

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Criação de uma organização escolar para a Infância

Ana Rita Ribeiro Carvalho

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientadora:

Doutora Generosa Gonçalves do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE - IUL -
Instituto Universitário de Lisboa

Setembro de 2019

Agradecimentos

Ao longo da nossa vida, vamos encontrando pessoas que nos marcam a memória e que nos ajudam a conseguir alcançar os nossos objetivos, sejam eles quais forem. Agradecer a essas pessoas, é como torná-las parte dos nossos sonhos e da nossa felicidade.

À minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento, que foi quem acreditou sempre que eu era capaz. Através do seu sorriso, do seu acompanhamento constante, da sua disponibilidade e entusiasmo sempre revelado, foi possível realizar todos os objetivos a que me tinha proposto.

Ao amor da minha vida, meu companheiro, meu marido, meu amigo, que abraçou as funções de pai e de mãe sempre que foi preciso e nunca permitiu que eu baixasse os braços.

Aos meus pais, que sempre me encorajaram a seguir em frente, que deram a força quando a vontade de desistir aparecia e que têm tanto orgulho de mim como eu deles.

Aos meus amigos, Catarina e Filipe, que foram o suporte familiar que eu tantas vezes precisei e que cuidaram da minha filha como se de um filho deles se tratasse.

Aos amigos de verdade que eu fiz neste mestrado, o Pedro Costa, o Nuno Sousa e o Alcemir Freire, pelos laços de amizade e companheirismo. Devo um carinho especial ao meu amigo Pedro Costa, pela disponibilidade e ajuda constante e pelo carinho sempre demonstrado.

A todos aqueles que de uma forma ou de outra, estiveram presentes neste percurso, muito obrigado.

Resumo

A conciliação da vida familiar com a vida profissional é objeto de estudo central deste projeto. A procura de melhores condições para a compatibilização entre a vida familiar e a vida pessoal dos homens e mulheres, tem recebido especial atenção e desenvolvimento de ações, por parte de diversas empresas.

Este projeto, pretende ser uma medida de apoio social aos colaboradores da Expandi sústria, através da criação de uma organização escolar para a infância. Esta foi desenhada de acordo com as necessidades dos colaboradores e direcionada para um ensino de qualidade na infância, através da implementação de um modelo pedagógico centrado no desenvolvimento da criança com a total participação das famílias.

Todo o modelo de administração escolar desta organização, está associado a um modelo estratégico de negócio tradutor da intenção pedagógica do projeto, assim como da política social que a empresa defende.

Palavras Chave: Vida familiar, vida profissional, empresa, ensino particular e cooperativo

Abstract

A reconciliation of family and professional life is the central object of study of this project. The search for better conditions for the compatibility between family and professional life of men and women has received special attention and action development from various companies.

This project aims to be a social support measure for Expandindustria employees through the creation of a school organizations for children. This was defined according to the needs of the collaborators and directed to the quality teaching in childhood, through the implementation of a pedagogical model focused on child development with a full participation of families.

The entire school management modelo f this organizations is associated with a strategic business model that translates pedagogical project intente as well as the company´s social policy.

Keyword: Family life, professional life, enterprise, private and particular education

INDICE	
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA	13
1.1. “Equilíbrio família vs vida profissional”	13
1.2. Educação de Infância	15
1.3. Qualidade na Educação de Infância	18
1.4. Modelo Pedagógico: Reggio Emilia	21
1.5. Estratégia de Negócio	24
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	29
2.1. Método	29
2.2. Técnicas e instrumentos de recolha de dados	29
2.3. Tratamento de dados	30
CAPÍTULO 3 – DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO	31
3.1. Caracterização da Empresa	31
3.2. Resultados dos Questionários e Entrevistas.....	31
3.3. Análise Crítica	36
CAPÍTULO 4 – PROJETO DE INTERVENÇÃO	41
4.1. Apresentação do Projeto	41
CONCLUSÃO	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXOS	54

INDICE DAS TABELAS

Tabela 1 - Análise do ambiente.....	40
Tabela 2 - Guião para a formulação do Plano Anual de Atividades.....	44

INDICE DAS FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica apresentado por Wheelen e Hunger.....	25
Figura 2 - Idades dos Colaboradores.....	30
Figura 3 - Percentagem de colaboradores com filhos.....	31
Figura 4 - Idades dos filhos dos colaboradores.....	31
Figura 5-Organização Escolar na Empresa.....	32
Figura 6 - Motivos que levariam a escolher a organização escolar da empresa.....	32
Figura 7 - Impacto na produtividade.....	33

GLOSSÁRIO DAS SIGLAS

CP – Caminhos Portugueses

ECERS – Early Childhood Environment Rating Scale

EFQM – European Foundtion for Quality Management

EUA – Estados Unidos da América

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

IRS – Imposto sobre Rendimento de Pessoas Singulares

ISO – International Organization for Standardization

ISS – Instituto da Segurança Social

ITERS – Infant/Toddler Environment Rating Scale

TAP – Transportes Aéreos Portugueses

INTRODUÇÃO

A conciliação entre a família e a vida profissional, isto é, a procura das melhores condições para a compatibilização entre a vida familiar e a vida profissional dos homens e mulheres está a ser trabalhada por um número cada vez maior de pessoas e grupos, organismos públicos, instâncias políticas e entidades privadas, constituindo um quase movimento convergente de ideias e ações (Santos, 1998).

Ao longo de 12 anos de serviço, enquanto Educadora de Infância, fui testemunhando diariamente pais aflitos com as deslocações para o trabalho, com as faltas ao trabalho por doença dos filhos e com a incompreensão de diversas entidades profissionais perante as situações familiares dos seus colaboradores com filhos pequenos. Tais situações, fizeram-me pensar que se o espaço creche fosse uma extensão da empresa, seria possível uma ligação entre ambas e seria percebida como um apoio e uma ajuda aos seus colaboradores. Muito provavelmente, essa empresa ou empresas, teriam os seus colaboradores menos cansados logo de manhã, teriam maior mobilidade de horários, poderiam visitar os seus filhos nos seus períodos de descanso e poderiam ainda estabelecer uma relação escola-família baseada na participação ativa e na troca de saberes.

A pesquisa de mercado realizada, a nível nacional, aponta para a existência de empresas com a iniciativa de apoiar os seus colaboradores, bem como a implementação de diversas políticas familiares de apoio. Alguns exemplos, são o caso da TAP, com um colégio 24 horas por dia, o Riki&Rok, colégio para colaboradores do hipermercado Auchan, que tem horários semelhantes aos do hipermercado e a Jerónimo Martins, que criou três colégios gratuitos para os filhos dos colaboradores junto aos seus armazéns e central de distribuição.

Estas organizações escolares distinguem-se das outras pelas condições oferecidas, principalmente ao nível dos horários de funcionamento, que são compatíveis com os horários de trabalho das empresas a que pertencem. Assim, Guerreiro *et al* (2006:10) afirmam que “É comum ouvir-se dizer que a concentração e a produtividade aumentam quando os trabalhadores estão descontraídos e tranquilos, por deixarem os filhos em locais seguros e com qualidade durante o período de trabalho.”

A Expandindustria, empresa de desenvolvimento de software para a indústria, comércio e serviços, sediada na cidade do Porto, sendo uma das empresas líderes no mercado nacional, procura há algum tempo, construir uma política familiar de apoio aos seus colaboradores. Este desejo iniciou-se com a aquisição de um edifício para que os seus colaboradores pudessem

deixar os seus filhos até à idade escolar. O diretor geral da empresa defende que as crianças devem estar com as suas mães o maior tempo possível e que as suas colaboradoras devem ter essa oportunidade e condições especiais de trabalho, visitando-as sempre que seja possível ao longo do dia.

A implementação de uma organização escolar dedicada à infância, para que os colaboradores possam usufruir dos serviços com os seus filhos, é uma realidade que esta empresa deseja criar e oferecer.

As orientações estratégicas deste projeto são:

- ✓ Garantir um serviço de qualidade e contínuo para que os pais consigam conciliar a vida profissional e familiar, motivando-os na sua construção de carreira assim como a continuação da família;
- ✓ Dar uma resposta educativa de excelência a todas as crianças e respetivas famílias pertencentes à empresa;
- ✓ Proporcionar às crianças um local onde se sintam seguras e protegidas, bem como onde possam desenvolver todo o seu potencial;
- ✓ Proporcionar estabilidade nos colaboradores, resultando na vantagem económica para a sustentabilidade e produtividade da empresa Expandindustria;

O ponto de partida para este projeto é: Qual o modelo de organização escolar adequado às necessidades dos colaboradores?

Este projeto está dividido em duas partes, sendo a primeira parte composta pela revisão de literatura onde se pretende refletir sobre o desafio da conciliação entre a vida familiar e a vida profissional nos dias de hoje, a importância e o papel das creches, do ensino de qualidade e do modelo pedagógico, no desenvolvimento global e harmonioso das crianças, e ainda sobre as estratégias de negócio que envolvem a construção de um projeto escolar para a infância. Neste momento será ainda possível compreender a metodologia do estudo qualitativo descrito, bem como todas as técnicas de tratamento de dados o envolvem. A segunda parte é composta pelo diagnóstico, através da caracterização da empresa, e da análise crítica acerca dos resultados dos dados recolhidos e pelo Projeto de Intervenção propriamente dito.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DE LITERATURA

1.1. “Equilíbrio família vs vida profissional”

Para a maioria dos indivíduos, os dois domínios de vida mais relevantes e basilares são o trabalho e a família. A tentativa de equilibrar o domínio do trabalho e da esfera família tornou-se parte da vida diária de milhões de adultos (Michel *et al.*, 2011).

Nas últimas décadas em Portugal, assistiu-se a um conjunto de importantes transformações nas sociedades industrializadas: o aumento da taxa de participação feminina no mercado de trabalho, o acréscimo de esperança média de vida, o prolongamento da escolaridade das gerações, as novas formas familiares e os novos desafios concorrenciais das empresas (Guerreiro *et al.*, 2006).

As diversas pesquisas sobre a conciliação da vida profissional e a vida familiar, demonstram que existiam diversos entraves quer para a esfera profissional quer para a esfera familiar, que provocavam a ausência de bem-estar nos indivíduos e no seu seio familiar.

Nos dias de hoje, as pesquisas desta temática, apresentam políticas empresariais mais centradas no indivíduo. Estas procuram estratégias de compatibilização harmoniosa entre o trabalho e a família, de como ganhar tempo e energia para cumprir com os diversos compromissos profissionais e familiares e, simultaneamente, de como alcançar satisfação e sucesso nos diferentes domínios da vida (Milne e Gregory, 2009).

Considera-se que as prioridades de equilíbrio trabalho/vida dos trabalhadores se enquadram em três categorias gerais: horários de trabalho (total de horas de trabalho e flexibilidade) e, além dos cuidados parentais ou responsabilidades, parentalidade (maternidade, paternidade, parentalidade e cuidados) e cuidados infantis (subsídios ou provisão direta) (McDonald *et al.*, 2005; Thornthwaite, 2004). Quando estas necessidades são satisfeitas por meio de programas organizacionais de trabalho-vida, os colaboradores apresentam maior comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho (Greenhaus *et al.*, 2002).

Eby *et al.* (2005), realizaram revisão de literatura de 190 artigos relacionados com o domínio familiar e profissional, concluindo que os pais de crianças pequenas percecionam níveis mais elevados de conflito quando comparados com pais de crianças mais velhas ou com indivíduos sem filhos.

Quando os indivíduos sentem dificuldade em conciliar o emprego com a vida pessoal e familiar, o sentimento de bem-estar é menor e o de stresse é maior, pelo que as pessoas têm

investido cada vez mais na procura de estratégias de compatibilização harmoniosa entre o trabalho e a família, de como ganhar tempo e energia para cumprir com os diversos compromissos profissionais e familiares e, simultaneamente, de como alcançar satisfação e sucesso nos diferentes domínios da vida (Friedman e Greenhaus, 2000).

A expressão “*Work Life Balance*” surge pela primeira vez no Reino Unido nos anos 70 e nos EUA nos anos 80. Esta política, pretende desenvolver estratégias na empresa, que possam favorecer o equilíbrio entre o tempo de trabalho e o tempo de vida pessoal e familiar.

Um exemplo destas estratégias surge na empresa Kellogg’s, em 1986, que permitia aos seus colaboradores, horários de turnos alargados diariamente com o objetivo de diminuir um dia de trabalho na semana.

Lockwood (2003) realizou um estudo com 800 profissionais de negócios e considerando valores, como trabalho e vida familiar e concluiu que “o trabalho e a família, os papéis da vida dominante para a maioria das mulheres e homens empregados na sociedade contemporânea, podem ajudar ou ferir uns aos outros”. Isto significa que o trabalho e a família podem trazer felicidade quando bem conciliados e geridos, assim como o trabalho ou a família podem prejudicar ambas dimensões onde o indivíduo está inserido. Deste estudo, verificou-se que os colaboradores com mais idade usufruíam desta política por causa da saúde e os colaboradores mais novos, principalmente as mulheres, por causa da maternidade e das creches.

Em Portugal, é notória a preocupação com as boas práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, tendo sido elaborado em 2006, pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social juntamente com a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, um Manual para Empresas.

Este documento tem como objetivo sensibilizar as empresas para a importância da criação de estratégias e reconhecimento das necessidades da vida pessoal e das responsabilidades familiares dos colaboradores, sejam eles homens ou mulheres. Sensibilizar as empresas para a organização do trabalho ou para questões de negociação no sentido de se adequarem as condições de trabalho às necessidades diárias da sociedade atual, são também objetivos deste documento.

As seguintes modalidades visam promover a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar: “criação de serviços de acolhimento de crianças, criação de serviços de prestação de cuidados a idosos, licenças para pais e mães trabalhadores/as, incentivo à maior participação do pai na vida familiar e flexibilização da organização do trabalho” (Guerreiro *et al*, 2006:10).

A criação de serviços de acolhimento de crianças, permitem diminuir as normais preocupações dos colaboradores com os seus filhos, uma vez que a criação destes equipamentos e serviços próprios, a maioria das vezes criados com características compatíveis aos horários dos colaboradores e localização da empresa, contribui para a conciliação da vida profissional com a familiar. Em Portugal, a empresa Bruno Janz, a TAP, a CP, a Jerónimo Martins, são empresas que aderiram a esta política familiar e proporcionam diariamente aos seus colaboradores espaços educativos para os seus filhos. Noutros países, como a Dinamarca, a França e a Alemanha, também promovem serviços de apoio as famílias para os seus filhos, nomeadamente ao nível dos horários, de programas de apoio e de creches e jardins de infância com normas de funcionamento compatíveis com os seus horários de trabalho (Guerreiro *et al*, 2006).

A infância é uma fase da vida do ser humano que requer cuidados permanentes, assistência e preocupação por parte dos pais, o que fez com que a Educação de Infância seja vista como uma área da educação de grande importância.

1.2. Educação de Infância

Recordando um pouco toda a história e evolução da educação pré-escolar, é importante salientar que a mesma surgiu pela necessidade social de apoio à família. As crescentes mudanças sociais, a crescente industrialização de muitos países, levou muitas famílias a abandonarem os campos e a fixarem-se nas zonas urbanas. A necessidade de ter alguém que tomasse conta das crianças, enquanto as mães trabalhavam, promoveu a criação de instituições que apoiavam a família neste aspeto, mas rapidamente passaram também a apoiar as famílias na função educativa.

Em Portugal, e após um período de bloqueio às políticas públicas de educação de infância durante o Estado Novo, a educação pré-escolar tem a sua expansão com a revolução de 25 de abril de 1974, onde foram novamente criadas condições e posterior expansão da educação de infância pública.

A Lei de Bases do Sistema Educativo Português (aprovada a 14 de outubro de 1986) regulamenta a estrutura do ensino em Portugal e é o referencial normativo das políticas educativas que visam o desenvolvimento da educação e do sistema educativo. A última mudança na Lei de Bases do Sistema Educativo Português ao nível da educação de infância, surge com a Lei nº85/2009, que estabeleceu que a educação pré-escolar é universal para todas as crianças a partir do ano em que atinjam os 5 anos de idade.

Várias publicações foram feitas, mas foi com a Lei Quadro da Educação Pré-Escolar que a educação de infância voltou a ganhar a devida importância. Para Vasconcelos (2014:482) esta Lei nº5/97, que veio determinar que compete à educação pré-escolar “favorecer o desenvolvimento harmonioso da criança (...) contribuir para corrigir os defeitos discriminatórios das condições socioculturais no acesso ao sistema escolar”, com orientação pedagógica flexível para uma melhor adaptação aos diferentes contextos socioculturais e zonas geográficas e funcionado em articulação com a comunidade.

Ao instituir-se legalmente a assistência social à criança como direito de cidadania, a Constituição Portuguesa reconhece o *status* de política social, colocando na agenda pública a necessidade de definição de diretrizes, normas, regras e princípios que devem estruturar a sua implementação.

As Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar surgiram com o Despacho nº5220/97 e vieram regulamentar toda a ação do Educador de Infância ao nível da ação pedagógica com a organização do espaço, do tempo/rotina, das áreas de conteúdo, da observação, da planificação, da avaliação, da interação com as famílias e da transição para o 1ºciclo. Este documento tem data inicial de 1997, tendo sido reformulado com o Despacho nº9180/2016.

Em 2001, com o Decreto-Lei nº241/2001, surgem os perfis específicos de desempenho profissional do educador de infância e do professor do 1ºciclo do ensino básico. Este documento vem regulamentar a qualificação para a docência na educação de infância e no 1ºciclo do ensino básico, podendo assim orientar as instituições de ensino ao nível da formação inicial destes profissionais, ao mesmo tempo que podem ser exigidas tais competências no desempenho profissional da sua categoria.

Investir numa educação de qualidade desde os primeiros anos, como um contexto de aprendizagem ao longo da vida, é sem dúvida um fator de sucesso educativo e consequentemente de exclusão social.

As creches tiveram o seu percurso evolutivo e são hoje vistas não apenas como um local de guarda de crianças, mas como espaços educativos de apoio à família e à educação das crianças dos 0 aos 3 anos.

O Decreto Regulamentar nº69/83, de 16 de julho, foi o primeiro documento legal encontrado em Portugal sobre a Creche. Este diploma veio regulamentar o Decreto-Lei nº 350/81, de 23 de dezembro, que caracteriza os infantários como “os estabelecimentos destinados a acolher, durante o dia, crianças de idade compreendida entre os 3 meses e os 3 anos, com o objetivo de lhes proporcionar condições adequadas ao seu desenvolvimento.” (p.2610), o que demonstra uma nova perspetiva sobre o espaço creche.

O Decreto-Lei 30/89, de 24 de janeiro, veio revogar o Decreto-Lei n.º 350/81, de 23 de dezembro, o Decreto Regulamentar n.º 69/83, de 16 de julho e demais diplomas complementares. Este documento designa por “creches” os estabelecimentos destinados a acolher crianças entre os 3 meses e os 3 anos, com o objetivo de lhes proporcionar condições adequadas ao seu desenvolvimento” (p.312).

O Despacho Normativo nº99/89, de 27 de outubro, aponta as normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento das creches com fins lucrativos e ainda os seguintes objetivos específicos: Proporcionar o atendimento individualizado da criança num clima de segurança afetiva e física que contribua para o seu desenvolvimento; Colaborar estreitamente com a família numa partilha de cuidados e responsabilidades em todo o processo evolutivo de cada criança; Colaborar no despiste precoce de qualquer inadaptação ou deficiência, encaminhando adequadamente as situações detetadas (p.4790). Com este despacho normativo, surge a perspetiva da importância de cuidar e educar na primeira infância.

Apesar da Lei de Bases do Sistema Educativo em Portugal, não considerar a faixa etária dos 0 aos 3 anos pertencente à educação de infância, foram sendo criadas diversas organizações escolares com a valência de creche sob a tutela do Ministério da Solidariedade e Segurança Social.

A portaria nº 262/2011 surge devido ao desajustamento entre o enquadramento normativo em vigor, ligado ao Despacho Normativo n.º 99/89, de 27 de outubro, e a crescente preocupação ao nível da qualificação da creche. Este documento volta a estabelecer as normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento das creches.

O Manual de Processos Chave para a Creche, surge em 2010, pelo Instituto da Segurança Social e tem como objetivo apoiar a educação na primeira infância definindo diretrizes, normas, regras e princípios que devem estruturar toda a ação das creches em funcionamento. Este manual tem também associado diferentes Modelos de Avaliação da Qualidade, para que cada instituição possa oferecer um serviço de qualidade e procurar alcançar o melhor nível apresentado neste documento.

A qualidade da educação na primeira infância é uma preocupação constante nos dias de hoje, uma vez que esta fase do desenvolvimento da criança tem vindo a ser definida como muito importante para o indivíduo.

1.3. Qualidade na Educação de Infância

Grande parte da investigação sobre educação em creche e jardim de infância, assume que a qualidade reflete o que é propício ao desenvolvimento da criança (Melhuish, 2001).

Importa conhecer e refletir sobre todo o processo pedagógico, a fim de proporcionar a cada criança o desenvolvimento adequado, quer através da organização do espaço e materiais, quer através do currículo e intenções pedagógicas. Estes dois fatores, quando vão ao encontro do desenvolvimento integral da criança, permitem-nos falar em qualidade e na existência de uma gestão para a qualidade no ensino.

Nos dias de hoje, devemos ter um olhar sério sobre a educação e não desprezar nenhum momento do desenvolvimento do ser humano. Devemos agir cedo para ter melhores resultados no futuro. A qualidade dos ambientes em creche e jardim de infância, é uma questão de extrema importância, para garantir uma sociedade em que todos têm as mesmas oportunidades, numa fase importante do desenvolvimento, em que se espera que sejam alcançadas certas e determinadas competências para que no futuro consigam prosseguir as suas aprendizagens.

A qualidade baseada no utilizador favorece o cliente, mas coloca desafios importantes aos gestores que precisam estar numa posição de medição de perceções subjetivas dos clientes e de seguida traduzi-las em eficiência operacional (António *et al*, 2016).

Existem alguns instrumentos de avaliação da qualidade da educação ao nível da infância. A Early Childhood Environment Rating Scale-ECERS (Harms & Clifford, 1980), é uma escala desenvolvida nos EUA e tem sido utilizada internacionalmente para avaliar a qualidade do ambiente educativo para crianças dos 0 aos 6 anos. É composta por 37 itens, organizados em sete subescalas: Cuidados Pessoais, Materiais e Mobiliário para as Crianças, Experiências de Linguagem e Raciocínio, Atividades de Motricidade Global e Fina, Atividades Criativas, Desenvolvimento Social e Necessidades do Adulto.

Com base na ECERS, Harms, Cryer & Clifford (1990) desenvolveram a Infant/Toddler Environment Rating Scale - ITERS, para avaliar especificamente a qualidade do ambiente oferecido para o atendimento coletivo de crianças dos 0 aos 30 meses. Esta escala é composta por 35 itens, agrupados por 7 subescalas: Espaço e Mobiliário, Rotinas de Cuidados Pessoais, Linguagem Oral e Compreensão, Atividades de Aprendizagem, Interação, Estrutura do Programa, Pais e Pessoal.

Harms e Clifford (1993), dois dos autores destas escalas, consideram que as características mais importantes dos contextos de educação e cuidados são: salubridade e a segurança

(existência de critérios de licenciamento, obediência a critérios de higiene e de saúde, ...), o currículo (planificação de atividades de desenvolvimento adequadas, equilíbrio entre a atividade de iniciativa do adulto e da iniciativa da criança, ...) e o pessoal (grupos com número limitado de crianças, rácio adulto-criança adequado e qualificação e formação dos técnicos). As escalas de avaliação da qualidade do ambiente têm, portanto, em consideração estes aspetos.

Ambas as escalas se adequam a todas organizações escolares, públicas ou privadas, assim como a todos os contextos socioeconómicos. Estes instrumentos de observação requerem de pelo menos três horas de observação e registo, seguida de entrevista ao educador. Estas escalas usam o mesmo formato de sete pontos da escala de *Likert* e o mesmo sistema de pontuação com os itens organizados nas 7 subescalas acima descritas.

Após a observação destas escalas e de todos os itens que as compõem, podemos chegar à conclusão de que temos um ambiente com qualidade ou com necessidade de melhorias.

Estas escalas são utilizadas não só nos EUA mas também no Canadá, América do Sul, Europa, Ásia, África e Oriente Médio, tanto para pesquisa como para a melhoria do programa. Esse uso mundial fornece um contexto comum para trocar informações, compartilhar experiências, e discutir diferenças e semelhanças. O facto de que as escalas de avaliação de ambiente podem ser utilizadas de forma eficaz em tantos países alimenta a crença de que há necessidades básicas que todas as crianças têm em comum e que devem ser atendidas a fim de fornecer serviços de alta qualidade. No entanto, isso não exclui o facto de que os países e culturas têm diferenças em seus objetivos e práticas de educação infantil.

No caso de Portugal, sugeriram alguns estudos com base nestas escalas. Com a utilização da escala ITERS, foi realizado um estudo subsidiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia realizado para uma tese de doutoramento com o título “Qualidade em Contexto de Creche: Ideias e Práticas”, na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, onde participaram 160 salas de creche do distrito do Porto e onde foi possível aplicar a escala ITERS-R e toda a sua metodologia de observação, a fim de perceber a qualidade dos serviços oferecidos em Creche. Os resultados foram bastante claros e indicativos de quais os níveis necessários de melhoria, sendo que investir na formação dos profissionais quer educadores ou auxiliares, na promoção da qualidade dos espaços e no envolvimento dos pais, são os objetivos fundamentais para uma organização escolar prestar um serviço de qualidade no ambiente educativo da creche. Com a utilização da escala ECERS, foram realizados diversos estudos coordenados por Joaquim Bairrão, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Universidade do Porto e tiveram como objetivo perceber a relação da qualidade dos contextos e os resultados do desenvolvimento na educação pré-

escola em Portugal. Estes estudos aconteceram entre 1992 e 2007 e vieram indicar que “a promoção da qualidade passará por um maior investimento em aspetos de natureza estrutural (e.g., equipamento de motricidade global adequado ao numero de crianças e à sua idade; material disponibilizado nas salas para a realização de atividades de jogo dramático, natureza/ciências, matemática), mas os níveis de qualidade com impacto no desenvolvimento serão determinados pela natureza das interações, tendo aqui o educador o papel fundamental” (Leal *et al*, 2009:51-52).

O Instituto da Segurança Social, detentor de diversos equipamentos sociais com resposta social em creche e porque urge distinguir os diferentes equipamentos que subsidiam, criaram os Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, no ano de 2005. Até à data já foram reformulados, porém o seu objetivo é sempre o mesmo, certificar os equipamentos sociais com a valência de creche ao nível da qualidade.

As publicações efetuadas incluem os processos-chave, ou seja, os indicadores para a prestação de serviços e os inquéritos de satisfação a serem aplicados aos clientes, por forma a serem conhecidas as opiniões dos mesmos.

O Manual de Processos-Chave têm indicadores como Candidatura, Admissão e Acolhimento, Plano Individual, Planeamento e Acompanhamento das Atividades, Cuidados Pessoais, Nutrição e Alimentação. Estes indicadores, fornecem as bases para um serviço a ser prestado com qualidade e centrando todo o processo no bem-estar e desenvolvimento integral da criança.

Os Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais, podem ser seguidos também pelas entidades de ensino privadas, fazendo com que estas prestem serviços de maior qualidade.

Quer a Escala ITERS, quer o Manual de Processos-Chave do ISS, servem de instrumentos de observação e orientação para a realização de práticas educacionais de qualidade no contexto de creche.

Numa organização escolar, é necessário que o gestor ou diretor, tenha como objetivo a implementação da qualidade. Criar todas as diretrizes para um serviço de qualidade na educação, envolvendo e motivando os seus colaboradores, bem como todos os elementos da organização, enquanto procura estabelecer boas relações com os membros externos, como as famílias, empresas e sociedade em geral.

Os instrumentos acima descritos são importantes para a qualidade do serviço prestado na Educação de Infância, porém, se o topo da organização onde os profissionais estão inseridos,

não estiver com o mesmo objetivo de qualidade total na educação, poucas melhorias se conseguem realizar, para não dizer, nenhuma.

Para a melhoria da Qualidade em Educação é necessário: maior envolvimento dos professores e funcionários na gestão e na tomada de decisões; mais autoridade e responsabilidade delegada a funcionários dos diversos níveis de especialização; maior autonomia da escola como entidade individual e mais liberdade de ação para cada departamento; maior desenvolvimento profissional e treinamento de professores e funcionários; decisões da escola baseada nas exigências do cliente e coleta de dados, usando-se métodos científicos e análise estatística; técnicas de liderança aprimoradas para aqueles em posições gerenciais; técnicas participativas inovadoras no lugar de métodos de gestão autocráticos ou condescendentes; comprometimento permanente com a qualidade, tendo em vista a excelência em todos os processos da escola; práticas educacionais e decisões baseadas nas necessidades do cliente como mostradas nos elementos da Qualidade e nas regras de conformidade e análise contínua do funcionamento de novos métodos (Donel *et al*, 2001).

Um ambiente de qualidade total na educação de infância, é um ambiente onde a criança e a sua família participam no processo educativo, é um ambiente onde cada profissional tem o seu papel definido e os seus objetivos traçados, é um ambiente onde todos participam no esforço da mudança e busca permanente de qualidade e é um ambiente com docentes preparados, detentores de conhecimentos e habilidades técnicas, que sabem o quê, como, quando, onde, quem e porque ensinam.

O modelo pedagógico a implementar em educação de infância, é um dos fatores potenciadores de qualidade do processo ensino-aprendizagem.

1.4. Modelo Pedagógico: Reggio Emilia

Após a II Guerra Mundial, a cidade de Reggio Emilia, na Itália, era uma cidade destruída e havia a necessidade de reerguer a cidade e as vidas dos seus habitantes. Um pequeno grupo de cidadãos resolveu construir uma escola para crianças pequenas como forma de ajudar social, política e culturalmente a cidade, enquanto era suprimida a necessidade de cuidar dos mais pequenos.

Loris Malaguzzi, jovem pedagogo, integrou o projeto da cidade e foi o criador deste modelo pedagógico, que desde logo estabeleceu a inexistência de disciplinas formais e que todas as atividades pedagógicas se desenvolvem por meio de projetos. Estes projetos, surgem sempre através das ideias dos próprios alunos e são desenvolvidos por meio de diferentes linguagens.

Um dos pilares do modelo Reggio Emilia é o “sentimento e a vivência de comunidade educativa, onde os professores e as famílias constituem uma equipa de trabalho, cooperando e colaborando para conseguir um atendimento de melhor qualidade para as crianças. A aprendizagem processa-se de forma bilateral e recíproca entre as crianças, professores e famílias, em que todos aprendem com todos” (Lino, 2013:111).

A abordagem Reggio Emilia, “incentiva o desenvolvimento intelectual das crianças por meio de um foco sistemático sobre a representação simbólica. As crianças são encorajadas a explorar o seu ambiente e a expressar a si mesmas através de todas as suas “linguagens” naturais ou modos de expressão, incluindo palavras, movimento, desenhos, pinturas, montagens, escultura, teatro de sombras, colagens, dramatizações e música. Levando-as a níveis surpreendentes de habilidades simbólicas e de criatividade” (Edwards *et al*, 2016:23).

São muitas as influências teóricas que sustentam o modelo pedagógico de Reggio Emilia, sendo que Piaget e o construtivismo fizeram acreditar que a criança tem um papel ativo na construção do conhecimento do mundo e Vygostky que defende um papel ativo do adulto ao nível da “zona de desenvolvimento próximo”, nomeadamente ao nível da linguagem oral e do desenvolvimento de projetos.

O modelo Reggio Emilia é composto por dimensões pedagógicas ao nível do espaço, do tempo, das relações, do currículo e da documentação pedagógica.

Ao nível do espaço, este modelo pedagógico, “promove a interação social, a aprendizagem cooperativa e a comunicação entre as crianças, os professores, os pais e os membros da comunidade” (Lino, 2013:120), caracterizando-o assim como um terceiro educador. O atelier, a piazza, a biblioteca, salas de atividades, sala de música, o refeitório, a cozinha, diversas casas de banho e os espaços exteriores, são espaços característicos e estão organizados de forma estética ao nível dos materiais e ao nível da exposição das produções das crianças. As crianças, os professores e os pais modelam, ao longo do tempo, um espaço único que resulta de um trabalho colaborativo entre todos os intervenientes no processo educativo. Este espaço reflete as suas vidas pessoais, as suas culturas, as suas histórias, a evolução das crianças e mostra como crianças, professores e pais trabalham colaborativamente na construção de um projeto educativo (Malaguzzi, 1998).

Ao nível do tempo, os horários estão organizados de modo a proporcionar às crianças diversas experiências, quer sozinhas, quer em pequenos grupos, quer em grandes grupos. As crianças decidem as atividades que querem realizar, uma vez que os materiais estão colocados estrategicamente para que as crianças possam desenvolver as suas ideias e alcançar as respostas às suas interrogações. Ao longo do dia, crianças e adultos juntam-se com o objetivo de fazer uma partilha de descobertas ou dificuldades e problemas encontrados.

Ao nível das interações, este modelo privilegia a “escuta”. “Escutar é estar aberto aos outros e ao que eles têm para dizer, é considerar os outros como sujeitos que contribuem para a investigação partilhada que cada um enceta sobre o sentido e o significado das experiências quotidianas que experiencia” (Lino, 2013:127). Podemos dizer então que o modelo Reggio Emilia, privilegia o ouvir e o falar, fazendo com o que professor tenha sempre um papel de escuta ativa, ao mesmo tempo que promove entre as crianças a partilha e a escuta ao longo do dia.

Ao nível do currículo, as escolas para a infância Reggio Emilia desenvolvem um currículo emergente, que advém da planificação entre as crianças, professores e famílias. Este método tem uma abordagem baseada em ouvir ao invés de falar, em que a dúvida e a fascinação são fatores bem-vindos, juntamente com a investigação científica e o método do detetive. É uma abordagem na qual a importância do inesperado e do possível, é reconhecida, um enfoque no qual os educadores sabem como “despertar” o tempo, ou melhor ainda, sabem como dar às crianças todo o tempo que necessitam. É uma abordagem que protege a originalidade e a subjetividade sem criar isolamento do indivíduo, e oferece às crianças a possibilidade de confrontarem situações especiais e problemas como membros de pequenos grupos de camaradas. Esse enfoque pede que os adultos – tanto os professores quanto os pais – se ofereçam como pessoas que sirvam de referenciais aos quais as crianças podem (e desejam) voltar-se. A tarefa dessas pessoas não é simplesmente satisfazer ou responder perguntas, mas, em vez disso, ajudar as crianças a descobrir respostas e, mais importante ainda, ajudá-las a indagar a si mesmas questões relevantes (Rinaldi, 2006).

“A planificação ou a progettazione, integra o ciclo “observar – documentar – interpretar – projetar”. É com base nas interpretações da documentação, produzida pelos professores e pelas crianças, que a equipa educativa projeta as possíveis reações das crianças e elabora um conjunto alargado de hipóteses sobre as possíveis reações das crianças face às propostas dos educadores. Este ciclo possibilita a compreensão do que a criança é capaz de fazer se forem criadas as condições para ela agir ao nível máximo das suas capacidades, isto é, atuar ao nível da zona de desenvolvimento próximo” (Lino, 2013:131-132).

A documentação de todo o processo de aprendizagem das crianças durante o desenvolvimento dos projetos, permite à criança uma memória das experiências realizadas, através das fotografias, imagens e palavras registadas, assim como possibilita ao educador ter uma perspetiva assertiva de todo o processo de aprendizagem e refletir sobre a sua prática e o seu papel na educação de infância. Deste modo, a documentação favorece o sentido crítico dos professores e constitui um processo de aprendizagem para as crianças e adultos,

constituindo, assim, um instrumento para a investigação e para a reconstrução da prática e da epistemologia da prática (Rinaldi, 2006).

A existência de um atelier e de um professor de artes plásticas, é uma das características das escolas para a infância do modelo Reggio Emilia. “O atelier tem duas funções. Em primeiro lugar, ele oferece um local onde as crianças podem tornar-se mestres de todos os tipos de técnicas, tais como pintura, desenho e trabalhos com argila – todas as linguagens simbólicas; Em segundo lugar, ele ajuda que os professores compreendam como as crianças inventam veículos autónomos de liberdade expressiva, de liberdade cognitiva, de liberdade simbólica e vias de comunicação. O atelier tem um efeito importante, provocador e perturbador sobre ideias didáticas ultrapassadas” (Vecchi, 2016:124). O atelier e o professor de artes são efetivamente elementos muito importantes no processo de aprendizagem das crianças, uma vez que podem ajudar a criança nas suas experiências e podem apoiar o educador, mostrando-lhe outra visão da criatividade e da utilidade dos materiais que constituem os projetos das crianças.

O modelo pedagógico Reggio Emilia permite construir um caminho diferenciador e único na educação de infância e pode ser, sem dúvida o elemento chave para a escolha de uma organização escolar para a infância em detrimento de outra com outro modelo pedagógico. Uma equipa pedagógica que estabeleça este modelo pedagógico nas suas práticas diárias fará certamente sobressair uma prática pedagógica e organização escolar únicas.

1.5. Estratégia de Negócio

O modelo de negócio é a explicação de como a sua empresa funciona e cria valor. Há muitas definições que buscam explicar o que significa o termo, mas a essência resume-se em buscar entender como a empresa fará dinheiro, qual será ou é o seu modelo de receita e como as várias áreas e processos de negócio se relacionam para atingir o objetivo de fazer com que a empresa funcione, gerando valor aos clientes (Dornelas *et al*, 2017).

Em Portugal, existem organizações escolares para a infância que pertencem à rede pública ou à rede privada. Da rede pública fazem parte os estabelecimentos de ensino pré-escolar do Ministério da Educação e Ciência e do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social e da rede privada fazem parte os estabelecimentos com e sem fins lucrativos - instituições do ensino particular e cooperativo, no primeiro caso e, no segundo, as instituições particulares de solidariedade social (IPSS).

As organizações escolares sem fins lucrativos “são instituições particulares de solidariedade social, adiante designadas apenas por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade

lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público” (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, art1º).

A gestão estratégica caracteriza-se por um conjunto de decisões de gestão e de ações a desenvolver a longo prazo numa organização. Bryson (2011) define a gestão estratégica como uma apropriada e razoável integração da planificação estratégica e a sua implementação numa organização para a realização da sua missão.

A literatura apresenta diversos modelos de gestão estratégica. Contudo, no contexto deste trabalho, abordará-se o Modelo de Wheelen e Hunger (2012).

O modelo de gestão estratégica apresentado por Wheelen e Hunger (2012) apresenta-se centrado em quatro elementos essenciais: o diagnóstico ambiental (recolha de informação), a formulação da estratégia (desenvolvimento de planos a longo prazo), a implementação da estratégia (a estratégia em ação) e a avaliação e controlo (monitorização do desempenho).

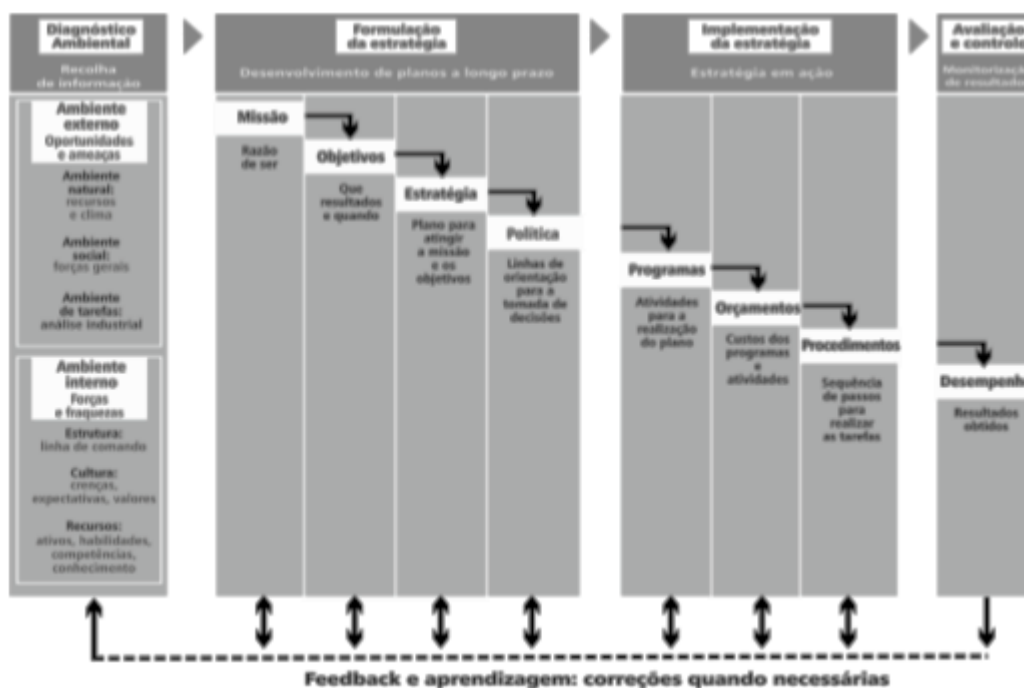


Figura 8 - Modelo de Gestão Estratégica apresentado por Wheelen e Hunger (2012:15)

No diagnóstico ambiental pretende-se monitorizar, avaliar e disseminar a informação interna e externa que se torna fundamental à organização, identificando os fatores estratégicos que determinam e limitam o futuro da organização. Este diagnóstico pode ser conduzido de forma simples, através da análise SWOT, onde as forças e as fraquezas (S e W) correspondem ao interior da organização e as oportunidades e ameaças (S e W) provindas do seu exterior (Wheelen e Hunger, 2012).

A análise do meio envolvente de uma organização escolar é uma análise a todos os fatores externos à empresa, no sentido de tentar determinar essas influências positivas ou negativas sobre as atividades da empresa e, com isso, permitir o estudo e a adoção das respostas mais adequadas às mesmas (Carvalho, 2008).

Na formulação da estratégia desencadeia-se uma sequência de planos a longo prazo para uma gestão eficaz das oportunidades e ameaças, no espetro das forças e fraquezas da organização (Wheelen e Hunger, 2012). Assim, existem quatro procedimentos essenciais na formulação da estratégia: a definição da missão (razão de ser) da organização, a especificação dos objetivos (que resultados e quando), o desenvolvimento da estratégia (plano para atingir a missão e os objetivos), e a definição da política (linhas de orientação para a tomada de decisões) de intervenção na organização.

A missão de uma organização deve revelar a sua identidade e personalidade. Para isso deve mostrar a razão da sua existência, definindo o seu negócio e apresentando de uma forma clara e simples os seus objetivos gerais e as linhas orientadoras para o seu desenvolvimento futuro (Carvalho, 2008).

Uma organização escolar com a missão bem definida, tem ao mesmo tempo a sua estratégia de negócio estruturada. Daqui surgem objetivos que pretendem orientar as decisões da organização, para que esta caminhe na direção estabelecida pela missão. As políticas planeadas na organização, permitem que os seus colaboradores tomem decisões e tenham ações de forma a suportar a missão, os objetivos e a estratégia (Wheelen e Hunger, 2012).

O projeto educativo de uma organização escolar é o documento onde se consagra a orientação educativa da escola, através do qual se explicitam os valores, as metas e as estratégias que a escola se propõe a cumprir. Os projetos educativos tornaram-se assim numa espécie de micro-ideologias da ação quotidiana, criando sistemas de crenças próprios para orientar a tomada de decisão dos atores (individuais ou coletivos) em função de determinados princípios ou valores (Barroso, 2005).

Para a implementação da estratégia desenvolvem-se programas (conjunto de atividades ou passos necessários para realizar os planos de ação), orçamentos (no estabelecimento das receitas e despesas associadas) e um conjunto de procedimentos para a sequência de passos a desenvolver e das técnicas que descrevem, com detalhe, como uma tarefa ou trabalho deve ser realizado.

Numa organização escolar, o Plano Anual de Atividades é o documento onde estão descritas as atividades, os orçamentos e todos os procedimentos a ter pela equipa docente e não docente, para que a missão e os objetivos da organização sejam cumpridos.

Por fim, para monitorizar os resultados, procede-se à avaliação e controlo, na avaliação de desempenho dos resultados, para que o desempenho seja comparado com a performance desejada. Em permanência, inclui-se um processo de feedback e de aprendizagem permanente, considerando-se a organização como uma “learning organization”, uma organização em permanente aprendizagem e onde todos os intervenientes aprendem uns com os outros para a melhoria de todos os processos estratégicos da organização (Wheelen e Hunger, 2012).

Avaliar em educação é conhecer e refletir sobre toda a ação realizada. Monitorizar os resultados da ação é acompanhar e ao mesmo tempo avaliar todos os procedimentos realizados. Este processo permite ainda corrigir erros e resolver problemas, ajudando a construção do ciclo seguinte a fim de melhorar constantemente o desempenho da organização.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

2.1. Método

Neste trabalho de projeto, está subjacente uma “investigação qualitativa que procura um melhor entendimento do caso e pretende avaliar a sua singularidade e a complexidade, bem como a sua articulação e interação com os seus contextos” (Stake, 2016:32).

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (Yin, 2001).

No estudo de caso, o desenvolvimento da teoria como parte da fase inicial do projeto, é essencial para saber se o propósito decorrente do estudo de caso é desenvolver ou testar a teoria (Yin, 2005).

Nesta investigação, os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico (Bogdan e Bilken, 1994).

O objetivo deste estudo é desenvolver um projeto que potencie a conciliação da vida familiar com a vida profissional dos colaboradores das empresas e criar com a empresa Expandindustria uma medida de apoio social através da conceção de uma organização escolar para a Infância.

2.2. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados utilizadas neste trabalho são o questionário e a entrevista.

O questionário, enquanto técnica de recolha de dados, pode prestar um importante serviço à investigação qualitativa. Esta técnica baseia-se na criação de um formulário, previamente elaborado e normalizado (Meirinhos e Osório, 2010).

Nesta investigação, o questionário foi elaborado com o objetivo de conhecer as opiniões dos colaboradores sobre o que dão mais importância numa organização escolar e compreender a importância que o surgimento de uma oferta educativa da sua empresa teria nas suas vidas pessoais e profissionais (Anexo 1).

A entrevista surge como oportunidade de conhecer diversas opiniões ou visões sobre o mesmo caso ou realidade. Para o efeito foi concebido um guião (Anexo 2) com questões – guia (conjunto de perguntas relevantes de acordo com a literatura e com o tema em questão).

Nesta investigação foram realizadas duas entrevistas. Foi realizada uma entrevista à coordenadora pedagógica do Colégio Rik&Rok de Alfragide, do grupo Auchan e foi realizada outra entrevista à diretora pedagógica das creches/jardim de infância da Jerónimo Martins. As entrevistas foram marcadas conforme a disponibilidade dos entrevistados, com a duração média de 45 minutos e foram gravadas digitalmente com o consentimento dos entrevistados.

Os colégios Rik&Rok são uma Instituição Particular de Solidariedade Social da Fundação Auchan e estão situados um em Alfragide e outro na Amadora. Estes colégios têm uma Direção Pedagógica comum, sendo que a entrevista foi realizada à Coordenadora Pedagógica do colégio de Alfragide.

A Jerónimo Martins é uma empresa de distribuição alimentar e de retalho especializado. É uma empresa que opera em Portugal, bem como também na Polónia e na Colômbia. A empresa tem três organizações escolares para a infância, na Azambuja, em Braga e em Alfena, todas elas inseridas e pertencentes aos Centros de Distribuição.

Estas entrevistas permitiram conhecer duas realidades distintas e, ao mesmo tempo perceber todo um percurso de administração escolar com o foco numa educação de qualidade e no apoio à vida familiar dos colaboradores.

“O investigador qualitativo tem orgulho em descobrir e retratar as múltiplas perspetivas sobre o caso. A entrevista é a via principal para as realidades múltiplas” (Stake, 2016:81).

2.3. Tratamento de dados

A análise de conteúdo é o que nos permite compreender a mensagem recebida. É um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens (Bardin, 2014).

Os dados recolhidos do questionário e das entrevistas serão utilizados para conhecimento das diferentes realidades e opiniões, assim como servirão de reflexão para a construção das linhas orientadoras do projeto a criar.

CAPITULO 3 – DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

3.1. Caracterização da Empresa

A Expandindustria é uma empresa de consultoria em gestão e soluções empresariais, sediada na cidade do Porto, há mais de 30 anos.

Tem uma vasta oferta ao nível de serviços financeiros, assim como um departamento de Estudos e Projetos, criado para a elaboração de trabalhos em diversas áreas, tendo em conta um ajustado enquadramento económico, empresarial, ambiental e territorial.

A Expandindústria tem adotado critérios de qualidade exigentes (nomeadamente, EFQM e ISO), nos seus esforços crescentes de melhoria. O desenvolvimento de Aplicações de Gestão estabelecido está sempre em sintonia com as exigências do mercado e a constante evolução dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação.

A responsabilidade social nas empresas é cada vez mais uma preocupação dos órgãos de gestão. Esta preocupação e a atuação a este nível, não só eleva a satisfação dos colaboradores e dos seus parceiros, como também possibilitam uma maior competitividade e inovação.

3.2. Resultados dos Questionários e Entrevistas

Esta empresa é constituída por 80 colaboradores, em que a média de idades ronda os 35 anos de idade. Deste número de colaboradores, 70% são homens e 30% são mulheres.

Para o enquadramento das necessidades e interesses dos colaboradores, foi realizado um questionário online e enviado aos colaboradores (Anexo 1).

Os questionários foram respondidos por 44 pessoas.

As idades compreendidas dos colaboradores situam-se entre os 22 anos de idade até 60 anos de idade, sendo que 20% dos colaboradores tem 27 anos de idade, 12.5% dos colaboradores têm 42 anos de idade e 7.5% dos colaboradores têm 52 anos de idade.

Através destes valores, podemos concluir que o maior número de colaboradores se encontra em três fases da vida: jovem, adulto e meia idade.

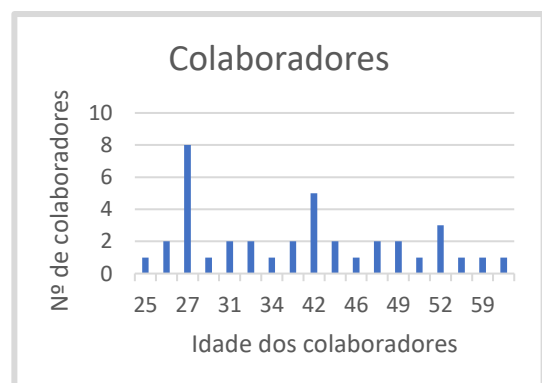


Figura 9 - Idades dos Colaboradores

Estes dados podem ser tradutores de diferentes fases da vida: jovem sem filhos ou a pensar ter o primeiro filho, adultos com filhos e com tendência para aumentar a família e adultos de meia idade com possibilidade de serem avós. Em todas estas fases está presente a necessidade de conjugação da vida familiar com a vida profissional.

A percentagem de colaboradores que têm filhos é de 57% e a percentagem dos que não têm filhos é de 43%.

Dos colaboradores que têm filhos, 37,5% refere que têm 1 filho, 37,5% refere que têm 2 filhos, 3,1% refere que têm 3 filhos e 21,81% refere que não têm filhos.

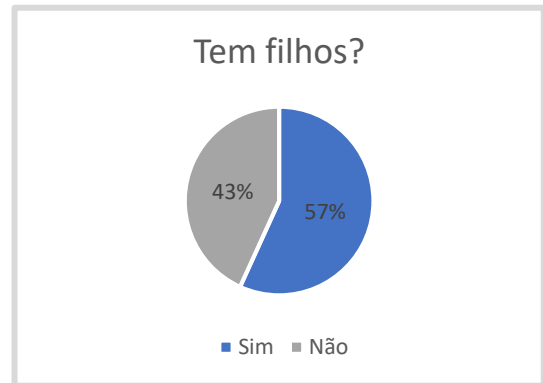


Figura 10 - Percentagem de colaboradores com filhos

As idades dos filhos dos colaboradores situam-se entre 1 ano de idade e 35 anos de idade, sendo que 31,2% têm idades compreendidas entre os 5 e os 10 anos de idade, 21,4% têm filhos com idades compreendidas entre os 1-3 anos de idade, 21,4% têm idades compreendidas entre os 15 e os 20 anos de idade, 17,9% têm idades compreendidas entre os 10 e os 15 anos de idade e 14,3% têm idades compreendidas entre os 3 e os 5 anos de idade.

Estes valores indicam-nos que as idades dos filhos dos colaboradores se encontram maioritariamente na infância e na adolescência. É nesta fase do crescimento que os filhos necessitam de mais apoio, de mais assistência, fazendo com que os colaboradores necessitem de gerir toda a vida familiar e profissional para acompanhar os seus filhos e as suas necessidades.

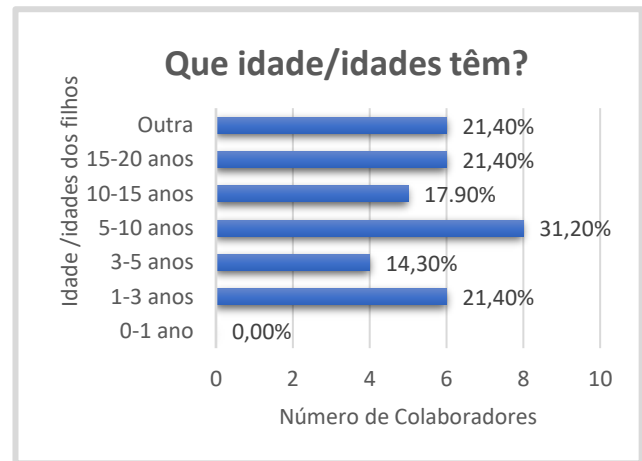


Figura 11 - Idades dos filhos dos colaboradores

Na questão que está relacionada com o ter mais filhos e quando, 62,8% dos colaboradores responde que não pondera ter mais filhos e 37,2% dos colaboradores responde que pondera ter mais filhos. Em relação ao tempo da intenção de ter filhos ou de ter mais filhos, 40% refere que pondera ter mais filhos no espaço de tempo de 1 a 3 anos, 12% refere que pondera ter mais filhos no espaço de tempo de 3 a 5 anos e 48% refere que "outra" é a resposta seleccionada.

Na questão relacionada com a criação de uma organização escolar para a infância na empresa e a relação com o incentivo à natalidade, 95% dos colaboradores respondeu afirmativamente a essa existência e ao possível aumento da natalidade.

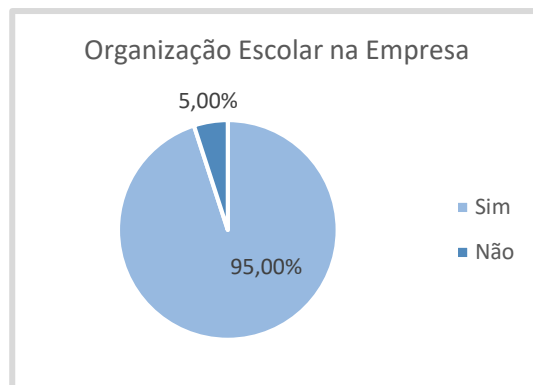


Figura 12-Organização Escolar na Empresa

No que diz respeito às escolhas dos colaboradores quanto às características que uma organização escolar deve ter para ser escolhida, 32,6% dos colaboradores referem o Projeto Educativo, 30,2% dos colaboradores referem a proximidade do local de trabalho e 20,9% dos colaboradores referem o Modelo Pedagógico.

Ao longo dos anos, a população portuguesa tem crescido ao nível das pessoas que continuam os estudos após o ensino secundário. Este facto está ligado com as opções e preocupações ao nível do ensino cada vez mais demonstradas pelos pais das crianças, ainda no ensino na infância. Os dados expressados pelos colaboradores acerca das características que uma organização escolar deve ter, traduzem a preocupação com ensino e a visão sobre a importância da escola desde os primeiros anos.

Quanto aos motivos que os levariam a escolher a organização escolar da empresa, 53,43% referem a proximidade do local de trabalho, 51,11% referem o Projeto Educativo, 39,49% referem o Modelo Pedagógico e 30,20% referem o valor da mensalidade. Estas são as principais razões pelas quais os colaboradores escolheriam

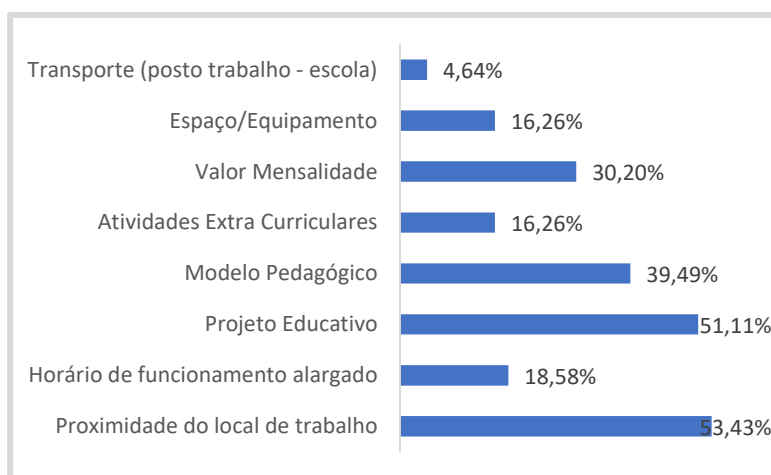


Figura 13 - Motivos que levariam a escolher a organização escolar da empresa

a organização escolar da empresa para colocar os seus filhos.

No que diz respeito aos incentivos que levariam os colaboradores a escolher a organização escolar da empresa, 32,6% referem o desconto na mensalidade, 30,2% referem o Projeto Educativo Inovador, 20,9% referem o ser exclusivo para filhos de colaboradores e 14% referem a mensalidade de acordo com o vencimento.

Em relação aos impedimentos para escolherem a organização escolar da empresa, 30,2% dos colaboradores referem o Projeto Educativo, 27,9% dos colaboradores referem a localização, 20,9% dos colaboradores referem o valor da mensalidade e 18,6% dos colaboradores referem o espaço /equipamento.

As características da organização escolar apresentadas, permitem ao colaborador decidir se é benéfico ou não, para si e para os seus filhos, a frequência da organização escolar da sua empresa. O Projeto Educativo, a localização, o valor da mensalidade e o modelo pedagógico, são as características comuns mais escolhidas. Os colaboradores aliam a importância da qualidade do ensino, à conciliação com a sua vida pessoal, como a questão monetária e a localização.

No que diz respeito à produtividade, 66,7% dos colaboradores referem que aumentaria a sua produtividade ao usufruir deste serviço da empresa e 33,3% manteria o nível de produtividade face à existência deste serviço.

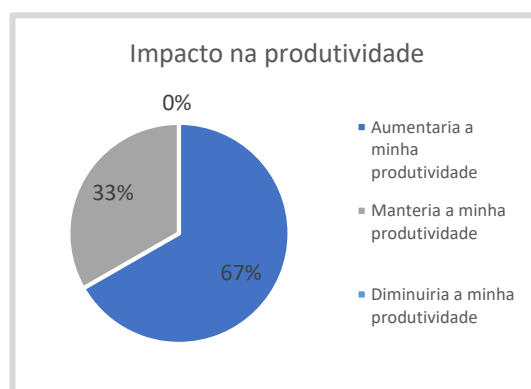


Figura 14 - Impacto na produtividade

A análise de conteúdo das entrevistas (Anexo 3) permitiu ter uma visão de duas organizações, com características físicas e de gestão escolar

diferentes, mas que em comum têm o objetivo principal, que é promover e facilitar a conciliação da vida familiar com a vida profissional dos seus colaboradores.

Os temas e as categorias abordadas nas entrevistas, permitiram o conhecimento do perfil das empresas ao nível da ação social existente, da preocupação com a conciliação da vida familiar com a vida profissional dos colaboradores, das características principais de funcionamento das organizações escolares existentes e dos resultados da implementação face aos objetivos propostos.

Verificam-se diversas características semelhantes entre as duas organizações escolares. A existência das valências de creche e jardim de infância, proporciona o apoio desde os 4 meses de idade até à entrada no 1º ciclo do ensino básico. A experiência académica e profissional da direção pedagógica na área da Educação de Infância, permite que a visão e a missão das organizações escolares, se aproximem o mais possível do sucesso escolar e do apoio no desenvolvimento infantil tão importante para um crescimento saudável e harmonioso das crianças. A preocupação das empresas com a conciliação da vida profissional com a vida familiar dos colaboradores é enunciada como um aspeto norteador de apoio e criação de condições favoráveis a essa conjugação. Os horários por turnos como sendo uma das principais necessidades transmitidas pelos colaboradores para a existência da organização

escolar, foram fundamentais na organização dos horários de funcionamento das duas creches/jardim de infância. Estes mesmos horários são adequados ao funcionamento dos armazéns/lojas onde estão inseridas. O local onde está inserida cada uma das organizações escolares é muito próximo ou no mesmo local da empresa onde os colaboradores se inserem, fazendo com que os colaboradores possam nos seus intervalos visitar os seus filhos ou mesmo na entrega ou recolha das crianças, não perderem muito tempo em deslocações antes de entrar ou sair dos seus postos de trabalho. A preocupação com a educação inclusiva, nomeadamente com a contratação de um terapeuta da fala a tempo inteiro, é visível nas duas organizações escolares e permite um apoio especializado no acompanhamento de crianças com algum tipo de necessidades educativas especiais.

A existência de determinadas diferenças entre as duas organizações escolares é notória. Ao nível da gestão das organizações escolares, a creche/jardim de infância da Jerónimo Martins é gerida em regime de outsourcing e a do grupo Auchan é gerida por órgãos próprios da Fundação. O número de crianças que frequenta cada uma das organizações escolares é diferente e na Jerónimo Martins, tem vindo a ser ajustado à crescente necessidade de mais vagas. Os critérios de admissão das crianças são diferentes, uma vez que o grupo Auchan aceita crianças que não sejam filhos de colaboradores (último grau de prioridade) e a Jerónimo Martins apenas aceita filhos de colaboradores. O Modelo Pedagógico do grupo Auchan está definido e justificada a sua operacionalização naquele ambiente escolar, enquanto que na Jerónimo Martins, a diretora pedagógica refere a sua inexistência e justifica a sua decisão de utilização de vários modelos pedagógicos nas diferentes circunstâncias. A tecnologia ao serviço da educação de infância, está presente em todas as salas de jardim de infância do grupo Auchan, mas não está presente em nenhuma das organizações escolares do grupo Jerónimo Martins.

A relação escola-família nas duas organizações escolares, é gerida com algumas dificuldades, não no sentido de proximidade ou satisfação do serviço, mas no sentido de envolvimento das famílias no processo educativo das crianças. Foi notório no discurso de ambas as diretoras, que ao nível das reuniões de pais ou da transmissão e resposta aos recados e informações enviados aos pais, a dificuldade era bastante e era urgente a sua resolução.

A última categoria do guião da entrevista, pretendia abordar os resultados da implementação da organização escolar e de que forma eram visíveis e avaliados esses resultados. Esta categoria foi a mais difícil de recolher a informação pretendida, uma vez que a coordenadora pedagógica do grupo Auchan apenas podia responder ao nível dos colaboradores do colégio Rik&Rok de Alfragide, não tendo informação sobre os outros colaboradores do grupo e a

diretora pedagógica da Jerónimo Martins também não tinha acesso a esses dados, uma vez que funciona em regime de outsourcing da empresa.

3.3. Análise Crítica

Os dados recolhidos através dos questionários e das entrevistas, pressupõem uma reflexão crítica com o objetivo de fundamentar a elaboração do projeto de intervenção.

“A administração escolar é uma prática social mediadora dos interesses que se manifestam em relação à educação no âmbito da sociedade e da escola” (Russo, 2014:31). Os administradores escolares das escolas públicas, bem como os diretores pedagógicos/técnicos das escolas privadas, devem ter presente esta relação sociedade-escola, uma vez que é necessário estabelecer metas de ensino direcionadas para o sucesso escolar, enquanto o desenvolvimento das crianças acompanha as mudanças da sociedade envolvente.

Os dados resultantes dos questionários aplicados aos colaboradores, o Projeto Educativo e o Modelo Pedagógico da organização, são características que maior percentagem de colaboradores considerou importante e que seriam decisivas na escolha da organização escolar. Cabe então, ao diretor pedagógico criar um Projeto Educativo desafiador e atual e que torne a visão e a missão da escola centrada na inovação e no sucesso escolar.

Na análise de conteúdo das entrevistas, nomeadamente em relação ao modelo pedagógico que está implementado na organização escolar, surgem duas posturas diferentes.

O colégio Rik&Rok de Alfragide está em processo de implementação do modelo HighScope pela Escola Raiz. A abordagem educacional HighScope sustenta-se na ideia de que as crianças são aprendizes ativos desde o nascimento e que estão intrinsecamente motivados para explorar o mundo à sua volta, investigando as características e possibilidades dos materiais, interagindo com as pessoas que os rodeiam e conquistando a aprendizagem nesse processo (Lockhart, 2011). Os colégios da Jerónimo Martins não têm qualquer modelo pedagógico implementado e defendem a liberdade de escolha do profissional conforme o momento pedagógico.

O relatório Starting Strong III (OCDE, 2012) salienta que os currículos que valorizam as atividades autoiniciadas pelas crianças têm mais benefícios a longo prazo, impulsionam a sua participação em serviços comunitários e motiva-as no prosseguimento de estudos, enquanto que as pedagogias centradas na ação dos educadores, podem reduzir as disparidades dos saberes entre crianças de diferentes níveis socioeconómicos, nas áreas da literacia, da numeracia e da linguagem, a curto prazo, mas não têm grande impacto no desenvolvimento social futuro das crianças (OCDE, 2012).

Verifica-se assim, a importância da implementação de um modelo pedagógico numa organização escolar ou mesmo o seguimento de uma linha orientadora pedagógica, para que o percurso de aprendizagem da criança se traduza no futuro em sucesso escolar e social.

Os pais e as famílias, estão cada vez mais conscientes da importância da educação desde os primeiros dias e estabelecem padrões de ensino que pretendem para a formação dos seus filhos. O papel do diretor é o de apoiar os profissionais na definição da sua linha orientadora pedagógica, bem como expressar a missão e visão da sua escola, eliminando quaisquer inseguranças nos pais e famílias em relação ao sucesso escolar dos seus filhos. Os gestores devem conscientizar-se de que o seu papel na escola de hoje é muito mais o de um líder do que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar (Santos, 2002).

Numa linha comparativa entre a gestão da escola pública e a gestão da escola privada, esta última apresenta-se menos complexa do ponto de vista orgânico, com uma estrutura organizacional menos elaborada do que as suas congéneres públicas, com uma estrutura administrativa mais simples e normalmente mais integrada e consistente, com um centro de decisão mais localizado nas mãos de indivíduos pertencentes à própria organização, com um tipo de autoridade e de controlo mais pessoalizado e direto, com uma cultura normativa de um certo "familiarismo", com contextos externos pertinentes normalmente mais homogéneos e com menores descontinuidades manifestas ao nível dos valores e das ideologias professadas. Também no que respeita ao estilo de liderança, este tende a apresentar-se no caso das escolas privadas, como menos incerto do ponto de vista político, mais vincado e tendencialmente mais orientado para a realização das metas académicas, detendo um poder maior de representação e de decisão quanto a questões relacionadas com a gestão da escola (Estevão, 1998).

As duas organizações escolares entrevistadas, pertencem ao grupo de escolas privadas e apresentam modelos de gestão diferentes. Os colégios Rik&Rok têm uma gestão hierárquica que passa por uma Comissão Executiva da Fundação Auchan, que é composta pelo Diretor Executivo, o Diretor Pedagógico e os Coordenadores Pedagógicos. Os Coordenadores Pedagógicos respondem pedagogicamente ao Diretor Executivo. Os colégios da Jerónimo Martins funcionam em regime de outsourcing, sendo dirigidos por uma empresa da área de Educação de Infância, composta por uma Diretora Pedagógica, Educadoras de Infância e Auxiliares da Ação Educativa. Esta empresa é responsável por gerir os recursos humanos e os recursos materiais nos espaços cedidos pela Jerónimo Martins. A admissão das crianças, as refeições e a limpeza do espaço, é da responsabilidade da Jerónimo Martins.

Estas duas formas de gestão pedagógica, permitem refletir sobre duas distintas formas de gerir. Uma controla diretamente toda ação pedagógica, bem como todo o funcionamento dos colégios e a outra delega numa empresa especializada, o funcionamento e a gestão, tratando apenas de cumprir com a sua missão de apoio social, ao ser responsável pela seleção e colocação das crianças na organização escolar. Existem vantagens e desvantagens nestes dois modelos de gestão escolar. No regime de outsourcing, a vantagem mais visível é a liberdade de ação pedagógica que uma empresa da área da Educação de Infância, altamente qualificada, tem para atuar pedagogicamente. Porém, a falta de competências pedagógicas da empresa contratante do serviço, pode ser motivo de incompreensão de determinados gastos, necessidades materiais ou deslocações de estudo, não fornecendo o apoio financeiro pedido. No regime de gestão direta, a vantagem é o acompanhamento mais presente da organização escolar, participando na construção da missão e dos valores do Projeto Educativo. Os resultados da ação pedagógica também são conhecidos por toda a estrutura organizacional, o que favorece a compreensão e a ajuda no alcance das metas estabelecidas. Quando a Comissão Executiva é composta por membros de formação apenas em gestão, tornasse um obstáculo ao desempenho da educação de infância de qualidade e de determinadas ações pedagógicas que a equipa qualificada para tal, pretende desempenhar na organização escolar.

A localização da organização escolar próxima do local de trabalho, foi apontada nos questionários dos colaboradores como uma característica de elevada importância. As duas organizações escolares entrevistadas, têm precisamente essa característica, estão localizadas dentro do espaço onde os colaboradores trabalham. Este fator facilita deslocações e favorece a relação e interação escola – família.

A educação pré-escolar no ensino público em Portugal, ainda está longe de conseguir abranger todas as crianças dos 3 aos 5 anos de idade. Neste momento, já consegue responder às necessidades das crianças a partir dos 4 anos e em algumas zonas do país, já admite crianças com 3 anos de idade, mas ainda muitas famílias recorrem ao ensino privado. O ensino na primeira infância em Portugal, está sob a tutela da Segurança Social, fazendo com que, à exceção das Instituições Particulares de Segurança Social, exista um custo, muitas vezes elevado para as famílias. Estas suportam desta forma, mais este encargo no seu orçamento familiar e todas as ajudas para reduzir o mesmo são bem-vindas. Assim, o valor da mensalidade é um fator prioritário na escolha da organização escolar onde colocar os filhos, até mesmo se essa organização escolar pertence à empresa para a qual trabalham. Os dados dos questionários denotam essa importância e nas entrevistas é possível refletir sobre a forma como as empresas geriram essa característica. A Jerónimo Martins oferece este serviço aos colaboradores de forma totalmente gratuita, complementando com material

escolar necessário do dia a dia da criança. A empresa avalia o IRS do colaborador e decide quais os colaboradores com mais dificuldades económicas, tendo os filhos desses colaboradores prioridade na admissão dos colégios. A Fundação Auchan funciona em regime de Instituição Particular de Segurança Social, sendo calculada segundo os rendimentos da família, a mensalidade a cobrar. A par desta forma de mensalidade, existem bolsas de apoio social aos colaboradores, traduzidas em desconto direto nas mensalidades do colégio.

Após a reflexão sobre os dados recolhidos e a análise crítica desenvolvida, procura-se a seguir desenvolver um projeto de intervenção que caracterize as necessidades enunciadas.

CAPITULO 4 – PROJETO DE INTERVENÇÃO

4.1. Apresentação do Projeto

Este projeto é o resultado do desenvolvimento do tema proposto e da reflexão crítica realizada ao longo da investigação. Tem como finalidade criar uma organização escolar para a infância que corresponda às expectativas de promoção da conciliação da vida familiar com a vida profissional dos colaboradores da Expandindustria. Verifica-se ainda, a importância de um serviço de ensino de qualidade para a infância, advindo de uma administração escolar aberta à inovação e à promoção do sucesso escolar.

Todo este projeto será descrito através do modelo de gestão estratégica apresentado por Wheelen e Hunger (2012), onde serão identificadas oportunidades de crescimento permitindo a todos os intervenientes o conhecimento e a ação de uma mesma direção estratégica. Este modelo assenta em quatro elementos essenciais: o diagnóstico ambiental, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e a avaliação e controlo.

O tema central deste projeto é a conciliação da vida profissional com a vida familiar.

Este colégio terá o nome de *ExpandiKids* e terá como oferta educativa as valências de berçário, creche e jardim de infância. O espaço terá capacidade para 65 crianças com idades compreendidas entre os 4 meses e os 5 anos de idade.

Será construído no espaço envolvente da empresa, situada na Avenida de França, em plena cidade do Porto. A empresa tem dois terrenos próximos na mesma rua e um deles, de 1500m² será utilizado para a construção do colégio.

Considera-se importante referir que o colégio será composto por diferentes espaços de funcionamento e que o tornará ímpar em relação às características desse mesmo espaço. Terá uma receção, uma área de serviços (administrativos, diretivos e pedagógicos), uma sala de berçário, duas salas de creche, uma sala de jardim de infância, uma sala “atelier Steve Jobs”, uma sala polivalente, uma cozinha com refeitório e um parque exterior com playground e quinta pedagógica.

A. Diagnóstico Ambiental

É importante a realização de uma análise do meio, quer interno ou externo, uma vez que esta análise vai permitir fazer um diagnóstico estratégico da empresa e conhecer o meio onde estará implementada.

Tabela 3- Análise SWOT

Ambiente externo	Oportunidades	Diversos parceiros empresariais Apoio direto na área da gestão de tecnologias Direção pedagógica focada no sucesso e na inovação
	Ameaças	Número inicial de clientes Mensalidade acima da média
Ambiente interno	Forças	Espaço construído de raiz RH qualificados Projeto Educativo Modelo Pedagógico Relação Escola-Família Localização junto da empresa Política de apoio social da empresa
	Fraquezas	Investimento elevado Concorrência Custos vs Benefícios

Os dados desta análise permitem perceber que a grande força da organização estará no ambiente interno que a caracteriza. O facto de o espaço ser construído com uma única finalidade e completamente adequado à realidade atual, o projeto pedagógico que o vai caracterizar e a sua localização, são aspetos que irão marcar a diferença perante a elevada concorrência existente no meio envolvente. Verifica-se o investimento elevado e os custos vs benefício se tornarem nas principais fraquezas do ambiente interno da organização. Este facto deve-se ao valor do investimento necessário para fazer a diferença na área da educação de infância, bem como também, ao facto do colégio estar preparado para receber apenas 65 crianças.

No que diz respeito ao ambiente externo, esta organização escolar tem a vantagem de pertencer a uma empresa que tem diversas parcerias com outras empresas, o que fará com que a sua divulgação junto das mesmas possa ser fator de aumento de clientes. A direção pedagógica é também um fator muito importante e diferenciador da concorrência, pois é altamente qualificada e motivadora para o alcance do sucesso escolar e para a satisfação do cliente. A fase inicial de funcionamento, bem como os valores de mensalidade a cobrar aos clientes, pode ser uma ameaça ao cumprimento dos objetivos do colégio. Porém, estas ameaças podem ser impulsionadoras de maior criatividade e inovação na busca da diferenciação no setor da educação, atraindo clientes que buscam esses mesmos fatores. A mensalidade acima da média, é também um ponto diferenciador do estatuto das famílias que não são colaboradores e que podem pagar este serviço.

B. Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia está diretamente relacionada com a criação do Projeto Educativo e com todos os elementos que o caracterizam. A empresa educativa deve estabelecer os seus planos a longo prazo e o Projeto Educativo é o documento tradutor desses mesmos planos.

“*A tecnologia da Mãe Natureza*” é o tema central do Projeto Educativo do colégio ExpandiKids.

O lema desta organização escolar para a infância é acompanhar o mundo tecnológico que nos rodeia, sem nunca esquecer a importância da natureza na vida de todos os seres. Crescer em harmonia com estes dois mundos, aprender a respeitá-los e usá-los de forma proveitosa para o desenvolvimento das crianças, é o objetivo educacional central. A motivação para a aprendizagem ao longo da vida só é conseguida quando a criança é desafiada, desde cedo, a superar-se e a fazer o seu melhor. A família é o núcleo principal com que nos comprometemos a apoiar e construir parcerias pedagógicas e diferenciadas.

É importante salientar, que o facto de existir um projeto educativo não significa que a implementação da estratégia esteja a ser realizada. É crucial que este documento seja de leitura simples, coerente e estruturada, a fim de que a mensagem seja entendida por todos e motivadora da ação esperada. Uma forte liderança será crucial para motivar a equipa pedagógica na implementação do mesmo.

Esta organização escolar tem como missão os seguintes objetivos:

- Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e das suas famílias;
- Contribuir para o desenvolvimento integral e harmonioso das crianças;
- Formar pessoas e cidadãos responsáveis, independentes, críticos, solidários e apaixonados pela descoberta;
- Ser um centro de ensino e aprendizagem para a infância diferenciado e de elevada qualidade no que se reporta à inovação pedagógica;

A missão educativa desta organização está envolvida também com a educação plena e global da pessoa humana e pretende implementar uma filosofia de escola aberta à sociedade e à constante evolução do mundo. Assim, os 4 pilares da educação atual para o séc. XXI segundo a UNESCO, Aprender a aprender - Aprender a fazer - Aprender a viver juntos e com os outros.

Os valores que estão presentes na ação educativa desta organização escolar, estão diretamente relacionados com o *Respeito*, a *Autonomia*, a *Tolerância*, a *Igualdade*, a *Solidariedade* e a *Dignidade*.

C. Implementação da Estratégia

Para a implementação da estratégia é necessário estabelecer programas a realizar, em que a visão dos custos se traduz em orçamentos norteadores. Os procedimentos da implementação estratégica surgem associados ao Plano Anual de Atividades, que é um documento educativo que apresenta as atividades propostas que irão decorrer durante um determinado período.

Para que esta organização escolar coloque em prática toda a estratégia definida, necessita legalmente de colaboradores qualificados para o exercício da atividade. Este colégio será preparado para receber 65 crianças dos 4 meses aos 5 anos de idade, logo terá de apresentar um quadro de pessoal suficiente para o desempenho do serviço que oferece. Assim, será necessário:

- Diretor/a Pedagógico/a;
- Assistente Administrativa/Recursos Humanos;
- 3 Educadores/as de Infância;
- 6 Auxiliares da ação educativa;
- 1 cozinheira;
- 1 Auxiliar de cozinha;
- 1 Auxiliar de limpeza;

Neste projeto e porque está numa fase embrionária de funcionamento, os programas apresentados relacionam-se também com a possível oferta educativa pensada para este colégio. Assim a oferta educativa do Colégio ExpandiKids é a seguinte:

- Linhas Orientadoras do Modelo Pedagógico “*Reggio Emilia*”;
- Atividades curriculares: inglês, didática da informática, quinta pedagógica;
- Horário alargado: 7h30 – 20h;
- Filhos de colaboradores: Desconto na mensalidade;
- Atividades extracurriculares: yoga, teatro, dança (ballet, hip hop) e judo;
- *Escola de Pais*: palestras, workshops;
- Transporte personalizado;

Para que a implementação da estratégia seja possível, existem custos associados que são pertinentes para este projeto.

O terreno para a construção foi adquirido previamente, fazendo com a construção do edifício e qualificação do espaço sejam o primeiro custo. Foi pedido um orçamento (Anexo 4) à empresa Gesfuste, empresa de aquisição de equipamentos e manutenção de edifícios na área da construção civil, para a construção completa de toda a obra e segundo todas as

normas legais adequadas a um espaço educativo para a infância. Neste orçamento é possível verificar, que está presente desde o valor da construção, a eletricidade, AVAC, equipamentos, mobiliário, licenças e projetos necessários.

No que diz respeito às remunerações das pessoas (Anexo 5) que irão compor o quadro de pessoal da organização escolar, o Boletim de Trabalho e Emprego nº 5, de 08/02/2019, que se refere ao Ensino Particular e Cooperativo, é um instrumento tradutor não só do nível de remunerações como também de todos os direitos e deveres quer dos trabalhadores, quer dos empregadores.

Existem outros orçamentos importantes a ter em conta, como o caso das formações, do material pedagógico, do material de desgaste e de outros objetos necessários ao pleno funcionamento da organização escolar. Estes orçamentos estão também dependentes do Plano Anual de Atividades, o que faz com que neste momento não seja possível especificar cada um deles e enquadrá-los no documento orientador dos procedimentos.

Quando nos encontramos perante uma organização escolar e queremos desempenhar procedimentos relacionados com a prestação de um serviço de qualidade, devemos enunciar qual o fio condutor que seguimos no desempenho dessas ações. Sendo esta organização escolar direcionada para a infância, temos ao nosso dispor o Manual de Processos Chave da Segurança Social, entidade que detém a tutela da valência de creche em Portugal. Este manual sugere todos os procedimentos a ter em creche para a realização de um serviço de qualidade e se quisermos, podem ser adaptados também em jardim de infância incluindo as Orientações Curriculares para Educação Pré-Escolar. O importante é que a prestação de um serviço de qualidade seja um objetivo diário.

No colégio ExpandiKids, numa fase inicial será criado um manual de procedimentos e instruções de trabalho, não só para que todos os colaboradores tenham conhecimento sobre o que é esperado em cada momento, espaço ou atividade, mas também para que seja iniciado todo o caminho para uma certificação de qualidade da organização escolar.

O Plano Anual de Atividades será um instrumento de organização e gestão da escola, contextualizando as atividades a desenvolver ao longo de um ou dois anos letivos, com objetivos pedagógicos e orçamentos previstos, em articulação com o Projeto Educativo. Este está assente em princípios e valores, que pretendem concretizar metas e finalidades por ele estabelecidas, fazendo jus aos pressupostos que lhe são subjacentes.

O seguinte guião orientador de construção do documento, pretende ser uma ajuda na construção do Plano Anual de Atividades.

Tabela 4 - Guião para a formulação do Plano Anual de Atividades

Missão “ Contribuir para o desenvolvimento harmonioso e integral das crianças”	Implementação da Estratégia Plano Anual de Atividades (PAA)		
	Programas	Orçamentos	Procedimentos
	Atividades necessárias para cumprir o que foi determinado na fase de formulação	Estabelecer um valor previsto para cada atividade e ainda a forma de financiamento	Quem faz, como faz e quando faz?
Orientação dessas atividades para cumprir objetivos traçados	Avaliação trimestral		

Quando nos encontramos perante uma organização escolar e queremos desempenhar procedimentos relacionados com a prestação de um serviço de qualidade, devemos enunciar qual o fio condutor que seguimos no desempenho dessas ações.

D. Avaliação e controlo

A avaliação dos resultados obtidos é uma etapa de grande importância. Neste ponto surge a necessidade de refletir e de avaliar o que foi realizado e de forma se pode melhorar e inovar. Existem momentos em que a avaliação poderá ser feita no final de um determinado período e existe a avaliação que requer um controlo e acompanhamento, para que as mudanças necessárias sejam aplicadas no imediato ou o mais rápido possível.

Nesta fase é importante referir a avaliação de desempenho dos colaboradores como um procedimento de avaliação e controlo da ação educativa.

No ensino particular e cooperativo e com a referência do Boletim de Trabalho e Emprego nº 5, de 08/02/2019, a Avaliação de Desempenho é realizada pelo Diretor Pedagógico e deve ter em conta a Lei de Bases do Sistema Educativo, assim como o Projeto Educativo da Instituição. Deve realizar-se anualmente ou no fim de cada nível salarial e as principais competências a avaliar são as competências para lecionar, profissionais e de conduta e ainda

as competências sociais e de relacionamento. A cada ordem de competências é atribuída uma classificação de 1 a 5, sendo que de 1 e 2 é insuficiente, 3 é suficiente e 4 e 5 é bom. É calculada a média das classificações obtidas (sem ponderação) e o valor da média é arredondado à unidade. Após os resultados, o docente que tiver obtido a classificação de Bom, pode progredir na carreira.

Nesta organização escolar, a estrutura da avaliação de desempenho foi adaptada à realidade educativa em que se insere. Apresenta-se uma grelha de avaliação de desempenho (ANEXO 6) adequada ao Colégio ExpandiKids. O modelo proposto tem uma monitorização semestral, quer dos objetivos quer das competências, para que se possa rapidamente corrigir desvios.

CONCLUSÃO

Elaborar um projeto de intervenção na área da infância que seja motivador de uma maior parceria entre as famílias e a educação, permite sonhar com a possível realidade, de que estes dois núcleos da sociedade, podem estabelecer metas de sucesso e felicidade nas gerações atuais.

Apoiar e acompanhar as famílias, na tarefa de proporcionar aos seus filhos o percurso educativo de maior sucesso, tornou este projeto uma realidade necessária e adequada ao meio envolvente onde será inserido.

A conciliação da vida profissional com a vida familiar será sempre motivo de atenção por parte dos órgãos de gestão de empresas e a esta crescente preocupação, tem vindo a proporcionar políticas sociais de empresas favoráveis de maior satisfação laboral dos colaboradores e elevados níveis de produtividade.

Este projeto de criação de uma organização escolar para a infância, só foi possível estruturar depois de todos os conhecimentos alcançados através da formação e investigação. Nenhum projeto tem força para se desenvolver, se não for enquadrado na realidade e se não for dotado de características atuais, conscientes e inovadoras no campo da educação. Procurou-se inserir todas as particularidades essenciais para um projeto educativo, ao mesmo tempo, que se desenhavam instruções de trabalho esperadas para o setor. A realidade existente foi na maioria das vezes, motivo de reflexão sobre o que podemos melhorar, sobre o que não podemos repetir e sobre o que devemos dar continuidade.

Reconhecendo algumas limitações ao processo de estudo deste projeto, destaca-se a dificuldade de acesso ao conhecimento da realidade de outras empresas com a mesma política social. Foi possível conhecer duas realidades distintas, mas sentiu-se a necessidade de ter a oportunidade de conhecer mais, com o objetivo de refletir sobre as diferenças existentes entre elas e sobre as formas de administração e gestão. Os modelos de gestão e funcionamento de determinada escola, não têm de ser necessariamente os mesmos do que na outra escola e ambas podem cumprir os seus objetivos e o seu propósito de existir. Porém, devemos ser defensores da partilha de conhecimentos e estratégias. Quando estamos a fazer a diferença na educação de qualidade e estamos seguros quanto às nossas metas e caminhos a percorrer, não temos que ter medo de partilhar e sim, muita vontade de expor o que de melhor fazemos na nossa área profissional.

Este projeto está enquadrado na realidade para a qual foi pensado, mas este projeto pode ser aplicado e ajustado a qualquer realidade no ensino da educação na infância. Este facto

prende-se com os passos percorridos para a criação do mesmo e com as competências adquiridas e esperadas de um Diretor Pedagógico.

Neste projeto não encontramos, assim, um modelo funcional, mas um modelo de gestão estratégico no campo educativo. Com as devidas adaptações, apresenta-se um contributo, que quando generalizado, poderá ajudar na criação de organizações escolares dotadas de eficiência, voltadas para a qualidade do ensino e centradas no sucesso dos alunos. No processo realizado, procurou-se sempre uma adequação que garanta a legitimidade e a legalidade da sua implementação, em consonância com o contrato coletivo de trabalho e a legislação em vigor, salvaguardando os direitos e os deveres dos docentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

António, Nelson, Teixeira, António. e Rosa, Álvaro. (2016), Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência do EFQM, Edições Sílabo

Bardin, Laurence. (2014), Análise de Conteúdo, Edições 70, Lisboa

Barroso, João. (2005), “Políticas Educativas e Organização Escolar”. Lisboa, Universidade Aberta

Bogdan, Robert & Bilken, Sari. (1994). Investigação qualitativa em educação. Porto: Porto Editora

Bryson, John (2011), Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement, San Francisco, Jossey-Bass

Carvalho, Filipe. (2008), “A Estratégia nas Organizações” em Lisboa, J, et al. (orgs), Introdução à gestão de organizações, 2ª edição, Vida Económica

DoneL, F. ; Botega, D. P. ; Scher, R. C. ; Oliveira, J. H. R. (2001), Qualidade na educação. Xxix Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia Cobenge, Canoas, RS, v. 29, p. 34-38

Eby, L. Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C & Brinley, A. (2005), Work and family research in IO/ OB: Content analysis and review of the literature (1980 ã 2002). Journal of Vocational Behavior, 66, 124-197

Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000), Allies or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices? New York, NY: Oxford University Press

Guerreiro, Maria, Lourenço, Vanda, Pereira, Inês, (2006), Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar – Manual para Empresas, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Lisboa

Greenhaus, J., Collins, K., Shaw, J. (2002), The reation between work – family balance and quality of life, Journal of Vocational Behavior 63 (2003) 510–531

Harms, T., Clifford, R.M., (1993), Studing educational settings. In Spodek (Ed). Handbook of research on the education of young children (pp.477-491), New York: Marmillan Publishing Company

Leal, Teresa, Gamelas, Ana, Lima, Isabel, Cadima, Joana, Peixoto, Carla, (2009), *Qualidade em Educação Pré-Escolar*, Psicologia, Vol XXIII, Edições Colibri, Lisboa, pp. 43-54

Lino, Dalila. (2013), *Modelos Curriculares para a Educação de Infância – Construindo uma praxis de participação*, O Modelo Pedagógico de Reggio Emilia, Porto Editora, pp.110-140

Lockhart, S. (2011). *Active Learning for Infants and Toddlers: Even the youngest children actively engage the world around them*. HighScope ReSources, 5-10

Lockwood, Nancy, (2003), *Work life balance: Challenges and solutions*, HRMagazine, Vol 48, Iss6, pS1, Society for Human Resource Management, Alexandria

Malaguzzi, Loris (1998), *History, ideas and basic philosophy: Na interview with Lella Gandini*, In C. Edwards, Lella Gandini e G.Forman (ed). *The hundred languages of children: The Reggio Emilia approach – advanced reflectons*. Greenwich: Ablex Publishing Corporation

McDonald, Paula, Brown, Kerry and Bradley, Lisa (2005), *Explanations for the provisionutilisa tion gap in work–life policy*. *Women in Management Review*, 20,1, 37–55.

Michel, Jesse, Kotrba, Lindsey, Mitchelson, Jackeline, Clark, Malissa, Baltes, Boris. (2010), *Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review*. *Journal of Organizational Behavior*, 32,689-72

Milne, Susan, Gregory, Abigail, (2009), *Work–life Balance: A Matter of Choice, Gender, Work and Organization*. Vol. 16 No. 1

OCDE (2012). *Starting Strong III*. Paris: OCDE Publications.

Rinaldi, Carlina. (2006), *In dialogue with Reggio Emilia: Listening, researching and learning*. London: Routledge

Santos, Clovis. (2002). *O gestor educacional de uma escola em mudanças*. São Paulo: Pioneira, 94

Stake, Robert. (2016), *A arte da investigação com estudos de caso*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa

Vasconcelos, Teresa (2014), "Educação de Infância: Uma Conquista da Democracia", em Rodrigues, Maria de Lurdes, 40 anos de Políticas de Educação em Portugal, Edições Almedina, pp.469 – 497

Yin, Robert (2011), Qualitative Research from Start to Finish, New York, Guilford Press.

ANEXOS

INDICE DOS ANEXOS

ANEXO 1 – Questionário

ANEXO 2 - Guião da Entrevista

ANEXO 3 – Análise de Conteúdo das Entrevistas

ANEXO 4 – Orçamento de construção – GESFUST

ANEXO 5 – Tabela de remunerações

ANEXO 6 – Ficha de Avaliação de Desempenho

Organização Escolar para a Infância na sua Empresa

Este questionário foi elaborado no âmbito da Unidade Curricular de Dissertação/Projeto, do 2ºano do Mestrado em Administração Escolar, no ISCTE, Lisboa.

Tem como objetivo principal, o levantamento das necessidades e opinião de todos os colaboradores sobre a implementação de uma organização escolar para a infância na sua empresa.

Endereço de email *

1. Qual a sua idade?

2. Tem filhos?

- Sim
 Não

3. Quantos filhos tem?

- 1
 2
 3
 Outra: _____

4. Que idade/idades têm?

- 0-1 ano
 1-3 anos
 3-5 anos
 5-10 anos
 10-15 anos
 15-20 anos
 Outra: _____

5. Pondera ter filhos?

- Sim
- Não

6. Pondera ter filhos...

- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- Outra

7. Considera um incentivo à natalidade, a sua empresa ter uma organização escolar para a infância para os filhos dos colaboradores?

- Sim
- Não

8. O que considera mais importante no processo de escolha de uma organização escolar?

- Proximidade do local de trabalho
- Horário de Funcionamento Alargado
- Projeto Educativo
- Modelo Pedagógico
- Atividades Extracurriculares
- Valor da Mensalidade
- Espaço/Equipamento
- Outra: _____

9. O que o levaria a escolher a organização escolar para a infância da sua empresa?

- Proximidade do local de trabalho
- Horário de Funcionamento Alargado
- Projeto Educativo
- Modelo Pedagógico
- Atividades Extracurriculares
- Valor da Mensalidade
- Espaço/Equipamento
- Transporte (posto de trabalho - escola)

10. Que incentivos o levariam a escolher a organização escolar para a infância da sua empresa?

- Desconto na mensalidade
- Mensalidade conforme o vencimento
- Transporte (posto de trabalho - escola)
- Projeto Pedagógico Inovador (Tecnologia vs Natureza)
- Ser exclusivo para filhos ou familiares de colaboradores

11. O que seria impedimento para escolher a organização escolar para a infância da sua empresa?

- Localização
- Não ser exclusivo para filhos ou familiares de colaboradores
- Projeto Educativo
- Espaço/Equipamento
- Valor da Mensalidade

12. Ao usufruir deste serviço educativo da sua empresa, que impacto teria na sua produtividade?

- Aumentaria a minha produtividade
- Ficaria igual a minha produtividade
- Diminuiria a minha produtividade

Obrigada pela sua colaboração!



Guião para a Entrevista – Colégio Rik&Rok

Introdução

Esta entrevista é realizada no âmbito do trabalho de pesquisa sobre a conciliação da vida familiar com a vida profissional, para o trabalho de projeto de Mestrado em Administração Escolar, pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, da aluna Ana Rita Carvalho sob a orientação da Professora Doutora Generosa do Nascimento.

Questões Éticas

Tendo em conta que os dados recolhidos serão objeto de análise, para esta pesquisa, solicitar autorização para proceder à gravação, assim como o consentimento prévio e informado para a divulgação dos resultados (consentimento por escrito, em documento a fornecer e a assinar pelo/a entrevistado/a).

Dados do Inquirido:

Nome	Idade
Habilitações Académicas	Cargo

Questões:

1. Qual a sua opinião sobre a ação social desenvolvida pela Fundação Auchan?
2. De que forma a conciliação da vida familiar com a vida profissional dos colaboradores se tornou uma preocupação para a Fundação Auchan?
3. Sobre o período anterior à existência dos colégios Rik&Rok:
 - 3.1. Que necessidades foram diagnosticadas para a criação dos colégios Rik&Rok?
 - 3.2. Quais os principais objetivos da criação dos colégios Rik&Rok?
 - 3.3. Quais os estudos prévios efetuados para a criação dos colégios Rik&Rok?
 - 3.4. Qual o principal público alvo? Porquê?

- 3.5. Que necessidades transmitiam os colaboradores ao nível da conciliação da vida familiar com a vida profissional?
4. Relativamente ao período de implementação dos colégios Rik&Rok:
 - 4.1. Quando foram construídos os colégios Rik&Rok?
 - 4.2. Que características físicas foram pertinentes para a implementação dos colégios Rik&Rok em Alfragide e na Amadora?
 - 4.3. De que forma foi pensada a gestão dos colégios Rik&Rok?
5. Sobre o funcionamento dos colégios Rik&Rok:
 - 5.1. Qual é a estrutura organizacional dos colégios Rik&Rok?
 - 5.2. Quais os departamentos de gestão dos colégios Rik&Rok?
 - 5.3. Quantos colaboradores existe em cada colégio Rik&Rok?
 - 5.4. Quantas crianças podem frequentar os colégios Rik&Rok?
 - 5.5. Qual o horário de funcionamento? Porquê?
 - 5.6. Crianças que não sejam familiares de colaboradores do grupo Auchan podem frequentar os colégios? Quais os critérios de admissão?
 - 5.7. Qual o modelo pedagógico implementado nos colégios Rik&Rok?
 - 5.8. De que forma a educação inclusiva está presente na organização pedagógica dos colégios Rik&Rok?
 - 5.9. De que forma é gerida a relação escola-família?
 - 5.10. De que forma a tecnologia está presente nos objetivos pedagógicos implementados nos colégios Rik&Rok?
6. No que respeita aos resultados:
 - 6.1. Como avaliam os resultados desta ação social junto dos colaboradores? Quais os indicadores utilizados?
 - 6.2. De que forma foram visíveis os resultados face aos objetivos estabelecidos?
 - 6.3. De que forma esta ajuda social veio promover a melhoria do desempenho dos colaboradores?
 - 6.4. Como é gerida esta ação social junto dos colaboradores, como prémio ou como ajuda?
 - 6.5. O que fariam de diferente se iniciasse se este projeto iniciasse neste momento?
 - 6.6. Existem outras questões que considera importantes e que não tenham sido colocadas?

Grata pela sua colaboração!

Guião para a Entrevista – Jerónimo Martins

Introdução

Esta entrevista é realizada no âmbito do trabalho de pesquisa sobre a conciliação da vida familiar com a vida profissional, para o trabalho de projeto de Mestrado em Administração Escolar, pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, da aluna Ana Rita Carvalho sob a orientação da Professora Doutora Generosa do Nascimento.

Questões Éticas

Tendo em conta que os dados recolhidos serão objeto de análise, para esta pesquisa, solicitar autorização para proceder à gravação, assim como o consentimento prévio e informado para a divulgação dos resultados (consentimento por escrito, em documento a fornecer e a assinar pelo/a entrevistado/a).

Dados do Inquirido:

Nome

Idade

Habilitações Académicas

Cargo

Questões:

1. Qual a sua opinião sobre a ação social desenvolvida pela Jerónimo Martins?
2. De que forma a conciliação da vida familiar com a vida profissional dos colaboradores se tornou uma preocupação para a Jerónimo Martins?
3. Sobre o período anterior à existência das organizações escolares da Jerónimo Martins:
 - 3.1. Que necessidades foram diagnosticadas para a criação das organizações escolares?
 - 3.2. Quais os principais objetivos da criação das organizações escolares?
 - 3.3. Quais os estudos prévios efetuados para a criação das organizações escolares?
 - 3.4. Qual o principal público alvo? Porquê?
 - 3.5. Que necessidades transmitiam os colaboradores ao nível da conciliação da vida familiar com a vida profissional?
4. Relativamente ao período de implementação das organizações escolares:

- 4.1. Quando foram construídas as organizações escolares?
- 4.2. Que características físicas foram pertinentes para a implementação das organizações escolares?
- 4.3. De que forma foi pensada a gestão das organizações escolares?
5. Sobre o funcionamento das organizações escolares:
 - 5.1. Qual é a estrutura organizacional dos colégios?
 - 5.2. Quais os departamentos de gestão dos colégios?
 - 5.3. Quantos colaboradores existe em cada colégio?
 - 5.4. Quantas crianças podem frequentar os colégios?
 - 5.5. Qual o horário de funcionamento? Porquê?
 - 5.6. Crianças que não sejam familiares de colaboradores da JM podem frequentar os colégios? Quais os critérios de admissão?
 - 5.7. Qual o modelo pedagógico implementado nos colégios?
 - 5.8. De que forma a educação inclusiva está presente na organização pedagógica dos colégios?
 - 5.9. De que forma é gerida a relação escola-família?
 - 5.10. De que forma a tecnologia está presente nos objetivos pedagógicos implementados nos colégios?
6. No que respeita aos resultados:
 - 6.1. Como avaliam os resultados desta ação social junto dos colaboradores? Quais os indicadores utilizados?
 - 6.2. De que forma foram visíveis os resultados face aos objetivos estabelecidos?
 - 6.3. De que forma esta ajuda social veio promover a melhoria do desempenho dos colaboradores?
 - 6.4. Como é gerida esta ação social junto dos colaboradores, como prémio ou como ajuda?
 - 6.5. O que fariam de diferente se iniciasse se este projeto iniciasse neste momento?
 - 6.6. Existem outras questões que considera importantes e que não tenham sido colocadas?

Grata pela sua colaboração!

ANEXO 3 – Análise de Conteúdo das Entrevistas

			<i>Entrevista A</i>	<i>Entrevista B</i>
Tema	Categorias	Unidades de Análise	Unidades de Contexto	
Perfil do Entrevistado	Caraterização	Habilitações Académicas Cargo	Licenciatura em Educação de Infância Mestrado em Supervisão Pedagógica Diretora Pedagógica 43 anos	Licenciatura em Educação de Infância Diretora Pedagógica 55 anos
Perfil da Empresa	Ação Social	Ação social implementada	-----	Isto é do melhor que poderia haver e que a empresa pode oferecer. Primeiro porque monetariamente vai ser uma ajuda muito grande, porque aqui os meninos não pagam nada (...) e ainda recebem uma serie de material no início, os bibes, guardanapo, babete, mochila, chapéu (...) isto abre as 05h45 da manhã e os pais não tem a preocupação de onde vão deixar os filhos àquela hora (...) isto é de valorizar ao máximo (...)
	Vida Profissional vs Vida Familiar	Preocupação da Empresa	(...) se eu estou no meu trabalho e estou a pensar: Será que o meu filho mexeu no fogão, será que ele está bem, será que a vizinha foi lá mesmo dar o almoço (...) ninguém está 100% concentrado no que está a fazer (...)	Foi sempre uma preocupação do Alexandre Soares dos Santos (...) neste aspeto preocupava-se com tudo e mesmo o filho, o Pedro Soares dos Santos, atualmente também (...) desde que eu me lembro e estou aqui desde 1996, já havia essa preocupação (...)
	Antes da existência da organização escolar	Necessidade	(...) tivemos conhecimento que havia crianças que ficavam sozinhas em casa enquanto os pais estavam a trabalhar, os vizinhos iam dando uma vista de olhos (...) crianças entregues a crianças (...)	(...) desde sempre existiu o interesse e preocupação pelos colaboradores, criando boas condições de trabalho (...)

		Principais objetivos	(...) temos a visão e missão e a uma característica da nossa missão é efetivamente conciliar a vida profissional com a vida familiar dos nossos colaboradores (...)	(...) apoiar os colaboradores por causa dos horários (...)
		Estudos prévios	(...) fez-se um levantamento em lojas, os delegados estavam incumbidos de fazer esse levantamento e perguntar aos colegas: Então eu sei que tem filhos entre esta idade, com quem é ficam os seus filhos? (...) (...) após os resultados pensaram: Se calhar não é mau de todo nós começarmos a criar colégios (...)	(...) em Alfena, eu penso que por haver cerca de 300/400 trabalhadores e serem uma camada jovem a ter filhos (...) penso que o estudo prévio passou por aí (...)
		Público alvo	(...) os colégios para os nossos colegas (...)	Os colégios são para os filhos dos colaboradores. Na Azambuja são só para os filhos dos colaboradores dos armazéns, em Alfena e Braga os filhos dos colaboradores dos armazéns têm prioridade e a seguir são os filhos dos colaboradores das lojas Pingo Doce e Recheio...
		Necessidades transmitidas pelos colaboradores	(...) relativamente aos horários, havia essa queixa, não tinham com quem deixar os filhos (...)	(...) as pessoas quando iam às entrevistas falavam por causa do horário (...)
	Período de implementação da organização escolar	Data de construção	(...) o da Amadora foi construído em 2010 e de Alfragide em 2012 (...)	A da Azambuja abriu em novembro de 2011, a de Alfena abriu em setembro de 2017 e a de Braga, apesar de já existir, ficou legal como creche, em julho de 2017
Caraterísticas físicas		(...) o colégio da Amadora foi construído a partir do cais do Jumbo, foi mesmo ali colado e começou-se a levantar paredes a partir dali do cais do Jumbo (...) (...) o colégio de Alfragide foi construído de raiz (...) o terreno foi nos cedido por 20 anos	Na Azambuja foi contruído de raiz, inicialmente era só creche (...) existiram mais inscrições e adaptamos para ter crianças até aos 5 anos (...) abrimos mais um piso (...) de 24 vagas passamos para 90 (...)	

			pela Câmara Municipal de Oeiras (...) como o colégio da Amadora já estava construído, nós podemos precaver de algumas coisas que observamos que lá tinham corrido tão bem, coisas tão simples, mas que podem fazer uma diferença gigante	Em Alfena foi construído de raiz, em espaço destinado (...) Em Braga foi um espaço que já existia (...). Todos dentro do centro de distribuição e dentro da loja do Recheio de Braga.
		Desenho da gestão	(...) a Comissão Executiva, o Diretor Executivo, o Diretor Pedagógico dos colégios e os Coordenadores Pedagógicos. Atualmente o Diretor Pedagógico acumula duas funções e eu sou a Coordenadora Pedagógica de Alfragide (...)	Eu presto um serviço, tenho um contrato de prestação de serviços com o grupo Jerónimo Martins. O pessoal é meu, da minha empresa e tudo o resto, como o espaço, o material, as limpezas, as refeições, pertence tudo à Jerónimo Martins. (...) eu tenho um contrato, faço um orçamento de quanto é que eu preciso para ter pessoal para 90 crianças e eles dão (...)
	Funcionamento da organização escolar	Estrutura Organizacional	(...) Atualmente o Diretor Pedagógico acumula duas funções e eu sou a Coordenadora Pedagógica de Alfragide (...)	(...) Eu sou a Diretora pedagógica, existem as Educadoras de Infância e as Auxiliares da Ação Educativa(...)
		Quantos colaboradores	(...) 36 colaboradores em cada colégio (...)	Na Azambuja são 20 colaboradores, eu sou a diretora, são 6 educadoras de infância e 13 auxiliares. Em Alfena há uma diretora, 5 educadoras de infância e 7/8 auxiliares da ação educativa. Em Braga há uma diretora, 2 educadoras de infância (...) o pessoal auxiliar de Braga não é meu porque já era do Recheio e mantivemos (...)
		Número de crianças	(...) 156 crianças no colégio de Alfragide e 148 crianças no colégio da Amadora (...)	Na Azambuja são 90 crianças, em Alfena são 82 crianças e em Braga são 36 crianças.
		Horário de funcionamento	(...) o colégio funciona das 7h00 às 00h30, de 2ªfeira a domingo (...)	Na Azambuja funciona das 06h45 às 18h, em Alfena é das 07h às 19h e em

				Braga é das 07h às 19h, no horário de inverno e das 07h às 20h no horário de verão.
		Critérios de admissão	(...) crianças que não sejam familiares de colaboradores do grupo Auchan podem frequentar os colégios (...) (...) 8 prioridades (...) prioridade 1 são os nossos colegas aqui do colégio de Alfragide e os colegas da loja Jumbo de Alfragide, prioridade 2 são os colegas do grupo Auchan que estão a trabalhar na sede e os colegas que tenham filhos no colégio da Amadora e que os queiram mandar para o colégio de Alfragide, 3ª prioridade são os nossos parceiros, há os irmãos, que são uma nova prioridade e a seguir são os parceiros, ou seja, os colegas do Centro Comercial Allegro e os colegas do Leroy Merlin e vamos descendo até não haver nenhuma prioridade(...) há o Conselho de Oeiras, pessoas que moram ou trabalham no conselho de Oeiras(...)	(...) Crianças que não sejam filhos de colaboradores não podem frequentar (...) Os critérios de admissão são geridos pela Jerónimo Martins. Eles é que avaliam conforme o IRS do casal, quem ganha menos tem prioridade. A antiguidade é o outro critério (...)
		Modelo Pedagógico	É o High-Scope, o modelo de aprendizagem ativa, com o qual nos identificamos muito (...) nós não somos certificados em High-Scope, estamos agora a tentar obter a certificação pela Escola Raiz. Já pedimos e já tivemos várias formações com os professores da ESE (...) (...) o nosso momento do dia é efetivamente o tempo de fazer, ou seja, o tempo que eles estão a brincar e nós estamos a brincar com eles (...)	Não temos. Achamos que um só método não é eficaz. Temos que estar abertos a vários porque cada um vai complementar o outro (...) utilizamos o método João de Deus para aquilo, o Montessori para isto (...) eu pessoalmente acho que um só método não é totalmente eficaz. Cada educadora pega no que acha mais conveniente e todas juntas seguimos uma linha comum (...)

		Educação Inclusiva	<p>(...) temos a funcionar connosco uma psicóloga (...) temos a ELI de Oeiras (...)</p> <p>Temos uma terapeuta da fala que vem ao colégio sempre que os seus serviços são necessários (...)</p>	<p>Nós recebemos qualquer criança. Já tivemos crianças autistas, com paralisia cerebral (...)</p> <p>As docentes da ELI que nos visitam, não tem corrido muito bem e pouco ou nenhum apoio temos tido. A Jerónimo Martins pediu-me que contratasse uma terapeuta da fala e assim fiz. Temos uma terapeuta da fala a 100% nos nossos espaços, que tem mestrado em terapias da infância e que tem sido uma ajuda brutal não só no desenvolvimento da fala, mas também ao nível das questões comportamentais.</p>
		Relação Escola - Família	<p>(...) nós temos a preocupação de chamar a família à escola (...) são lançados desafios às famílias (...) mas as famílias não aderem (...)</p> <p>(...) temos o Educa4you, que é uma plataforma digital com informações sobre as crianças que os pais podem aceder (...)</p>	<p>(...) quanto mais interagirem connosco naquilo que pedimos, não é para os obrigar a fazer nada, mas é para criar uma relação (...)</p> <p>(...) temos uma caderneta que vai e vem todos os dias na mochila (...)</p> <p>(...) aqui há contato diário com os pais forma do normal. Por exemplo, nós vamos beber café à hora do almoço e os pais estão ali, há um contato muito grande (...) às vezes até na hora do almoço deles vão falar com a educadora (...)</p> <p>Não conseguimos fazer reunião de pais (...)</p> <p>qualquer que seja a hora vai interferir no trabalho do armazém (...) alguns pais poderiam vir, outros não (...) então cada educadora reúne individualmente com os pais (...)</p>

		Tecnologia pedagógica	(...) em cada sala de jardim de infância temos um computador para eles fazerem as suas pesquisas (...) as crianças sabem que têm autonomia para fazer as suas pesquisas e para decidirem que naquele dia quererão fazer alguma coisa e têm essa autónoma para (...)	(...) Não temos (...)
Resultados da implementação		Avaliação e indicadores	(...) nas reuniões de pais de final de ano, fazemos sempre avaliação com os pais sobre como é que correu (...) (...) de dois em dois anos fazemos inquérito de satisfação às famílias via online (...)	(...) quando os meninos saem, os pais agradecem muito o trabalho realizado (...) (...) no final do ano, há sempre um grupo de pais que vêm agradecer por tudo, em nome de todos (...)
		Resultados visíveis	(..) os pais que trabalham durante o dia, dão mais valor à parte pedagógica, à evolução da criança, (...) os pais que trabalham por turnos, é a atenção que a equipa da noite e a equipa do fim de semana dão aos seus filhos (...) os sentimentos dos nossos colegas que fazem turnos é de gratidão pelo mimo (...)	-----
		Melhoria do desempenho dos colaboradores	(...) não temos muito feedback relativamente às lojas (...) (...) relativamente aos nossos colegas de dentro do colégio, de facto temos tido muito sorte de não misturem as coisas (...) sempre que temos uma mãe colega que inscreve cá o filho, sentamos as duas, conversamos e aqui dentro, a partir do momento em que veste esta t-shirt laranja ou verde, é colaboradora, a partir do momento em que já não tem a t-shirt, picou o cartão, é mãe e vamos trata-la sempre assim (...) nós fazemos questão de ligar para a sala da mãe	-----

			e dizer: ligaram do colégio do teu filho a dizer que ele está com febre (...)	
		Gestão da ação social	(...) os colaboradores pagam tudo igual a todos os outros pais que não são colaboradores, a única coisa diferente é a prioridade na admissão (...) (...) é visto como uma ajuda se os colaboradores se candidatarem ao apoio da mensalidade dado pela ação social (...) muito colaboradores têm um subsídio, não porque é o colégio que dá, mas porque é a ação social dá esse desconto (...)	Eu penso que é gerida como uma ajuda, uma grande ajuda (...)
		Possíveis melhorias/alterações	(...) eu faria tudo exatamente igual (...)	Eu acho que não fazia nada de diferente. Fizemos um percurso em que fomos crescendo e mesmo a nível de trabalho, tem sido enriquecedor (...) todas nós temos crescido (...)
	Sugestões / Questões do Entrevistado		-----	-----

Anexo 4 - Orçamento



**Gesfuste - Aquisição, Venda
e Manutenção de
Equipamento, Lda**
NIF.503760595
CAE 82990

ORÇAMENTO – Colégio ExpandiKids

RESUMO FINAL		
RUBRICA	VALOR	OBSEVAÇÕES
CONSTRUÇÃO CIVIL I	270 000,00 €	
INSTALAÇÕES ELECTRICAS	60 000,00 €	
AVAC	100 000,00 €	
PROJECTOS	35 000,00 €	
INFORMATICA	8 500,00 €	
SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS/ DESENFUMAGEM/ INTRUSÃO/RIA /SELAGENS	12 500,00 €	
CCTV E CONTROLO DE ACESSOS	5 000,00 €	
MOBILIÁRIO + CACIFOS	25 000,00 €	
EQUIPAMENTO DIVERSO / EQUIPAMENTO RECREIO	20 000,00 €	
MARKETING/DECORAÇÃO	5 000,00 €	
LICENÇAS (1)	50 000,00 €	
VALOR TOTAL (sem Iva)	591 000,00 €	

(1) Valor valor estimado

Nota: Aos valores orçamentados deve ser acrescido o valor de Iva, à taxa legal em vigor.

Nota: estimativa orçamental para colégio com área de construção de 450m2.

Anexo 5 – Tabela de Remunerações




Tabela de Remuneração*

Função/Cargo	Remuneração	
Diretor Pedagógico	2040.50€	
Assistente administrativa	779.85€	
Educador/a de Infância (3)	1152€	3456€
Auxiliar da ação educativa (6)	600€	3600€
Cozinheira	703.50€	
Ajudante de cozinha	600€	
Auxiliar de limpeza	600€	
Total mensal	11.076.35€	
% segurança social	23%	
% seguro	1%	
% irc	17%	
Medicina do Trabalho (valor anual)	600€	

*Valor do vencimento de acordo com o Boletim de Trabalho nº 5, de 08/02/2019, do Ensino Particular e Cooperativo

ANEXO 6 – Ficha de Avaliação de Desempenho

	<p>Colégio ExpandiKids</p> <p>Ficha de Avaliação de Desempenho</p>		
<p>Nome: _____</p> <p>Função/Cargo: _____</p> <p>Valência/Serviço/Departamento: _____</p> <p>Período da avaliação: _____ a _____</p>			
OBJETIVOS			
Objetivos acordados	Data	Indicadores	Resultado Final

Competências centrais/transversais	Avaliação					
	1	2	3	4	5	NA
<p>Missão Conheço a missão do colégio e cumpro os objetivos definidos</p>						
<p>Necessidades dos clientes/utentes Estou atento às necessidades dos clientes (transmitidas por eles ou pelos familiares) e procuro satisfazer as suas expectativas</p>						
<p>Ética Profissional No exercício da minha atividade cumpro os valores éticos e deontológicos definidos pelo colégio</p>						
<p>Colaboração em situações de picos de trabalho Mostro disponibilidade para realizar tarefas para além do horário normal de trabalho, quando o serviço assim o exige</p>						
<p>Trabalho em equipa Coopero com os membros da minha equipa. Contribuo para a obtenção dos resultados da minha equipa.</p>						
<p>Sentido de responsabilidade Cumpro as regras vigentes, mesmo que ninguém veja. Evito ruídos na comunicação e sou transparente na minha conduta.</p>						
<p>Pontualidade Inicio o meu trabalho no horário fixado. Sou pontual quando convocado para reuniões e outras atividades do colégio. Respeito os horários das pausas do almoço.</p>						
<p>Assiduidade</p>						
Competências Pessoais e Relacionais	Avaliação					
	1	2	3	4	5	NA
<p>Relacionamento com chefias</p>						

Informo atempadamente os superiores acerca das alterações no progresso dos trabalhos e questiono sempre que as instruções não estão bem compreendidas. Estabeleço contato de forma assertiva.						
Relacionamento com colegas Respeito os colegas mantendo com eles um relacionamento baseado na franqueza. Estabeleço contatos de forma assertiva.						
Relacionamento com clientes/utentes (diretos ou indiretos) Estabeleço contato de forma assertiva. Mostro uma conduta amável com os clientes, ouvindo-os com atenção e respeitando a individualidade de cada um.						
Competências técnicas	Avaliação					
	1	2	3	4	5	NA
Criatividade e inovação Sou capaz de apresentar novas ideias e de as pôr em prática de modo a aumentar a eficácia do meu trabalho						
Aplicação de técnicas e métodos de trabalho Domino os conhecimentos e aplico técnicas e metodologias de trabalho necessários ao exercício da minha função						
Orientação para os resultados Concentro-me nos resultados de cada atividade, assumindo os compromissos necessários para a sua concretização						
Cumprimentos dos prazos definidos Desempenho as minhas tarefas cumprindo os prazos definidos						
Gestão do tempo Consigo priorizar as tarefas que tenho em mãos e distinguir o que é urgente e o que é importante						
Competências de Liderança de Equipas	Avaliação					
	1	2	3	4	5	NA
Adaptação à mudança Sou capaz de me ajustar a novas situações e métodos de trabalho, contribuindo ativamente para a sua concretização						
Delegação de tarefas						
Capacidade de motivar o pessoal						

Avaliação Global	1	2	3	4	5

5	Excelente	O desempenho excede sempre o exigido
4	Muito Bom	Nível de desempenho, com alguma frequência, acima daquilo que se exige
3	Bom	Constantemente exhibe um desempenho de acordo com aquilo que se exige
2	Deve melhorar	Há aspetos com desempenho inferior aquilo que está estabelecido
1	Insuficiente	Só raramente evidencia um desempenho mínimo nos trabalhos