica, a escola será entendida como uma que propicia um ensino de qualidade, para além de uma que responderá às necessidades dos pais, sobretudo a da segurança de que os seus educandos necessitam.

PROMOÇÃO DA IMAGEM

Para o entrevistado, o historial centenário do Colégio dispensa a necessidade de uma publicidade formal. Neste sentido, o sítio do Colégio na *internet* tem desempenhado um papel relevante na promoção da imagem da instituição, assim como as atividades desportivas, porém, a Associação de Antigos Alunos, os atuais alunos e os próprios pais são como fundamentais para a promoção do Colégio.

4.6.6. ANÁLISE DO «IDEÁRIO»: A MISSÃO

No «Ideário» («Projeto Educativo», págs. 8 e 9) do Colégio, encontramos um conjunto de pistas que permitem identificar – mesmo que numa leitura indireta – a missão desta escola: por um lado, o «objetivo primordial é a formação integral» dos jovens, «o desenvolvimento harmónico da personalidade, na sua dupla componente humanística e cristã», sempre imbuído de um espírito de missão e enraizado em valores humano-cristãos. Para além disto, como reforça o próprio documento, outra particularidade desta instituição prende-se com o facto de pertencer à Ordem Beneditina, por isso, dever-se-á pautar «na sua ação, métodos e objetivos pedagógicos, pelo ideal que o grande Patriarca dos monges do ocidente, Padroeiro da Europa, transmitiu aos seus filhos, forjadores que foram da civilização europeia, humanístico-cristã» (in «Projeto Educativo: Ideário», págs. 8 e 9).

Depreende-se, portanto, que os esforços desta organização visam um ensino de qualidade que foque o desenvolvimento ético, da criatividade e da iniciativa, bem como desejem o crescimento pessoal, numa perspetiva holística de um homem preparado para atuar na sociedade, através da aquisição de valores assentes numa matriz cristã e numa não menos relevante conduta estóica de esforço e de austeridade.

Este preceito encontra-se sintetizado no lema do Colégio, ***Per Aspera ad Astra***, ou seja, somente «através dum “áspero” e duro trabalho, duma grande e persistente força de vontade, firmada numa Fé inquebrantável [***Per Aspera***], se consegue chegar aos “astros”, símbolo dos cumes do saber» [***ad Astra***] (in «Projeto Educativo: Ideário», pág. 8).

4.6.7. SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS NA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

O cruzamento dos dados recolhidos pelos inquéritos e pela entrevista semiestruturada permitiu-nos fazer uma análise mais ou menos precisa e pormenorizada da situação desta organização educativa, quer em termos de imagens interna e externa, quer quanto às suas fragilidades e forças.

A seguinte análise SWOT sistematiza o cruzamento das várias perspetivas (alunos, pais, professores, mercado, Diretor Pedagógico):

PONTOS FORTES

- Qualidade do serviço prestado
- Reconhecidas boas práticas pedagógicas
- Relação interpessoal alunos-professores
- Apoio individualizado dos professores
- Ambiente em geral
- Dedicção do corpo docente
- Disciplina nas salas de aula
- Turmas relativamente pequenas
- Valores transmitidos
- Funcionários prestáveis e simpáticos
- Existência de uma associação de antigos alunos dinâmica e empenhada na promoção da escola;

PONTOS FRACOS

- Infraestruturas algo datadas e a necessitar de obras de beneficiação
- A relação qualidade/preço das refeições
- Falta de dinâmica na organização de viagens de estudo
- Pontualmente, tratamento desigual dos alunos por parte dos professores
- Falta de material tecnológico de primeira linha em algumas salas de aula
- Ausências ou falta de diversidade de atividades «extracurriculares»
- Inexistência de uma boa papelaria
- Biblioteca pouco funcional
- Horário de funcionamento do bar pouco alargado
- Valor da mensalidade bastante elevado
- Alguma falta de segurança

OPORTUNIDADES

- Parcerias com organizações de carácter empresarial
- Mais intercâmbio de experiências e de relações com outras organizações educativas de natureza religiosa

AMEAÇAS

- Recessão económica
- Concorrência de outros estabelecimentos de ensino
- Fatores demográficos (diminuição da taxa de natalidade)

Não obstante o elencado, toda a comunidade tem de se reunir não só para tomar conhecimento dos dados apresentados, mas também para dar o seu parecer quanto aos mesmos, refutando-os de forma argumentativa, hierarquizando-os, propondo novas leituras dos mesmos para que, por fim, possam ser definidos os objetivos que se pretende alcançar e como estes se podem ser realizados.

CAPÍTULO 5 – PLANO DE AÇÃO

5.1. PRIMEIRA ETAPA: DEFINIÇÃO DA MISSÃO DO COLÉGIO

A missão é um passo essencial na formulação da estratégia de qualquer organização, é a sua razão de ser, uma vez que implica a definição da área de negócio, bem como a explicitação dos valores da organização, dando sentido e estabilidade à mesma (Tavares, 2006, pág. 149 e 150). Como afirma Sebastião Teixeira (2011, pág. 35), a missão é o ponto de partida para qualquer organização, a sua filosofia básica da atuação, o guia de orientação para todos os que trabalham nessa mesma organização. Portanto, partindo dos princípios subjacentes ao «Ideário», e que convergem com as asserções proferidas pelo atual Diretor Pedagógico, é importante definir de forma inequívoca qual a missão da organização. Esta etapa não é facultativa, é uma obrigação que tem de ser encarada com toda a seriedade para que possa ser interpretada e assimilada por todos agentes educativos.

Deste modo, a definição e difusão da missão contempla os seguintes passos e obedece aos prazos que se indicam:

- (a) criação de uma comissão de professores com representantes dos vários de departamentos, tendo em vista a elaboração de um parecer (julho de 2013);
- (b) reunião da Direção do Colégio visando a análise do parecer da comissão e tomada de decisão final (setembro de 2013);
- (c) divulgação à restante comunidade da missão estabelecida (setembro de 2013).

5.2. SEGUNDA ETAPA: DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

A definição de objetivos – cujas características encontram-se reunidas nos constituintes implícitos no acrónimo SMART (*specific*, *measurable*, *attainable*, *realistic* e *timed*, isto é, mensuráveis, atingíveis, realistas e calendarizáveis) – contribui, decididamente, para que uma organização possa antecipar e construir um futuro, desenvolver as áreas em que manifesta fragilidades, melhorar a comunicação interna, a coordenação de atividades, a participação dos vários atores envolvidos, desenvolvendo mecanismos de controlo. Quer isto dizer que a formulação de objetivos permite clarificar a organização e o seu sentido (Teixeira, 2011, pág. 44), permitindo,

simultaneamente, corrigir os seus pontos fracos e amplificar as suas valências, etapas fulcrais no desenvolvimento de qualquer plano de *marketing*.

Desta forma, para o triénio 2013-2016, o Colégio tem como objetivos:

ECONÓMICOS

- Aumentar em 5,5% o número de alunos inscritos, concomitantemente com o aumento das receitas com a mensalidade dos mesmos, permitindo um encaixe mensal na ordem dos 4000 euros que servirá para equilibrar a descida do valor da mensalidade;
- Baixar em 5% a mensalidade (o que equivale a uma perda financeira na ordem dos 3600 euros), de forma a poder ajustar a mensalidade à realidade do poder económico local;

PEDAGÓGICOS

- Diversificar as atividades «extracurriculares» que possam ir ao encontro dos interesses ou necessidades dos alunos;
- Promover a atualização de conhecimentos e de práticas pedagógicas, através do incentivo à frequência de ações de formação creditadas;

ORGANIZACIONAIS

- Estabelecer parcerias e/ou protocolos com entidades municipais, empresariais ou universitárias;
- Substituir o mobiliário de sala de aula mais degradado ou proceder à sua remodelação;
- Instalar quadros interativos em mais, pelo menos, três salas;
- Alugar o espaço da cantina a uma empresa de hotelaria/*catering* de forma a melhorar a qualidade do serviço;
- Criar espaços de reflexão, numa periodicidade mensal, integrados na componente não letiva, que promovam o debate, a inovação e a planificação de novos projetos para a escola;
- Ajustar o horário de funcionamento do bar às reais necessidades dos alunos;
- Ajustar o horário de funcionamento da papelaria às reais necessidades dos alunos, dotando-a de mais produtos;
- Destacar professores para a biblioteca, de forma a torná-la mais funcional;
- Contratar um funcionário que possa fazer uma vigilância mais apertada do espaço escolar, das suas entradas e saídas.

Entendam-se estes objetivos como os minimamente necessários para se possa minimizar as fragilidades que diminuem a qualidade do serviço prestado e ir ao encontro das necessidades dos clientes – com a devida ressalva que em caso algum coloquem em causa os princípios basilares da organização educativa em questão.

5.3. TERCEIRA ETAPA: ESTRATÉGIA DE MARKETING

Feita a análise da organização, importa, neste momento, selecionar as estratégias mais apropriadas aos objetivos da mesma. Estas decisões estratégicas afetam a organização na sua globalidade e têm repercussões e um impacto mais prolongado do que as simples decisões de rotina.

A nível da estratégia de negócio, ou seja, a forma como a organização decide concorrer na sua área de negócio é evidente que o objetivo é valorizar o serviço de forma a poder acudir às necessidades dos seus clientes. Assim, procurar alcançar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes implica explorar as competências nucleares da mesma (Teixeira, 2011, pág. 115).

Das estratégias genéricas elencadas por Michael Porter (citado por Teixeira, 2011, pág. 116), a que se adequa melhor ao cenário em estudo é, sem dúvida, a estratégia básica por «diferenciação», quer isto dizer que a estratégia do Colégio tem de assentar sobre o princípio de que o serviço prestado tem de ser superior ao dos seus concorrentes, tem de satisfazer as necessidades dos interessados (dos clientes), importando, para tal, a perceção dos mesmos quanto ao serviço. Torna-se evidente que, no caso de uma escola, não interessa – de forma alguma – que a persuasão se faça pela manipulação da perceção dos clientes. Interessa, pois, que se centre no desenvolvimento de um serviço efetivamente de qualidade superior, tentando ser tão diferente quanto possível, em tantas dimensões quantas lhes for possível, sempre de forma sustentável.

Posto isto, o processo de atuação do Colégio, tendo em perspetiva a criação de vantagens competitivas, tem de surgir em três campos: projeto; desempenho/qualidade; imagem.

Relativamente ao primeiro ponto («projeto»), a matriz cristã, beneditina, é já uma marca distintiva e diferenciada das outras ofertas existentes na cidade. Ainda assim, é importante reforçar essa componente estabelecendo três metas: a) assegurar que os agentes educativos (professores e outros funcionários em concreto) estejam imbuídos dos valores intrínsecos ao espírito do projeto; b) estabelecer intercâmbios entre escolas

de natureza igual ou semelhante; c) promover a imagem, vinculando-a a esta matriz humano-cristã.

Quanto ao campo «desempenho/qualidade», este pode ainda ser desenvolvido, para tal concorrem os objetivos indicados na etapa anterior («Definição dos Objetivos»), porém, também tal resultará da continuação do que de bem se vai fazendo, com particular incidência para os pontos fortes indicados no capítulo 4.6.7.

No que concerne à «imagem», neste âmbito é essencial trabalhar a dois níveis:

a) Interno – doutrinando os vários grupos da organização com uma série de *workshops* que visem a reflexão sobre a organização, sobre as suas fragilidades e mais-valias, apostando em vertentes como a relação professor-aluno-pai, imagem da organização e perceções, necessidades e desejos dos clientes. (Este nível tem de ser encarado como a principal prioridade, pois, antes de qualquer abordagem promocional externa, a escola tem de garantir que professores, pais e alunos tenham uma imagem precisa e positiva da mesma)

b) Externo – preparando abordagens e técnicas promocionais mais tradicionais que sirvam de forma de promoção externa da escola. Sabendo as limitações que tais técnicas assumem na hodiernidade, a parcimónia, no seu sentido mais amplo, é um elemento-chave a ser tido em conta.

Tomando como ponto de partida a análise feita de algumas dessas técnicas (tabela 11), seguidamente se elencam as que têm de ser concretizadas pela instituição:

- a) Panfletos, desdobráveis, *flyers* – o seu desenho deverá focar os pontos fortes da organização, incidindo sobre o seu projeto enquanto escola, os valores tradicionais que representa, as suas valências físicas mais distintivas.
- b) Associação a eventos de solidariedade/beneficência locais – a promoção dos valores que a escola representa surge como um fator importante na divulgação do seu nome, no aperfeiçoamento da sua imagem e da sua vinculação a uma organização de orientação societal. Como tal, desde que isso não implique custos financeiros elevados para a instituição, pelo menos uma vez por ano há que associar o nome do Colégio a eventos de beneficência organizados por entidades locais ou até fomentar a criação dos mesmos.
- c) «Dia Aberto» – criação de um evento que tem por objetivo dar a conhecer a potenciais alunos o ambiente da escola, as ofertas de estudo disponíveis na instituição e o trabalho que a mesma tem realizado.

5.4. CONTROLO

A dinâmica do mundo contemporâneo e a intensidade com se produzem súbitas mudanças conduzem as organizações para a urgência da avaliação constante do que se passa no seu ambiente interno e externo. Quer isto dizer que uma organização aprendente controla a prossecução dos seus objetivos e toma medidas corretivas que introduzam alterações cujos efeitos possam traduzir-se em melhorias efetivas. O controlo surge, deste modo, como uma etapa que, mesmo de carácter eminentemente qualitativo, não pode ser olvidada.

Ainda que não seja possível antecipar todos cenários possíveis, o que sugere que algumas situações, inevitavelmente, tenham de ser resolvidas *ad hoc*, uma revisão periódica – de carácter semestral – dos objetivos e de alguns elementos da estratégia de *marketing* tem ser realizada.

À exceção dos objetivos de ordem financeira, que estão exclusivamente sob a alçada do órgão de direcção – mas que devem ser também alvo de controlo apertado pelo mesmo – os outros objetivos e algumas de abordagens de *marketing* indicadas no capítulo 5.3. têm de recolher o contributo dos professores.

O controlo tem de dar respostas às seguintes perguntas: (a) O que é que a escola planeou fazer?; (b) O que é que a escola fez efetivamente?; (c) Qual o resultado das mudanças implementadas?

Como se disse anteriormente, os professores, para além de promotores da mudança que se pretende, têm ainda como missão integrar uma comissão (da qual fará igualmente parte a Direcção) que fará o controlo da implementação deste plano de *marketing*, tendo ainda como competência o ajustamento do mesmo plano à realidade existente no momento da avaliação.

Este processo, mais que obedecendo a uma simples norma de periodicidade, tem de ser constante e contínuo, só desta forma estará a organização preparada para ultrapassar as vicissitudes e evitar a inexorabilidade de um trabalho de Sísifo: árduo e infrutífero.

CAPÍTULO 6 – REFLEXÃO FINAL

Parecerá um contrassenso idealizar um projeto tão sofisticado e de aparência tão empresarial para uma escola privada que defende alguns valores milenares que se vão, aparentemente, desvanecendo não só da esfera pública como da privada. Aliás, conciliar dois universos tão díspares – privilegiar a formação humano-cívica e preparar uma escola para um quase mercado educativo repleto de desafios, dilemas e contradições – não se trata de uma tarefa pacífica, fácil ou exequível na sua plenitude, mas também não pode ser visto como um mero exercício acadêmico cujos frutos tardarão em amadurecer e ser colhidos.

É, indubitavelmente, uma tarefa labiríntica num terreno pantanoso: não se pode demolir 150 anos de existência, de história, de tradições e de linhas de sentido muito próprias para edificar uma nova organização que – como já tanto de frisou – semelhante a tantas outras. Manter a sua individualidade e peculiaridades, dotando-a de processos gestão contemporâneos, sem a maquilhar ou mascarar, é a verdadeira artéria deste projeto, artéria que procura dilatar os horizontes de uma escola centenária sem provocar o aneurisma do mercantilismo intelectual.

Paulo Freire (2000, pág. 54) afirmou que «a ética do mercado [...] é, em si, uma das afrontosas transgressões da ética universal do ser humano», e realçou ainda que a busca do lucro só poderia dar origem à insensatez, ao egoísmo e ao sofrimento. Foi exatamente desta lógica que se construiu outro pilar central de toda esta organização educativa e que este Projeto sempre teve no seu horizonte: o de que a escola existe para servir e não para se servir, numa busca alucinada do lucro, desrespeitando por completo a razão primeva da sua existência.

Então, procurando o equilíbrio entre uma gestão responsável, a ética e o bom senso (algures entre as visões aristotélicas e cartesianas do termo), entre os valores contabilísticos e os valores fundamentais ao bem-estar social, no fundo, um compromisso entre um projeto social e uma gestão moderna (como um galeão navegando num mar de sargaço por entre as anacronias de valores remetidos para um plano secundário e os tenebrosos presságios dos arautos do futuro), este caminho parece não só o possível como também o desejável para uma escola que pretende triunfar nos planos pedagógicos e, inexoravelmente, financeiros.

Se o tempo é em si um catalisador da mudança e o espaço em elemento fulcral em toda esta equação, este século, porém, talvez mais do que qualquer outro, exige às organizações transformações céleres ou, de outra forma, ficam à mercê do vórtice do esquecimento aquelas que olvidarem esta necessidade premente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adcock, D., Bradfield, R., Halborg, A., & Ross, C. (2001). *Marketing: Principles & Practice*. United Kingdom: Pearson Education Limited.

Alves, G. N. (2003). *Marketing en los Servicios de Educación*. Tese de Doutorado: Universidad Complutense de Madrid.

Barbier, R. (2002). *Escuta sensível na formação de profissionais de*. Obtido em 13 de abril de 2013, de <http://www.barbier-rd.nom.fr/>: <http://www.barbier-rd.nom.fr/ESCUTASENSIVEL.PDF>

Barnes, C. (1993). *Practical Marketing for Schools*. Oxford: Blackwell.

Berger, G. (1992). A investigação em educação: modelos socioepistemológicos e inserção institucional. *Revista de Psicologia e de Ciências da Educação*, 175-192.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: fundamentos, métodos e técnicas*. Porto: Porto Editora.

Chaves, N. (1988). *La Imagem Comporativa. Teoria y Metodología de la Identificación Institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.

Colombo, S. S. (2004). *Gestão Educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed.

Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA.

Davies, B., & Ellison, L. (1997). *Strategic Marketing for Schools*. Great Britain: Pearson Education.

Denzin., N., & Lincoln, Y. (1993). *Handbook of Qualitative Research*. USA: Sage Publications.

Drucker, P. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books.

Erickson, F. (1985). *Qualitative methods in research on teaching*. USA: Michigan State University.

Ferreira, J. (1996). *Colégio de Lamego - Oficial da Ordem de Instrução Pública (Sua Vida e Acção)*. Santo Tirso: Edições Ora & Labora.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

Freire, P. (2000). *Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. São Paulo: Unesp.

Gremler, D., Bitner, M. J., & Evans, K. R. (1993). The Internal Service Encounter. *Internacional Journal of Service Industry Management*, 34-56.

Kotler, P. (1994). *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Editora Atlas.

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

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. Milan: Prentice Hall Europe.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2010). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévi, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lubienski, C. (2007). Marketing Schools : Consumer Goods and Competitive Incentives for Consumer Information. *Education and Urban Society*, 118-141.

Mazzarol, T. (1998). Critical success factors for international education marketing. *International Journal of Educational Management*, 163-175.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Tavares, M. M. (2006). *Estratégia e Gestão Por Objectivos: duas metodologias de gestão para as organizações actuais*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Torres, M. J. (2004). *Função do Marketing em Instituições do Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado: Universidade do Minho.

Vasconcelos, M. F., & Linhares, G. T. (2009). Gestão educacional e marketing - Desafios na formação de saberes. 8^o LUSOCOM - *Comunicação e Educação*, (pp. 2157-2171).

Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva - Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Yin, R. K. (2003). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

ANEXO A – EXCERTO DO «PROJETO EDUCATIVO» DO COLÉGIO¹⁴: «IDEÁRIO»

1. Introdução.

Dentro da tradição monástico-beneditina, a atividade educadora mais não é do que uma das multifacetadas formas do «serviço de Deus», artisticamente sintetizado no belo fresco mural por cima do altar da capela do Colégio, com a sua legenda tirada da «Regra de S. Bento» – DOMINICI SCHOLA SERVITII –, ou seja, concretizada, nas mais variadas situações da vida real, do tão conhecido lema beneditino: ORA ET LABORA.

Este lema não pode deixar estar subjacente ao PROJETO EDUCATIVO do Colégio, cujo objectivo primordial é a formação integral da juventude, o desenvolvimento harmónico da personalidade, na sua dupla componente humanística e cristã. E isto, dentro dum ambiente familiar de Paz, – a tão enaltecida PAX beneditina –, tendo como finalidade última aquela que vem expressa na mesma Regra: «Para que em tudo seja Deus glorificado»: UT IN OMNIBUS GLORIFICETUR DEUS – U. I. O. G. D.

2. Lema do Colégio

Se quisermos condensar em breve síntese o conteúdo deste «Projeto Educativo» e a sua execução prática, ela está graficamente figurada no emblema do colégio com sua divisa, a qual traduz, em termos literários, o significado dos elementos heráldicos que o compõem. Só através dum "áspero" e duro trabalho, numa grande e persistente força de vontade, firmada numa Fé inquebrantável, se consegue chegar aos "astros", símbolo dos cumes do saber: *per aspera ad astra*.

3. Especificidade

3.1 – O Colégio é um estabelecimento de ensino particular, oficialmente reconhecido como tal pelo Estado, integrado no sistema nacional de educação, dotado de paralelismo pedagógico. Nele é ministrado o ensino do 1.º, 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico e o 10.º, 11.º e 12.º anos do Ensino Secundário, em conformidade com os programas oficiais e demais legislação em vigor neste domínio.

¹⁴ O nome real da instituição foi eliminado pelo autor como garante da confidencialidade necessária.

3. 2 – Ao mesmo tempo, o Colégio é também uma escola católica. Com tal, procura seguir, na sua ação educativa, as diretrizes do magistério da Igreja referentes à educação cristã da juventude, partindo deste princípio geral enunciado pelo Concílio Vaticano II: «A Escola Católica, ao mesmo tempo que se abre convenientemente às condições do progresso do nosso tempo, educa os alunos na promoção eficaz do bem da cidade terrestre, e prepara-os para o serviço do Reino de Deus, de modo que, pela prática de uma vida exemplar e apostólica, se tornem como que o fermento salutar da comunidade humana» (Conc. Vat II, Declaração *Gravissimum Educationis*, sobre a *Educação Cristã*, nº 8).

3. 3 – Mas o Colégio tem algo de peculiar, que o distingue doutras escolas católicas: o ser um *colégio beneditino*. Neste sentido, não pode deixar de se pautar, na sua ação, métodos e objetivos pedagógicos, pelo ideal que o grande Patriarca dos monges do ocidente, Padroeiro da Europa, transmitiu aos seus filhos, forjadores que foram da civilização europeia, humanístico-cristã. Como tal, insere-se, digamos assim, numa linha de continuidade da multissecular tradição beneditina das antigas *Escolas Monásticas* – adaptando-se, claro está às condições, exigências, métodos pedagógicos dos tempos modernos, como se pode verificar nas escolas, algumas delas até de nível universitário, ainda hoje florescentes em numerosos mosteiros.

4. Princípios fundamentais

Um «projeto educativo» pressupõe uns tantos princípios básicos, que, numa sociedade democraticamente organizada, é forçoso respeitar:

"Toda e qualquer pessoa tem o direito, em igualdade de oportunidades, a uma educação conveniente, em ordem ao seu pleno desenvolvimento humano" (*Declaração Universal dos Direitos do Homem*, art.º 26).

Os primeiros responsáveis pela educação dos filhos são os pais. Consequentemente, a eles "cabe o direito preferencial no tocante à escolha do tipo de educação que julgarem mais adequada para os filhos" (Ib. art.º 26).

Qualquer entidade ou pessoa jurídica tem direito nato a fundar centros de educação. Neste sentido, à Igreja assiste o direito incontestável de desenvolver a sua acção educativa a favor de todos aqueles que a ela recorrem.

Ao Estado incumbe, a título supletivo, a obrigação estrita de promover e assegurar a obra de educação, salvaguardados plenamente os direitos inalienáveis dos pais, bem como os de outras pessoas jurídicas, singulares ou coletivas.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – GUIÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AO
DIRETOR PEDAGÓGICO DO COLÉGIO DE S. BENTO DA EUROPA¹⁵**

DIA: ____/____/____

ENTREVISTADO: Pe. Martins¹⁶, Diretor Pedagógico do Colégio.

CONTEÚDOS A ABORDAR: missão do Colégio; perceções; especificidades da instituição; análise SWOT; *marketing* educacional.

1. Qual a razão de ser do Colégio, isto é, qual a sua missão?
 2. Como crê que o Colégio é percecionado por quem o vê de fora?
 3. De que forma pode esta organização educativa fazer a diferença face a outras escolas?
 4. No seu entender, quais são as grandes forças desta instituição?
 5. Há ainda aspetos a melhorar, ou seja, quais são as fragilidades que têm de ser minimizadas?
 6. A nível do ambiente externo, quais crê que sejam as potenciais ameaças à sobrevivência desta escola?
 7. Quanto a oportunidades, julga haver potencialidades em aberto que a escola deverá agarrar?
 8. Que estratégias têm sido utilizadas como forma de promoção para o exterior da imagem do Colégio?
 9. Considera importante que haja este género de promoção?
 10. Qual o papel dos pais e dos alunos numa escola como o Colégio?
- _____

¹⁵ Nome fictício.

¹⁶ Nome fictício.

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AO DIRETOR PEDAGÓGICO DO COLÉGIO DE S. BENTO DA EUROPA

DIA: 02/05/2013

HORA: 17 horas

ENTREVISTADO: Pe. Martins, Diretor Pedagógico do Colégio.

CONTEÚDOS ABORDADOS: missão do Colégio; percepções; especificidades da instituição; análise SWOT; *marketing* educacional.

Entrevistador (E): Senhor Padre, qual é, no seu entender, a razão de ser do Colégio, isto é, qual a sua missão?

Pe. Martins (PM): A filosofia, digamos assim, do Colégio, ou melhor, a [sua] filosofia de educação é formar e é formar para valores, sejam os valores humano-cristãos, dentro dos quais nós nos inserimos nesta mesma sociedade, e a missão do Colégio é exatamente essa, é formar, formar o homem na sua integridade, integridade total, não só no aspeto científico (a sua formação académica), mas, para além disso, a formação humana. E a diferença está exactamente aqui: ou nós formamos para valores e as pessoas que saem do Colégio, mais tarde ou mais cedo, reconhecem esse... essa formação e essa diversidade, estamos a falar em diversidade [de] escolas, e a nossa missão está a ser cumprida ou estamos a falhar, estamos a falhar porque não estamos a conseguir atingir a formação humana, do homem, e demos apenas uma formação meramente académica e isto é o que todas as escolas fazem.

E: Então acredita que a escola, esta escola pode fazer algumas diferenças em relação a outras escolas.

PM: Tem de fazer. E a... tem que fazer... e a... diferença está na qualidade e está exactamente em valores novos que, devido exactamente à sua identidade própria, estamos a falar de uma escola beneditina, onde o facto de ser beneditina já tem de fazer a sua diferença, que é a construção da Europa, não é?, nos seus valores, estamos a falar do século V da Ordem [Beneditina], e hoje esses valores são mais urgentes do que nunca. Quando nós dizemos que as escolas nasceram à sombra dos mosteiros e catedrais, não podemos esquecer o religioso, e não podemos esquecer, digamos assim, que a escola tem uma missão, qual é a missão? A missão é evangelizar. Naquela altura, século V, era um mundo bárbaro, um mundo pagão, hoje não diria evangelizar, diria recristianizar. Recristianizar para quê? Para valores. Eu não me importa se são cristãos, se são muçulmanos, se são anglicanos, se são luteranos, seja o que for, há um aspeto

importante da formação humana e esta é... esta formação humana, cristã, já não digo católica, digo cristã, que vai exatamente imbuir todo o homem. E todos os agentes da escola, crentes ou não, ou estão imbuídos por este espírito ou então, se calhar, terão que repensar a sua posição. Estou a falar quer... quer a nível dos professores... já não estou a ver por que é que os pais escolhem ou não escolhem uma escola católica ou não... Aqui, se calhar, não é tanto o fator religioso mas o fator qualidade ou o fator... eh...

E: Entende que essa qualidade é uma das grandes forças desta escola?

PM: Ai sim! O princípio é este: ou a escola tem qualidade e se afirma por essa qualidade e é diferente de todas as outras escolas públicas ou então não vale a pena estar aberta. Se for para ser igual aos parâmetros, que nós sabemos, académicos das escolas oficiais, então esta não terá razão de existir porque é mais uma. Se é mais uma, não! Ou tem qualidade, ou tem excelência, e a excelência está nos valores nos quais os agentes acreditam, não é o Diretor, são os agentes, e fazem transparecer esses valores para os seus alunos, ou então não vale a pena.

E: E que outras forças há aqui nesta escola que consiga identificar?

PM: Bom, eu... evidente que, para além dos valores humano-cristãos, tem os valores académicos, tem, digamos assim, eh... eu não queria lhe chamar uma escola de elite mas, se calhar, até podemos ir por aí, só os melhores conseguem os melhores resultados, embora eu ache que a escola católica não é uma escola de elite, é uma escola aberta a todos, a todos, independentemente da sua crença religiosa ou não, mas tem que responder às necessidades de todos, portanto, não é uma escola fechada sobre si mesma e que cria ali ou faz uma seleção, chamemos-lhe assim, de bons alunos, não! Ela recebe todos os alunos, está aberta a todos, depende, naturalmente, depois dos alunos se se identificam ou não identificam, se têm ou não têm oportunidades para poderem singrar, não é?, dentro deste princípio básico que é a formação integral do homem, para ser diferente das outras escolas. Só assim é que tem razão de ser uma escola beneditina, católica mas para além de católica e beneditina.

E: E como é que crê que quem não lida diretamente com o Colégio o percebe, ou seja, qual é a visão exterior da imagem do Colégio?

PM: Bom, *simplicificamente* eu poderia dizer que os pais ao escolherem o Colégio certamente que não o estão a escolher por ser uma escola católica ou beneditina, se

calhar, não é este o princípio que está na decisão dos pais, estão a escolhê-lo por [ser] uma escola de qualidade. Estão a escolhê-lo por [ser] uma escola que lhes dá uma certa garantia enquanto estão nos seus trabalhos e têm de se preocupar com a estadia do aluno, quer dizer, ainda não estou a ver os pais, neste momento, a fazerem essa seriação, dizer «temos várias escolas mas eu vou para esta porque quero os valores daqui ou dacolá», não é? Não a ver que os pais tenham esta... este discernimento. Que vamos para aí, vamos, mas se calhar estão a escolhê-la porque dentro deste quadro institucional que nós temos da escola pública ou privada, não importa, eles querem... eles escolhem uma segurança e essa segurança ainda é a escola católica ou o Colégio. Quando os pais fizerem, exatamente, numa atitude de fé, fizerem exatamente por outro tipo de valores, então aqui não há dúvida nenhuma que os próprios pais se identificam com a escola. É evidente que se nós, neste momento, quiséssemos formar uma associação de pais, dentro da própria instituição, teríamos dificuldade, teríamos dificuldade porquê? Porque nem todos professam a mesma fé católica, nem todos, se calhar, estão preocupados com a formação católica, estão preocupados com quê? Com a formação de qualidade, com a segurança e que os filhos ao fim de «X» anos aqui atinjam metas que eles... eh...

E: Já que está a falar nos pais, que outros papéis podem eles assumir na construção da escola enquanto Colégio ou Colégio enquanto escola?

PM: Os pais podem...

E: Falou na associação de pais...

PM: Acho que é uma necessidade criarmos e fomentarmos esta [associação de pais]. É evidente que, quando os pais formarem um único corpo e souberem, ou melhor, discernirem o que é uma escola católica e uma escola não católica, quando eles assumirem exatamente os valores da identidade humano-cristã e quando maior for o seu número, naturalmente que isso será uma valência para o Colégio, porque aqui já não temos um problema económico-social, mas temos um outro problema que é a aposta numa diversidade, sim, mas numa unidade que é exatamente os tais valores humano-cristãos. Se eu vivo mesmo a fé, eu tenho de respeitar as outras confissões religiosas e o Colégio neste momento aceita toda e qualquer confissão religiosa, não faz distinção se é baptizado ou não é baptizado, não faz distinção se os pais praticam ou não praticam, agora, há um princípio fundamental que é este: é os pais respeitarem o regulamento, a instituição e os valores que a escola professa, respeitando-os, seguindo[-os] ou não [os] seguindo.

E: Quer isto dizer que, de alguma forma, há a ameaça a alguns valores judaico-cristãos, aliás, não considero como potenciais ameaças para o Colégio, mas, então, do exterior que formas é que podem vir a ameaçar a existência do Colégio?

PM: Imaginemos que o Colégio perde identidade, é uma escola católica, uma escola beneditina, mas agora imaginemos que de hoje para amanhã nós abdicamos desses valores, então essa escola passa a ser uma escola laica, passa a ser uma escola igual a qualquer outra dali, pode ter mais disciplina ou menos disciplina, pode ter mais qualidade ou menos qualidade mas perdeu a sua própria identidade e então aqui a ameaça é exatamente esta, é esta escola banalizar-se, ou melhor, é esta escola descer ao nível das outras escolas, dizer assim, pronto, «não vamos mais cultivar os valores do evangelho ou os valores cristãos ou os valores beneditinos, e vamos, para termos pessoas cá dentro, não é, assim pronto, o.k., vamos abdicar disto, porque é mais simpático», e então vamos colocarmo-nos ao mesmo nível das outras escolas. Perde identidade e, ao perder identidade, perde razão de ser. Ao perder razão de ser, só tem uma hipótese, fechar.

E: Como organização que é, todas elas têm as suas fragilidades, quais as fragilidades desta escola, ou seja, quais são os aspetos que devem ser minimizados?

PM: Portanto, neste momento, eu acho que o que falta e, se calhar, isso vai ter de ser reforçado, é a formação, a formação de professores. E, quando nós falamos na formação de professores, estamos a falar na formação desse mesmo espírito e valores, porque hoje há, dentro da APEC [*Associação Portuguesa de Escolas Católicas*], da escola católica, mesmo para profissionais, quer seja professores, quer não seja professores, e começarem, se calhar, os nossos alunos, também eles, a participarem nestas... digamos assim, nesta formação católica, cristã, para não perder a tal identidade, e alargando depois aos pais, porque também há formação para os pais. Pronto, essas são valências, queiramos quer não, vamos... é porque aqui que vamos ter de ir para manter... para manter a mesma própria identidade. Porque, aquilo que eu dizia há um bocado, se nós dissermos assim «esqueçamos os valores humano-cristãos, esqueçamos que é uma escola católica, esqueçamos que é uma escola beneditina, os empregos são mais um aspeto económico», então vamos abrir as portas e vamos ficar ao nível das outras escolas oficiais que são laicas. E aqui vem o papel do Estado. O papel do Estado tem como função suprir mas não substituir, o Estado tem de garantir a liberdade de ensino, e aqui coloca-se, quando eles falam aos pais na liberdade de aprender e ensinar, não é, que isto é o mais importante, e o papel do Estado é garantir que essa liberdade de

aprender e ensinar, ensinar e aprender, e não o Estado a assumir-se como o patrão, entre aspas, de todas as escolas e tudo tem que ser... ter a mesma matriz, ter a mesma organização, ter os mesmos princípios, os mesmos valores. O Estado não pode ser patrão, o Estado é apenas um garante de que todos os cidadãos têm acesso à escola. Aqui entramos num outro problema que é muito mais complicado, que o problema dos pais terem ou não possibilidades de escolher a escola para os seus filhos. Ou têm que seguir a escola estatal, Estado, ou então terão de pagar duas vezes essa mesma escola, não estatal. E a luta está exatamente aqui. Agora o problema que se coloca é a liberdade de aprender e de ensinar, que é um valor da Constituição. Agora, neste campo, eu acho que as escolas católicas, e eu falo no universal das escolas católicas, terão exatamente que não parar, não estagnar, criar exatamente uma formação típica e específica, própria das escolas católicas, fazer convénios com entidades fornecedoras das escolas católicas para que os próprios preços sejam muito mais acessíveis...

E: Por acaso, é nesse sentido que é a minha próxima questão, se julga haver ainda potencialidades no mercado que ainda vivemos que a escola deverá agarrar, que este tipo de escola ainda poderá agarrar.

PM: Estas escolas podem agarrar e, neste momento, já há uma convergência muito grande dentro das escolas da APEC em que, por exemplo, o fornecimento de bens às escolas, seguros, todos os bens necessários, quanto maior for o nível das escolas, estamos a falar, por exemplo, dos quadros-interativos e da escola virtual, neste momento a mais-valia da escola virtual é que há um acordo entre a APEC e, passe a publicidade, a Porto Editora, que conseguiu que um grande número de escolas católicas aderisse e os valores [preço dos serviços] para os próprios alunos estão cada vez mais baixos devido a este convénio. Neste momento, há uma federação, chamemos-lhe assim, de fornecedores que as escolas católicas vão publicitando entre si para que estes mesmos fornecimentos sejam de bens materiais, sejam de livros, sejam do que for, tenham um custo muito mais baixo, em proveito sempre das famílias, porque isto vai ser sempre em proveito das famílias, para que se consiga... se acabe com as capelinhas, entre aspas, cada qual «eu faço o meu contrato e não tenho nada a ver com o meu colega que está aqui ao lado», mas haja exatamente um intercâmbio de experiências e de relações, e, neste momento, felizmente, está ativo e cada vez, todos anos aparecem mais, inclusive há também uma outra dimensão nova que é a escola católica produzir os seus próprios manuais, dentro daquilo que é o Ministério da Educação, mas criar um grupo, dentro da própria escola católica, que vá, dentro de pouco tempo, ela própria fazer os seus manuais. Isto é uma valência para as famílias.

E: Há pouco falou de publicitação... como é que o Colégio tem promovido a sua imagem para o exterior, para o usual «boca a boca», não é?, que é o comum, para das atividades desportivas, porque o Colégio tem tido um grande papel a nível do desporto, sobretudo no voleibol, que outras formas tem usado para comunicar para fora, para quem não conhece, aquilo que são as valências da instituição?

PM: Naturalmente, para além do *site* do Colégio, para além da associação de antigos alunos, para além da publicidade que está em ato neste momento, para além disto, o grande veículo, digamos assim, da publicidade são os antigos alunos, melhor, a grande publicidade é feita pelas atividades circunvescolares ou pelas atividades desportivas, e quando nós apostamos em equipas de vólei neste caso concreto, em que a maior parte neste momento até nem são alunos do Colégio, mas que tem alunos do Colégio, tem alunos da própria cidade, nós estamos a abrir o leque da publicidade. É evidente que estamos abertos à sociedade, à sociedade concreta, civil da cidade, é evidente que, ao abrirmos as equipas de vólei, claro que pretendemos ou pretende-se que esta publicidade seja feita e, portanto, que venham alunos, isto é normal e é evidente. Depois todo o historial do Colégio é suficiente neste momento para nós não estarmos preocupados com uma publicidade institucional, de listas telefónicas e não sei que mais, também existe e também lá está, mas isso não nos preocupa, porque a publicidade, normalmente, é feita pelos antigos alunos e sobretudo pelo *site* da associação de antigos alunos. Se nós formos à *internet* e verificarmos o número de consultas, ficamos com números extraordinários, não só do país mas até de fora do país. É evidente que o Colégio tem um nome feito, são 150 anos ou passa... ou passa... mas esse nome não pode adormecer aqui, tem que se atualizar...

E: Ou seja, essa promoção é importante...

PM: É importante, e essa atualização é feita sempre, digamos assim, nós não podemos educar como educávamos em 68 ou em 90 ou 70, o Colégio tem que se adaptar às situações novas, às novas gerações, mas sem perder identidade. Qual é a sua própria identidade? A sua identidade é «Ora e Labora», que é típico dos monges, oração e trabalho, quer dizer, e é aqui que, quanto mais se pode fazer a renovação da, chamemos-lhe assim, da equipa que aqui está de monges, muito mais isto irá mais longe, porque é uma das obras... hoje é uma obra da Igreja, mas é sobretudo uma obra característica da Ordem Beneditina, isto nós não podemos esquecer, o essencial e a razão de ser, esta é uma obra da Igreja é, mas é o *ex-libris* da Ordem Beneditina, que a escola. Terá que se renovar, não pode... ficar virada para as cebolas do Egito...

E: Claro, manter os padrões do passado, não é?

PM: Do passado, não! Terá que se adaptar. Agora, a publicidade é feita pelos alunos... pelos alunos, pela própria comunidade civil e pelos pais dos alunos, portanto, isto não há dúvidas absolutamente nenhuma, quer dizer, esta é a razão de ser da Ordem.

E: Obrigadíssimo.

PM: Nada!

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA OS ALUNOS

QUESTIONÁRIO PARA OS ALUNOS

Este questionário tem como objetivo recolher informações para a realização de uma Tese de Mestrado em Administração de Organizações Educativas na Escola Superior de Educação (Instituto Politécnico do Porto). Com este estudo, pretende-se conhecer o teu grau de satisfação quanto ao serviço prestado na escola que frequentas, bem como as tuas perceções quanto à imagem e organização da mesma.

Não havendo respostas certas nem erradas, peço-te que dês a tua opinião sincera e rigorosa.

O questionário demora cerca de 10 minutos a responder, é **ABSOLUTAMENTE confidencial** e **anónimo** e os dados recolhidos são utilizados exclusivamente para fins científicos. Agradeço, desde já, a tua colaboração.

IDENTIFICAÇÃO:

Sexo: Feminino ☐ Masculino ☐

Idade: _____ anos

1. Estás feliz com o ambiente que se vive no Colégio?

Sim ☐	Quase sempre ☐	Às vezes sim/não ☐	Não ☐
---------------------------------	--	--	---------------------------------

2. Sentes que a escola está a propiciar o tipo de educação de que necessitas?

Sim, sempre ☐	Quase sempre ☐	Às vezes sim/não ☐	Não ☐
---	--	--	---------------------------------

3. Sentes que és desafiado(a) pelos professores a dar o máximo de ti?

Sim, sempre ☐	Às vezes sim ☐	Raramente ☐	Nunca ☐
---	--	---------------------------------------	-----------------------------------

4. No geral, consideras que os professores se preocupam contigo e com o teu desempenho académico?

Sim ☐	Quase sempre ☐	Às vezes ☐	Não ☐
---------------------------------	--	--------------------------------------	---------------------------------

5. Estás satisfeito(a) com as atividades «extracurriculares» que são oferecidas na escola?

Sim ☐	Não ☐	Não sabe / Não tem opinião ☐
---------------------------------	---------------------------------	--

6. Costumas recomendar ou já recomendaste o Colégio a outras pessoas?

Sim ☐	Não ☐	Não sabe / não se recorda ☐
---------------------------------	---------------------------------	---

7. Sentes que há diferenças positivas relativamente a outras escolas?

Muitas ☐	Algumas ☐	Poucas ☐	Nenhumas ☐
------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------

8. Como classificas, no geral, a disponibilidade para os professores te ajudarem?

Muito fraca 1 ☐	Fraca 2 ☐	Suficiente 3 ☐	Boa 4 ☐	Muito boa 5 ☐
--	--	---	--------------------------------------	--

9. Como classificas a qualidade das instalações (edifícios, salas de aula, laboratórios, pavilhão gimnodesportivo)?

Muito fracas 1 ☐	Fracas 2 ☐	Suficientes 3 ☐	Boas 4 ☐	Muito boas 5 ☐
---	---	--	---------------------------------------	---

10. Como classificas, no geral, o ambiente que se vive no Colégio?

Muito fraco 1 ☐	Fraco 2 ☐	Suficiente 3 ☐	Bom 4 ☐	Muito bom 5 ☐
--	--	---	--------------------------------------	--

11. Que imagem julgas que a escola transmite para o exterior da mesma, isto é, para quem a não conhece?

Péssima 1 ☐	Má 2 ☐	Aceitável 3 ☐	Boa 4 ☐	Muito Boa 5 ☐
--	-------------------------------------	--	--------------------------------------	--

11.1. Essa imagem pública corresponde à realidade?

Sim, completamente ☐	Sim, quase sempre ☐	Não, a realidade é pior ☐	Não, a realidade é melhor ☐	Não, a realidade é bem melhor ☐
--	---	---	---	---

12. Globalmente, relativamente ao serviço prestado no Colégio, indica como te sentes?

Muito insatisfeito 1 ☐	Insatisfeito 2 ☐	Indiferente 3 ☐	Satisfeito 4 ☐	Muito satisfeito 5 ☐
---	---	--	---	---

13. Como classificas, no geral, a qualidade do ensino?

Muito fraca 1 ☐	Fraca 2 ☐	Suficiente 3 ☐	Boa 4 ☐	Muito boa 5 ☐
--	--	---	--------------------------------------	--

14. Como classificas, no geral, a relação professor-aluno?

Muito fraca 1 ☐	Fraca 2 ☐	Suficiente 3 ☐	Boa 4 ☐	Muito boa 5 ☐
--	--	---	--------------------------------------	--

15. Como classifica a qualidade do serviço do Colégio comparativamente ao de outras escolas?

Muito inferior	Inferior	Semelhante	Superior	Muito superior
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

16. Relativamente a outras escolas, como classifica, em geral, o profissionalismo e a preparação científica dos professores?

Muito inferior	Inferior	Semelhante	Superior	Muito superior
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

17. Enumera os atributos mais **positivos** que associas ao Colégio:

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

18. Enumera os atributos mais **negativos** que associas ao Colégio:

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO PARA OS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

QUESTIONÁRIO PARA PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

Ex.^{mo(a)} Senhor(a) Encarregado(a) de Educação,

Este questionário tem como objetivo recolher informações para a realização de uma Tese de Mestrado em Administração de Organizações Educativas na Escola Superior de Educação (Instituto Politécnico do Porto). Com este estudo pretende-se conhecer o grau de satisfação quanto ao serviço prestado no Colégio, bem como as suas perceções quanto à imagem e organização do mesmo.

Não havendo respostas certas nem erradas, peço-lhe que dê a sua opinião sincera e rigorosa.

O questionário demora cerca de 10 minutos a responder, é **ABSOLUTAMENTE confidencial** e **anónimo** e os dados recolhidos são utilizados exclusivamente para fins científicos.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

António Macedo Martins

IDENTIFICAÇÃO:

Sexo: Feminino ☐ Masculino ☐

Idade: _____ anos

1. Sente que a escola está a propiciar o tipo de educação de que necessita o seu educando?

Sim ☐	Quase sempre ☐	Às vezes ☐	Não ☐
---------------------------------	--	--------------------------------------	---------------------------------

2. Sente que o seu educando é desafiado pelos professores para dar o máximo de si?

Sim, sempre ☐	Às vezes ☐	Raramente ☐	Nunca ☐
---	--------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------

3. Acha que é uma escola exigente em termos de disciplina?

Sim ☐	Quase sempre ☐	Às vezes ☐	Não ☐
---------------------------------	--	--------------------------------------	---------------------------------

4. Sente que o Colégio se distingue pelos valores e código moral que transmite?

Sim ☐	Não ☐	Não tem opinião ☐
---------------------------------	---------------------------------	---

5. Costuma recomendar ou já recomendou o Colégio a outras pessoas?

Sim ☐	Não ☐	Não se recorda ☐
---------------------------------	---------------------------------	--

6. Sente que há diferenças positivas relativamente a outras escolas?

Muitas ☐	Algumas ☐	Poucas ☐	Nenhumas ☐
------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------

7. Como classifica, no geral, a disponibilidade para os professores o atenderem?

Muito fraca	Fraca	Suficiente	Boa	Muito boa
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

8. Que imagem julga que a escola transmite para o exterior, isto é, para quem a não conhece?

Péssima	Má	Aceitável	Boa	Muito Boa
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

8.1 Essa imagem pública corresponde à realidade?

Sim, completamente	Sim, quase sempre	Não, a realidade é pior	Não, a realidade é melhor	Não, a realidade é bem melhor
☐	☐	☐	☐	☐

9. Globalmente, quanto relativamente ao serviço prestado no Colégio, indique o seu grau de satisfação?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

10. Como classifica, no geral, a qualidade do ensino?

Muito fraca	Fraca	Suficiente	Boa	Muito boa
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

11. Como classifica a qualidade do serviço do Colégio comparativamente ao de outras escolas que conheça?

Muito inferior	Inferior	Semelhante	Superior	Muito superior
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

12. Relativamente a outras escolas, como classifica, no geral, o profissionalismo e a preparação científica dos professores?

Muito inferior	Inferior	Semelhante	Superior	Muito superior
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

13. Tem familiares que já frequentaram esta instituição?

Sim	Não	Não sabe / Não se recorda
☐	☐	☐

14. Por que escolheu o Colégio para escola do seu educando?

Pela proximidade 1 ☐	Pela boa reputação 2 ☐	Por recomendação 3 ☐	Por tradição familiar 4 ☐	Outro(s) motivo(s) 5 ☐
---	---	---	--	---

14.1. Se respondeu 5, por favor, indique que motivo(s):

15. Classifique o Colégio quanto aos seguintes elementos, de acordo com a sua percepção acerca dos mesmos:

	Mau	Medíocre	Razoável	Bom	Muito bom
	1	2	3	4	5
Instalações/edifícios/equipamento adequados					
Ambiente saudável e amigável					
Disciplina e comportamento					
Valores transmitidos					
Rigor e exigência dos professores					
Qualidade dos professores					
Simpatia dos professores					
Facilidade de comunicação com professores					
Atividades «extracurriculares» não desportivas					
Atividades desportivas					
Classificações/notas internas (sem exames nacionais)					
Classificações nos exames nacionais					

16. Enumere os atributos mais positivos que associa ao Colégio:

a)	
b)	
c)	

d)	
e)	

17. Enumere os atributos mais negativos que associa ao Colégio:

a)	
b)	
c)	
d)	
e)	

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO PARA OS PROFESSORES

QUESTIONÁRIO PARA OS PROFESSORES

Ex.^{mo(a)} Senhor(a) Professor(a),

Este questionário tem como objetivo recolher informações para a realização de uma **Tese de Mestrado em Administração de Organizações Educativas** na Escola Superior de Educação (Instituto Politécnico do Porto). Com este estudo pretende-se conhecer o grau de satisfação quanto ao serviço prestado no Colégio, bem como as suas perceções quanto à imagem e organização desta mesma instituição.

Não havendo respostas certas nem erradas, peço-lhe que dê a sua opinião sincera e rigorosa.

O questionário demora cerca de 10 minutos a responder, é **ABSOLUTAMENTE confidencial** e **anónimo** e os dados recolhidos são utilizados exclusivamente para **fins científicos**.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

António Macedo Martins

IDENTIFICAÇÃO:

Sexo: Feminino ☐ Masculino ☐

Idade: _____ anos

1. Conhece a filosofia ou a missão da escola (o que ela é, o que pretende fazer, que metas e objetivos tem)?

Não conheço	Conheço-a mais ou menos	Conheço-a bem	Conheço-a muito bem
☐	☐	☐	☐

2. Relativamente a outras escolas, qual a sua perceção quanto ao serviço prestado pelo Colégio?

Inferior	Semelhante	Um pouco superior	Muito superior
☐	☐	☐	☐

3. Descreveria esta escola como cumpridora dos compromissos para com os seus clientes (pais/alunos)?

Não	Sim, mas em poucos aspetos	Sim, em alguns aspetos	Sim, totalmente
☐	☐	☐	☐

4. Conseguiria precisar alguns atributos, traços característicos, partilhados pela maioria dos seus colegas, que melhor definam o Colégio?

Não existem nenhuns	Ser-me-ia difícil precisá-los	Poderia precisar alguns	Poderia precisar bastantes
☐	☐	☐	☐

4.1. Enumere alguns desses valores, atributos, traços característicos, etc:

a) _____	e) _____
b) _____	f) _____
c) _____	g) _____
d) _____	h) _____

5. Globalmente, está satisfeito(a) com o seu trabalho nesta instituição?

Não estou satisfeito(a)	Estou pouco satisfeito(a)	Estou satisfeito(a)	Estou muito satisfeito(a)
☐	☐	☐	☐

6. Globalmente, está satisfeito(a) com o trabalho dos seus colegas?

Não estou satisfeito(a)	Estou pouco satisfeito(a)	Estou satisfeito(a)	Estou muito satisfeito(a)
☐	☐	☐	☐

7. Sente que o seu trabalho é reconhecido e apreciado pela generalidade dos seus colegas?

Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre
☐	☐	☐	☐

8. Que imagem julga que a escola transmite para o exterior (comunidade fora do Colégio)?

Má	Nem boa, nem má	Boa	Muito boa
☐	☐	☐	☐

8.1. Essa imagem corresponde à realidade?

Sim, completamente	Sim, quase sempre	Não, a realidade é pior	Não, a realidade é melhor
☐	☐	☐	☐

9. Classifique a atividade do Colégio quanto à promoção pública das suas mais-valias, das suas valências e atributos?

Não promove	Promove pouco	Promove às vezes	Promove com frequência
☐	☐	☐	☐

10. Está satisfeito com as condições de trabalho (equipamento tecnológico e material de escritório/laboratório)?

Sim	Não	Mais ou menos
☐	☐	☐

11. Sente que a escola está a propiciar aos alunos um ensino de qualidade?

Sim ☐	Não ☐	Mais ou menos ☐
---------------------------------	---------------------------------	---

12. Sente que tem o apoio da liderança sempre que necessita?

Nunca ☐	Às vezes ☐	Na maioria das ocasiões ☐	Sempre ☐
-----------------------------------	--------------------------------------	---	------------------------------------

13. Sente o trabalho é distribuído de forma equitativa, justa, equilibrada?

Não ☐	Às vezes ☐	Sim, na maioria das ocasiões ☐	Sim, sempre ☐
---------------------------------	--------------------------------------	--	---

14. Como classificaria a possibilidade do Colégio iniciar um processo de *marketing*?

Totalmente contra ☐	Contra ☐	Nem contra, nem a favor ☐	A favor ☐	Totalmente a favor. ☐
---	------------------------------------	---	-------------------------------------	---

15. Classifique a eficácia das seguintes medidas, caso fossem implementadas no Colégio como forma de melhorarem a imagem e o serviço prestado, usando, para o efeito, a seguinte escala:

Totalmente ineficaz	Ineficaz	Indiferente	Eficaz	Totalmente eficaz
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.1. Uniformes idênticos				
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
15.2. Novos símbolos ou logótipos associados à instituição				
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
15.3. Criação de brochuras, panfletos ou <i>outdoors</i>				
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
15.4. Associação a eventos de beneficência				
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
15.5. Atividades do género «Dia aberto» que visasse potenciais alunos				
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
15.6. Estímulo à criação de uma associação de pais				
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

15.7. Anúncios publicitários nas rádios locais				
1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

16. Como classifica a qualidade dos seguintes aspetos do Colégio? (coloque uma cruz ou círculo sobre o classificação que pretende)

	Insuficiente	Média	Boa	Muito boa
16.1. Corpo docente	1	2	3	4
16.2. Pessoal administrativo	1	2	3	4
16.3. Auxiliares de ação educativa	1	2	3	4
16.4. Gestão e liderança	1	2	3	4
16.5. Atendimento aos pais	1	2	3	4
16.6. Serviço educativo oferecido	1	2	3	4
16.7. Comunicação entre o corpo docente em geral	1	2	3	4
16.8. Articulação interdepartamental	1	2	3	4
16.9. Articulação interdisciplinar	1	2	3	4
16.10. Material laboratorial e tecnológico	1	2	3	4
16.11. Mobiliário de sala de aula	1	2	3	4
16.12. Parcerias com outras instituições	1	2	3	4
16.13. Inovação	1	2	3	4

17. Valorize as seguintes afirmações de acordo com o grau de **ameaça** que representam para a sobrevivência da escola:

	Nível de ameaça muito elevado	Nível de ameaça elevado	Nível de ameaça baixo	Nível de ameaça muito baixo
17.1. Recessão económica	1	2	3	4
17.2. Concorrência de outros estabelecimentos privados de ensino	1	2	3	4
17.3. Substituição dos valores judaico-cristãos	1	2	3	4
17.4. Fracos resultados obtidos nos exames nacionais	1	2	3	4
17.5. Fatores demográficos (diminuição da taxa de natalidade)	1	2	3	4
17.6. Perceção de potenciais pais/alunos bastante negativa	1	2	3	4
17.7. Legislação ou regulamentação superior desfavorável	1	2	3	4

18. Enumere até **três** características do Colégio que considere uma **mais-valia** ou qualidade:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

19. Enumere até **três** características do Colégio que considere serem **fragilidades** desta instituição:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

APÊNDICE F – INQUÉRITO DE MERCADO

ESTUDO DE MERCADO

Este questionário tem como objetivo recolher informações para a realização de uma Tese de Mestrado em Administração de Organizações Educativas na Escola Superior de Educação (Instituto Politécnico do Porto). Com este estudo pretende-se conhecer as suas perceções quanto à imagem e organização do Colégio de S. Bento da Europa.

Não havendo respostas certas nem erradas, peço-lhe que dê a sua opinião sincera e rigorosa.

O questionário demora cerca de 5 minutos a responder, é **ABSOLUTAMENTE confidencial** e **anónimo** e os dados recolhidos são utilizados exclusivamente para fins científicos.

Agradeço, desde já, a sua colaboração.

António Macedo Martins

IDENTIFICAÇÃO:

Sexo: Feminino ☐ Masculino ☐

Idade: _____ anos

Residência: _____

Profissão: _____

1. Já ouviu falar do Colégio de S. Bento da Europa? Se sim, qual o seu grau de conhecimento desta instituição?

Nunca ouvi falar ☐	Ouvi, mas conheço mal ☐	Ouvi e conheço um pouco ☐	Ouvi e conheço bem ☐	Ouvi e conheço muito bem ☐
--	---	---	--	--

2. No global, do que já ouviu falar, a sua opinião é favorável?

Muito desfavorável ☐	Em grande parte desfavorável ☐	Mais ou menos favorável ☐	Em grande parte favorável ☐	Totalmente favorável ☐
--	--	---	---	--

3. Se tivesse oportunidade, matricularia um filho seu no Colégio de S. Bento da Europa?

Sim ☐	Não ☐	Talvez ☐
---------------------------------	---------------------------------	------------------------------------

4. Classifique o Colégio relativamente aos seguintes elementos, de acordo com a sua perceção acerca dos mesmos:

	Mau	Medíocre	Razoável	Bom	Muito bom	Não Sabe
Instalações/edifícios/equipamento adequados						
Disciplina e comportamento						

Valores transmitidos						
Qualidade dos professores						
Classificações/notas internas (sem exames nacionais)						
Classificações nos exames nacionais						
Reputação						

5. Indique o grau de importância que os seguintes elementos representam para si numa escola com qualidade:

	Muito pouco importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Não sabe / não tem Opinião
Instalações/edifícios/equipamento adequados					
Disciplina e comportamento					
Valores transmitidos					
Qualidade dos professores					
Classificações/notas internas (sem exames nacionais)					
Classificações nos exames nacionais					
Reputação					
Proximidade do local de residência					
Custo associado à frequência do mesmo					

6. Ordene por preferência a escola em que gostaria de ter um filho seu matriculado, se tivesse oportunidade para tal:

ESCOLA	POSIÇÃO
Colégio Y	
Colégio de S. Bento da Europa	
Liceu Z	
Escola W	

7. Enumere os três atributos mais positivos que associa ao Colégio de S. Bento da Europa:

a)

b)

c)

8. Enumere os três atributos mais negativos que associa ao Colégio de S. Bento da Europa:

a)

b)

c)

APÊNDICE G – DADOS (NÃO APRESENTADOS) OBTIDOS DOS INQUÉRITOS AOS ALUNOS

1. Estás feliz com o ambiente que se vive no Colégio?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim	49
Quase sempre	29
Às vezes sim/não	11
Não	1

2. Sentes que a escola está a propiciar o tipo de educação de que necessitas?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim	57
Quase sempre	25
Às vezes	7
Não	1

3. Sentes que és desafiado(a) pelos professores a dar o máximo de ti?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Às vezes	46
Sim, sempre	39
Raramente	5
Nunca	0

4. No geral, consideras que os professores se preocupam contigo e com o teu desempenho académico?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim	70
Quase sempre	18
Às vezes	2
Não	0

5. Estás satisfeito(a) com as atividades «extracurriculares» que são oferecidas na escola?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Não sabe / não tem opinião	48
Sim	21
Não	21

6. Costumas recomendar ou já recomendaste o Colégio a outras pessoas?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim	70
Não	16
Não sabe / não se recorda	4

7. Sentes que há diferenças positivas relativamente a outras escolas?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Algumas	59
Muitas	27
Poucas	3
Nenhumas	1

8. Como classificas, no geral, a disponibilidade para os professores te ajudarem?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Muito Boa	56
Boa	34
Muito Fraca	0
Fraca	0
Suficiente	0

9. Como classifica a qualidade das instalações (edifícios, salas de aula, laboratórios, pavilhão ginnodesportivo)?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Suficientes	40
Boas	37
Fracas	6
Muito Boas	6
Muito Fracas	1

10. Como classifica, no geral, o ambiente que se vive no Colégio?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Bom	50
Muito Bom	29
Suficiente	9
Fraco	1
Muito Fraco	1

12. Globalmente, relativamente ao serviço prestado no Colégio, indica como te sentes?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Satisfeito	55
Muito Satisfeito	19
Indiferente	12
Insatisfeito	4
Muito Insatisfeito	0

13. Como classificas, no geral, a qualidade do ensino?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Boa	48
Muito Boa	37
Suficiente	5
Muito Fraca	0
Fraca	0

14. Como classificas, no geral, a relação professor-aluno?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Muito Boa	58
Boa	28
Suficiente	4
Muito Fraca	0
Fraca	0

15. Como classificas a qualidade do serviço do Colégio comparativamente ao de outras escolas?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Superior	51
Semelhante	16
Muito Superior	14
Inferior	9
Muito Inferior	0

16. Relativamente a outras escolas, como classificas, em geral, o profissionalismo e a preparação científica dos professores?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Superior	46
Semelhante	24
Muito Superior	19
Inferior	1
Muito Inferior	0

APÊNDICE H – DADOS (NÃO APRESENTADOS) OBTIDOS DOS INQUÉRITOS AOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

1. Sente que a escola está a propiciar o tipo de educação de que necessita o seu educando?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim	21
Quase sempre	9
Às vezes	6
Não	1

2. Sente que o seu educando é desafiado pelos professores para dar o máximo de si?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim, sempre	16
Às vezes	21
Raramente	0
Nunca	0

3. Acha que é uma escola exigente em termos de disciplina?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim	13
Quase sempre	14
Às vezes	6
Não	4

4. Sente que o Colégio se distingue pelos valores e código moral que transmite?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim	32
Não	3
Não tem opinião	2

5. Costuma recomendar ou já recomendou o Colégio a outras pessoas?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim	28
Não	5
Não se recorda	4

6. Sente que há diferenças positivas relativamente a outras escolas?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Algumas	24
Muitas	13
Poucas	0
Nenhumas	0

7. Como classifica, no geral, a disponibilidade para os professores o atenderem?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Muito Fraca	0
Fraca	0
Suficiente	0
Boa	12
Muito Boa	25

9. Globalmente, quanto relativamente ao serviço prestado no Colégio, indique o seu grau de satisfação?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Satisfeito	22
Muito Satisfeito	11
Insatisfeito	2
Indiferente	2
Muito Insatisfeito	0

10. Como classifica, no geral, a qualidade do ensino?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Muito Fraca	0
Fraca	0
Suficiente	5
Boa	22
Muito Boa	10

11. Como classifica a qualidade do serviço do Colégio comparativamente ao de outras escolas que conheça?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Superior	20
Semelhante	11
Muito Superior	5
Inferior	1
Muito Inferior	0

12. Relativamente a outras escolas, como classifica, no geral, o profissionalismo e a preparação científica dos professores?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Superior	20
Semelhante	15
Muito Superior	2
Muito Inferior	0
Inferior	0

13. Tem familiares que já frequentaram esta instituição?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim	20
Não	17
Não sabe / não se recorda	0

APÊNDICE I – DADOS (NÃO APRESENTADOS) OBTIDOS DOS INQUÉRITOS AOS PROFESSORES

1. Conhece a filosofia ou a missão da escola (o que ela é, o que pretende fazer, que metas e objetivos tem)?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Conheço muito bem	5
Conheço bem	4
Conheço mais ou menos	1
Não conheço	0

2. Relativamente a outras escolas, qual a sua perceção quanto ao serviço prestado pelo Colégio?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Superior	7
Muito superior	3
Semelhante	0
Inferior	0

3. Descreveria esta escola como cumpridora dos compromissos para com os seus clientes (pais/alunos)?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim, em alguns aspetos	5
Sim, totalmente	5
Sim, em poucos aspetos	0
Não	0

5. Globalmente, está satisfeito(a) com o seu trabalho nesta instituição?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Estou satisfeito	5
Estou muito satisfeito	5
Estou pouco satisfeito	0
Não estou satisfeito	0

6. Globalmente, está satisfeito(a) com o trabalho dos seus colegas?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Estou satisfeito	6
Estou muito satisfeito	4
Estou pouco satisfeito	0
Não estou satisfeito	0

7. Sente que o seu trabalho é reconhecido e apreciado pela generalidade dos seus colegas?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Quase sempre	7
Sempre	2
Às vezes	1
Raramente	0

9. Classifique a atividade do Colégio quanto à promoção pública das suas mais-valias, das suas valências e atributos?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Promove às vezes	8
Promove Pouco	2
Promove com frequência	0
Não promove	0

10. Está satisfeito com as condições de trabalho (equipamento tecnológico e material de escritório/laboratório)?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim	8
Mais ou menos	2
Não	0

11. Sente que a escola está a propiciar aos alunos um ensino de qualidade?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim	9
Mais ou menos	1
Não	0

12. Sente que tem o apoio da liderança sempre que necessita?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Na maioria das ocasiões	6
Às vezes	2
Sempre	2
Nunca	0

13. Sente o trabalho é distribuído de forma equitativa, justa, equilibrada?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim, na maioria das ocasiões	9
Às vezes	1
Sim, sempre	0
Não	0

14. Como classificaria a possibilidade do Colégio iniciar um processo de *marketing*?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Nem contra, nem a favor	4
A favor	4
Totalmente a favor	2
Contra	0
Totalmente contra	0

APÊNDICE J – DADOS (NÃO APRESENTADOS) OBTIDOS DOS INQUÉRITOS AO MERCADO

1. Já ouviu falar do Colégio de S. Bento da Europa? Se sim, qual o seu grau de conhecimento desta instituição?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Ouviu e conhece um pouco	10
Ouviu e conhece muito bem	8
Ouviu e conhece bem	4
Ouviu, mas conhece mal	3
Nunca ouviu falar	0

2. No global, do que já ouviu falar, a sua opinião é favorável?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Em grande parte favorável	8
Mais ou menos favorável	7
Totalmente favorável	5
Em grande parte desfavorável	4
Muito desfavorável	1

3. Se tivesse oportunidade, matricularia um filho seu no Colégio de S. Bento da Europa?

OPÇÕES	N.º OCORRÊNCIAS
Sim	11
Não	7
Talvez	7

6. Ordene por preferência a escola em que gostaria de ter um filho seu matriculado, se tivesse oportunidade para tal:

	POSIÇÃO			
	1.º	2.º	3.º	4.º
Colégio Y	3	4	7	11
Colégio de S. Bento da Europa	11	5	6	3
Liceu Z	7	11	5	2
Escola W	4	5	7	9

MM

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

JUNHO 2013