

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Impacto do Ciclo PDCA na Gestão da Qualidade de uma Organização Escolar – Estudo de Caso**

Angélique da Silva Filipe

Mestrado em Administração Escolar

Orientadores:

Doutor João Sebastião, Professor Associado  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022



SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Impacto do Ciclo PDCA na Gestão da Qualidade de uma  
Organização Escolar – Estudo de Caso**

Angélique da Silva Filipe

Mestrado em Administração Escolar

Orientadores:

Doutor João Sebastião, Professor Associado  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

## Dedicatória

Dedico esta investigação à Educação. Para que a qualidade esteja cada vez mais presente no sistema educativo nacional e global, nas escolas e no processo de ensino-aprendizagem. A Educação tem um poder transformador inimaginável nas pessoas, contextos e universos. Urge uma mudança de paradigma e uma escola mais capaz de dar resposta aos desafios deste século e às necessidades das crianças contemporâneas, uma escola encorajadora e capacitadora. Que o conhecimento científico coletado nos anime a agir, agora, prospetivamente.

Também não posso deixar de dedicar este trabalho à organização escolar da qual faço parte, desde a sua génese, e que foi o campo empírico desta dissertação. Esta experiência, outras anteriores, mas igualmente marcantes, as pessoas com quem nelas tenho cruzado, profissionais da educação, pais e alunos, têm feito de mim a profissional que hoje sou, comutativamente com a minha formação, e engradecido o propósito de consolidar um projeto educativo coconstruído a múltiplas vozes com vista ao sucesso e bem-estar coletivo.

*A criança portuguesa é excessivamente viva, inteligente e imaginativa. Em geral, nós outros, os Portugueses, só começamos a ser idiotas – quando chegamos à idade da razão. Em pequenos temos todos uma pontinha de génio.*

Eça de Queirós *in* Cartas de Inglaterra, 1879-82

## **Agradecimentos**

Agradeço profundamente...

...à vida por me guiar e dar a oportunidade de melhorar continuamente.

... à minha Família por serem pegadas firmes e mentoras da pessoa que sou e da minha incessante vontade de evoluir.

... às minhas colegas, e grandes amigas, que partilham comigo a Direção do Colégio, por serem inspiradoras e tão singulares. As nossas diferenças engrandecem-nos e as nossas simetrias firmam o êxito do nosso desempenho profissional.

... à minha equipa pela dedicação constante ao projeto institucional e olhar zelador por cada pupilo.

... ao meu orientador, Professor Doutor João Sebastião, pelos conselhos, encorajamento nos momentos mais difíceis e pela sua orientação metacognitiva.

... ao meu amor pela Educação. É a ele que vou buscar forças nas provações e encontro satisfação pessoal e profissional em cada conquista. Da mais simples à mais integral, todas fazem parte do contínuo ciclo de crescimento, aprendizagem e mudança.

Muito obrigada!

## **Resumo**

A avaliação da qualidade das escolas é um desígnio muito presente na sociedade atual. Numa organização complexa como o é a escola, deve ser dado enfoque a toda a sua orgânica, ao que aí acontece, às causas da sua transformação ou estagnação e às relações que aí existem, com vista à prestação de um serviço educativo de qualidade, reconhecido por toda a comunidade educativa.

Assim sendo, este trabalho objetiva conhecer, a partir de um estudo de caso, o impacto de um sistema de gestão da qualidade numa organização escolar de ensino particular, designadamente, da implementação do Ciclo PDCA, e aprofundar o significado de qualidade na educação.

Apoiado no quadro teórico e nas evidências empíricas, desenvolveu-se um sistema de gestão da qualidade próprio impulsionador de mudanças impactantes no desempenho organizacional e nos resultados educativos, assim como no nível de satisfação da comunidade educativa.

Palavras-chave: Qualidade da Escola; Ciclo PDCA; Satisfação da Comunidade Educativa.

**Abstract**

School's quality assessment is becoming increasingly important in today's society. In a complex organization, such as a school, focus should be given to its entire organic structure, to what happens there, to the causes of its transformations or stagnation and to all the relationships that exist. This should be carried out with a view to provide an educational quality service, recognized by all in the educational community.

Therefore, this work aims at ascertaining, based on a case study, the impact of a quality management system in a private school organization, namely, the implementation of a PDCA Cycle, and deepen the meaning of quality in education.

A unique quality management system, supported by the theoretical framework and empirical evidence, was developed. Such individual system was the driving force which led to impactful changes in both the organizational performance and educational results, as well as in the level of satisfaction within the educational community.

Keywords: School Quality; PDCA Cycle; Educational Community Satisfaction.

## Índice geral

Dedicatória.....	i
Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Índice geral.....	v
Índice de quadros, figuras e gráficos .....	vi
Glossário de siglas.....	vii
Introdução.....	1
CAPÍTULO I – Quadro teórico.....	2
1. A amplitude da Qualidade .....	2
2. Gestão estratégica da Qualidade.....	5
3. Ciclo PDCA.....	7
3.1. Etapas do Ciclo PDCA .....	7
3.2. Evidências empíricas sobre o Ciclo PDCA.....	9
4. Serviços: consumidores e características.....	10
4.1. Qualidade nos serviços: dimensões e percepção do cliente.....	11
5. Marketing do relacionamento: conhecimento e compreensão dos clientes .....	13
6. Gestão da Qualidade nas organizações escolares .....	15
6.1. Organização e gestão escolar promotora de qualidade.....	18
CAPÍTULO II – Estudo empírico .....	21
1. Questão e objetivos de investigação .....	21
2. Estratégia metodológica .....	21
3. Instrumentos de recolha e análise de dados .....	23
CAPÍTULO III – Análise e discussão de resultados.....	25
1. Diagnóstico organizacional .....	25
1.1. Pontos fortes e expectativas .....	25
1.2. Fragilidades e propostas de mudança/ melhoria.....	26
1.3. Ameaças .....	28
1.4. Nível de satisfação dos atores educativos.....	28
2. Impacto da implementação do Ciclo PDCA na organização escolar .....	30
Conclusão.....	40
Bibliografia .....	42
Anexos.....	48

## Índice de quadros, figuras e gráficos

<b>Quadro 1.1.</b> Definições de Qualidade.....	2
<b>Quadro 1.2.</b> As Quatro Principais Eras da Qualidade .....	3
<b>Quadro 1.3.</b> Desenvolvimento da Empresa e evolução da Gestão da Qualidade .....	4
<b>Quadro 1.4.</b> Características das organizações de usuários e das organizações de fregueses .....	10
<b>Quadro 2.1.</b> Amostra dos sujeitos inquiridos .....	24
<b>Quadro 3.1.</b> Discrepância das expectativas dos atores com o trabalho desenvolvido.....	26
<b>Quadro 3.2.</b> Comparação dos questionários de satisfação dos encarregados de educação.....	31
<b>Quadro 3.3.</b> Comparação dos questionários de satisfação dos docentes .....	33
<b>Quadro 3.4.</b> Comparação dos questionários de satisfação dos funcionários não docentes .....	36
<b>Quadro 3.5.</b> Comparação dos questionários de satisfação das coordenadoras administrativas .....	38
<b>Figura 1.1.</b> Teia de fatores da melhoria contínua (Machado, 2010, p. 172).....	6
<b>Figura 1.2.</b> Ciclo PDCA (Peters, 1998, p. 108) .....	7
<b>Figura 1.3.</b> Percepção da qualidade e satisfação (adaptado de Zeithaml e Bitner, 2000) .....	13
<b>Figura 1.4.</b> Pirâmide do Relacionamento (Malaviya e Spargo, 2002, p. 11) .....	14
<b>Gráfico 3.1.</b> Nível de satisfação da equipa docente.....	28
<b>Gráfico 3.2.</b> Nível de satisfação da equipa não docente.....	29
<b>Gráfico 3.3.</b> Nível de satisfação dos encarregados de educação.....	29
<b>Gráfico 3.4.</b> Nível de satisfação da coordenadora administrativa .....	29

## **Glossário de siglas**

**EACEA** – *European Education and Culture Executive Agency*. Em português, Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura

**EE** – Encarregados(as) de Educação

**EMAEI** – Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva

**MEM** – Movimento da Escola Moderna

**OTD** – Organização e Tratamento de Dados

**PDCA** – *Plan, Do, Check and Act*. Em português, Planear, Fazer, Verificar e Agir.

**PE** – Projeto Educativo

**RI** – Regulamento Interno

**TIC** – Tecnologias da Informação e Comunicação



## **Introdução**

A escola é uma organização complexa que contém muitas tarefas e desafios, além disso, tal como as outras organizações, é pautada por imprevisibilidade e mudanças, com exigências que alteram o seu paradigma, por influências múltiplas e pela diversidade dos seus intervenientes.

Nas políticas e sociedades contemporâneas, a escola ganhou um novo valor e passou a ser encarada como essencial para o desenvolvimento integral do indivíduo. Portanto, as famílias começaram a preocupar-se com a escolha da escola dos seus filhos, redobrando esforços na procura de uma educação de qualidade.

Também o Estado, após a democratização da escolaridade, dirigiu a sua ação para a melhoria da qualidade do ensino, nomeadamente, formulando alguns programas, planos e quadros normativos que visassem a promoção do sucesso escolar e o acompanhamento das tendências internacionais. O setor da educação começou a priorizar a qualidade ao invés de quantidade. Assim sendo, os atuais líderes/gestores escolares devem ter conhecimentos em pedagogia e, simultaneamente, estar munidos de ferramentas de gestão escolar que contribuam para a eficácia da organização.

Posto isto, este trabalho tem como finalidade conhecer e analisar o impacto que a aplicação do ciclo PDCA tem numa organização escolar, ou seja, a influência de mecanismos de gestão da qualidade nas organizações escolares, e, a partir deste estudo de caso, aprofundar o significado de qualidade na educação.

No primeiro capítulo, apresenta-se o estado de arte, conceptualizando o conceito de qualidade, desde a sua génese até aos tempos contemporâneos, e segundo as perspetivas de vários especialistas; descreve-se o Ciclo PDCA, expondo-se evidências empíricas; aprofunda-se as características dos serviços, por forma a evidenciar dimensões e a qualidade percebida, bem como as vantagens da perspetiva relacional na interação entre cliente-organização. Conclui-se esse capítulo com a explanação da gestão da qualidade nas organizações escolares e do papel da gestão escolar para a eficácia escolar.

A questão e os objetivos da investigação, a estratégia metodológica, a descrição dos instrumentos de recolha e da modalidade de análise de dados detalham-se no segundo capítulo.

O terceiro capítulo contém os vários dados recolhidos compilados, de forma a apresentar um estado inicial, o do diagnóstico, e no estado final, o impacto da implementação do Ciclo PDCA na organização escolar.

Encerra-se este estudo, com a compilação dos resultados principais, para dar resposta à questão de investigação, validar as hipóteses esboçadas, produzir recomendações úteis a dirigentes escolares e, com tudo o que se aprendeu, recomeçar o Ciclo PDCA, rumo à excelência, à satisfação plena dos atores educativos, ao sucesso coletivo, e à transformação e melhoria da sociedade, em geral.

## CAPÍTULO I – Quadro teórico

### 1. A amplitude da Qualidade

O conceito de qualidade tem tido expressão em várias atividades da vida diária. Contudo, nunca foi nem será fácil definir o que é qualidade, assim como manter e apresentar uma posição única e definitiva para o termo.

Segundo António, Teixeira e Rosa (2019, p. 29), “todo o profissional define a qualidade de acordo com o seu interesse, ponto de vista ou propósito, que refletem uma atitude perante o fenómeno que pode passar por posições em que é assumida uma maior quebra com o passado ou a adoção de uma linguagem que faça a ponte entre duas ou mais posições”. Portanto, o termo “qualidade” pode ser interpretado de várias formas, pois está associado à satisfação intrínseca de necessidades e à superação das expectativas de alguém, ou seja, indivíduos diferentes terão perceções distintas.

O termo qualidade teve a sua gênese no período artesanal, no qual a relação entre o cliente e o artesão era direta. Os clientes diziam o que pretendiam e o artesão, por sua vez, atendia aos seus pedidos, sabia que só dessa forma o seu trabalho seria reconhecido, publicitado, através do “boca a boca”, e procurado novamente ou por outros clientes (Carvalho e Paladini, 2012).

No entanto, as primeiras abordagens à avaliação da qualidade surgiram na revolução industrial, com a produção em grande escala e a fragmentação do trabalho em cadeias de montagem, e à medida que a economia e as finanças também evoluíam, tornando-a numa prática regular e obrigatória por meio do controlo e da inspeção, gradualmente associada à criação de produtos ou serviços materiais, à produtividade, à competitividade e à satisfação do cliente (Cabrito, 2009; Carvalho e Paladini 2012).

O conceito foi evoluindo e acompanhando o desenvolvimento histórico-social da produção industrial e o ambiente produtivo vigente, ao mesmo tempo que era teorizado e vivido nas empresas por autores que se destacaram na área da qualidade (Shewhart, Feigenbaum, Juran, Ishikawa, Deming, Crosby, entre outros). No livro “Gestão da Qualidade: de Deming ao modelo de excelência da EFQM”, são apresentadas algumas definições de qualidade (António, Teixeira e Rosa, 2019).

#### Quadro 1.1. Definições de Qualidade

Autor	Perspetiva	Definição de Qualidade
Taguchi	Consequências	A perda que um produto causa à sociedade de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.
Juran	Consequências	Adaptação ao uso.
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos.
Ishikawa	Resultados	Ausência de variação nas características da qualidade.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos/ serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentalização de feedback potencial.

António, Teixeira e Rosa, 2019, p. 31

Embora a qualidade tenha surgido inicialmente associada a um produto e, mais recentemente, a um serviço, o conceito ao longo dos tempos foi incluindo outras dimensões: processos, resultados, consequências, valor, ambiente, pessoas, mercado... (Feigenbaum, 1961; Broth, 1982; Garvin, 1992; Evans e Lindsay, 2004; Pires, 2004; Goetsch e Davis, 2014). Deixou, no entanto, de ser exclusivamente um processo técnico e operacional para passar a ser um processo estratégico.

As diferentes perspetivas e movimentos que foram surgindo demarcaram, segundo David Garvin, a evolução da qualidade em quatro eras: Inspeção; Controlo Estatístico da Qualidade; Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade (Garvin, 1992). De seguida, apresentam-se algumas das características específicas de cada uma das Eras.

**Quadro 1.2.** As Quatro Principais Eras da Qualidade

	<b>Inspeção</b>	<b>Controlo Estatístico da Qualidade</b>	<b>Garantia da Qualidade</b>	<b>Gestão da Qualidade</b>
<b>Preocupação</b>	Verificação	Controlo	Coordenação	Impacto estratégico
<b>Visão</b>	Um problema a ser resolvido.	Um problema a ser resolvido.	Um problema a ser resolvido proativamente.	Uma oportunidade de concorrência.
<b>Ênfase</b>	Uniformidade do produto.	Uniformidade do produto.	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até ao mercado.	Necessidades do mercado e do consumidor.
<b>Métodos</b>	Instrumento de medição.	Instrumentos e técnicas estatísticas.	Programas e sistemas.	Planeamento estratégico e mobilização da organização.
<b>Papel dos profissionais da Qualidade</b>	Inspeção, classificação, contagem e avaliação.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos.	Medição da Qualidade, planeamento da Qualidade e criação de programas.	Estabelecimento de objetivos, educação e formação, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas.
<b>Responsáveis pela Qualidade</b>	Departamento de inspeção.	Departamento de produção e engenharia.	Todos os departamentos, embora os dirigentes só se envolvam perifericamente com o projeto, planeamento e execução das políticas da Qualidade.	Todos na empresa, com os altos dirigentes exercendo forte liderança.
<b>Orientação e abordagem</b>	“Inspeccionar” a Qualidade	“Controlar” a Qualidade	“Construir” a Qualidade	“Gerir” a Qualidade

Adaptado de Garvin, 1992, p. 45

A primeira Era ocorreu no início do séc. XIX. A inspeção era a única forma de controlo da qualidade, observando-se o produto acabado e desperdiçando-se os produtos defeituosos (Longo, 1996). Na década de 30, introduzem-se formas de controlo do processo, através da introdução de técnicas de amostragem e métodos estatísticos, a fim de identificar os desvios da qualidade e apontar as suas causas. Nesta fase, a da segunda Era, deram-se os primeiros passos na esquematização, implementação e melhoramento de sistemas. A garantia da qualidade surge na terceira fase, com um teor preventivo de não conformidades ao longo de toda a cadeia produtiva, apoiado no envolvimento de todos os departamentos pertencentes à área funcional das organizações. A partir da década de 50, emancipa-se uma nova filosofia de gestão, sob a influência de novos conceitos, métodos e técnicas

adequados a uma nova realidade de mercado e consumo (Mendes, 2007). A gestão de topo mobiliza toda a organização, desde o planeamento, para um impacto estratégico materializado na gestão da qualidade, em sistemas e programas que visam alcançar vantagem competitiva e garantir a sobrevivência da empresa.

Com base nos trabalhos de Price e Cheen “Características da Qualidade e o Aprimoramento Empresarial”, de Garvin “Eras da Qualidade” e de Wheelwright e Hayes “Estádios de Contribuição Estratégica da Produção”, Martins *et al.* (s/d) propuseram um modelo para a avaliação da evolução da Gestão da Qualidade em empresas industriais, relacionado com o estágio de evolução da empresa. A combinação dos três trabalhos enunciados da autoria de Price e Cheen, Garvin e Wheelwright e Hayes, contribuiu para a elaboração do seguinte “Quadro de Referência”:

**Quadro 1.3.** Desenvolvimento da Empresa e evolução da Gestão da Qualidade

Estágio de Evolução	Estágio Inicial	Em Desenvolvimento		Maturidade
	Controle do Produto (Inspeção)	Controle do Processo	Sistemas de Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica da Qualidade
Características				
Organização	Existência de funções ainda não estabelecidas.	Funções estabelecidas, porém pouco providas de pessoas exercendo funções específicas; Acúmulo de funções.	Funções estabelecidas, providas de pessoal e experiência por funções.	Responsabilidades claras por funções, com diretrizes e metas de acordo com um planeamento estratégico, e com visão dos processos do negócio.
Foco do Negócio	Produção inicial dos produtos.	Produção adicional e de novos produtos e expansão no mercado em que atua.	Manutenção do mercado atual e expansão para novos mercados. Investimento nos processos da Produção.	Fidelidade dos clientes e vantagens sobre a concorrência, advindas da qualidade, capacidades de inovação e de fabricação.
Sistema da Qualidade	Baixa prioridade comparada à necessidade de expedição de produtos e definição de funções e responsabilidades.	Implementações e adoções iniciais.	Estabelecido e bem testado por áreas.	Estabelecido e bem testado por áreas, com forte preocupação externa (mercados, produtos e serviços da concorrência, clientes).
Foco da Qualidade	Foco no produto expedido; Uniformidade do produto.	Estabelecimento de processos e de medições; Uniformidade do produto com menos inspeção; Treinamento.	Foco no processo, desenvolvimento contínuo (ciclo PDCA), considerando toda a cadeia de produção.	As necessidades do mercado e do consumidor.

Martins *et al.*, s/d, p. 11

Observa-se que o grau de desenvolvimento da organização pressupõe a existência de características das quatro Eras da Qualidade e de diferentes cenários organizacionais. No entanto, as características apresentadas no quadro anterior não são automática e igualmente visíveis em todas as organizações, cada empresa é um caso particular e para a sua evolução contribuem vários fatores, podendo haver alguns desvios das situações teóricas apresentadas no quadro anterior (Martins *et al.*, s/d; Cerqueira Neto, 1993).

A Qualidade é fundamental em qualquer organização, em todas as fases do seu ciclo produtivo e evolutivo, de forma a dirigir a sua ação, a torná-la mais competitiva e a criar valor para os seus clientes.

Portanto, a gestão da qualidade orienta a estratégia da organização para a satisfação total do cliente e para a melhoria contínua, enquanto objetivo para todos (Cerqueira Neto, 1993).

Falar de qualidade é falar de “um trabalho bem feito” motivado por uma sociedade cada vez mais informada, ativa e exigente. É a “ausência de defeitos”, posto isto a qualidade assenta na análise da excelência do serviço geral do prestador de serviços. Incide na comparação das expectativas com as reais percepções do desempenho efetivo (Morwood, 1995, citado por Cassol, 2012). Logo, a qualidade alicerça-se no alcance da satisfação plena do consumidor para o sucesso e o desenvolvimento da organização e, paralelamente, da própria sociedade.

## **2. Gestão estratégica da Qualidade**

No período pós-Segunda Guerra Mundial apareceram outras dimensões no planeamento das empresas, nomeadamente a dimensão de longo prazo e a preocupação com o ambiente externo da empresa (Estêvão, 1998a).

Porém, é na década de 80 que o planeamento estratégico se consolida como fundamental, começando a ser implementado e relacionado com novas técnicas de gestão. Deixa-se de considerar a vertente exclusivamente técnica, em prol de uma atuação estratégica das empresas, com o uso de estratégias da Qualidade, integradas em sistemas de gestão da qualidade personalizados, que lhes garantem a sua sobrevivência e lhes permitem adaptar-se à concorrência do mercado (Carvalho e Paladini, 2012).

De acordo com Falconi (2009), um sistema de gestão da qualidade abarca um conjunto de atividades e ações integradas a fim de alcançar os objetivos da empresa. “Compreender um sistema requer entender por que ele é o que é e por que se comporta da maneira como se comporta” (Gharajedaghi e Ackoff, 1984, citado por Linderman *et al.*, 2004, p. 600).

Num mundo caracterizado pela imprevisibilidade, evolução tecnológica, inovação, informação, conhecimento e procura da satisfação total, as organizações foram acompanhando as tendências contemporâneas e adaptando-se de forma a alcançar a qualidade total pelo serviço ao cliente, a excelência e a eficácia e eficiência organizacional.

A abordagem atual da Qualidade está intrinsecamente ligada ao foco nas necessidades do cliente, esta é a base da qualidade. Aspetos como a superação das expectativas dos clientes e a superioridade face à concorrência passaram a ser objetivos principais, transformando-os em valor e vantagem competitiva (Goetsch e Davis, 2014).

A Gestão Estratégica da Qualidade considera duas dimensões basilares: a espacial – a organização como um todo e o ambiente onde está inserida – e a temporal – composta por variáveis alteráveis ao longo do tempo – a fim de elevar o diferencial competitivo das organizações, tomar decisões prevendo

implicações, insumos e resultados, implementar uma visão de futuro considerando cenários prováveis para a organização, para o mercado e para a sociedade como um todo (Carvalho e Paladini, 2012).

As organizações ou se distinguem pela sua qualidade ou desaparecem, na verdade, a qualidade está associada à sobrevivência da organização, independentemente da área de atuação (Bacelar, 2003). Para aferir a qualidade, usam-se ferramentas com características próprias em função do sujeito que as aplica e da finalidade destinada. As mais conhecidas organizam-se em três categorias, representativas da evolução histórica da qualidade nas empresas: ferramentas tradicionais; ferramentas derivadas das estruturas dos sistemas produtivos propostas na época; ferramentas direcionadas para o atendimento ao consumidor via melhorias do processo.

Para que se atinja o sucesso da aplicação das estratégias de melhoria é crucial o envolvimento de toda a organização, através da firme determinação da gestão de topo e o comprometimento de todos os colaboradores (Linderman *et al.*, 2004). Já com algumas destas preocupações, Deming explanou em 1986 catorze princípios para a transformação das organizações, que se encontram atuais, desde que adaptados às demandas do mercado global e ao contexto de cada organização (Moen e Norman, 2010). São a cura das “sete doenças mortais”, enumeradas igualmente por Deming, como sendo práticas de gestão prejudiciais à qualidade, tais como: a falta de consistência; a focalização nos lucros a curto prazo; destaque nas avaliações de desempenho; rotatividade dos gestores; excessivo relevo dado aos números visíveis, desconsiderando aspetos menos tangíveis; excessivos custos na saúde e judiciais (Deming, 2000).

A melhoria contínua é um propósito constante. Machado (2010) corrobora essa importância apresentando seis fatores facilitadores da implementação de um programa de melhoria contínua numa organização. Por estarem interrelacionados e dependentes, formam uma teia basilar para a obtenção de resultados consistentes e efetivos. Veja-se a figura seguinte:



**Figura 1.1.** Teia de fatores da melhoria contínua (Machado, 2010, p. 172)

As técnicas de gestão, metodologias, ferramentas mais recentes implicam relações internas mais participativas, uma estrutura mais descentralizada e uma mudança de paradigma no sistema de controlo (Longo, 1994; Linderman *et al.*, 2004). As organizações carecem de sistemas globalizantes,

instigadores de participação, criatividade e responsabilidade, e não de sistemas burocráticos e tradicionais, limitadores da busca da excelência e de soluções inovadoras e mais eficazes.

### 3. Ciclo PDCA

Shewhart desenvolveu o conceito de qualidade ao considerá-la como satisfação das necessidades do consumidor e ao estudar a variação encontrada na produção de bens e serviços, a partir da apresentação de cartas de controlo e face à necessidade de produção em massa (Deming, 2000). Esta abordagem substituiu as bases de controlo Taylorista que se centrava na inspeção do produto acabado e nos produtos defeituosos, sem integrar o *feedback* no processo produtivo.

Mais tarde, Deming reitera o valor da variação associada ao processo e às causas especiais – que são facilmente identificadas e solucionadas – e às causas comuns – que só podem ser eliminadas pela gestão. Defendeu uma abordagem sistemática e focalizada na melhoria contínua e desenvolveu o Sistema de Conhecimento Profundo constituído por quatro pilares: visão sistémica, conhecimento sobre a variação, teoria do conhecimento e psicologia.

Na ótica deste autor, a gigante percentagem dos problemas de qualidade são da responsabilidade da gestão. Para a identificação e solução dos problemas, criou o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*) – também conhecido como Ciclo de Deming (Besterfield *et al.* 2003; Pereira, 2013; Gozzi, 2015).

Este Ciclo é ininterrupto, flexível e dinâmico com vista à avaliação, reavaliação e melhoria contínua permanente. Após a primeira aplicação do Ciclo obtém-se conhecimento que servirá de base à reaplicação sucessiva, cada vez mais complexa e com novos aspetos, que vão marcando a evolução da organização e a aplicação do Ciclo, com novas situações iniciais e novas ações para alcançar a situação ideal (Campos, 1994; Juran, 1998; Slack, Chambers e Johnston, 2015).

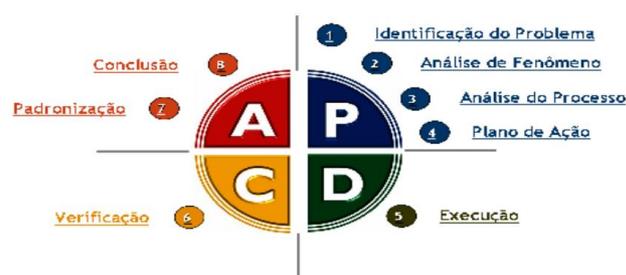


Figura 1.2. Ciclo PDCA (Peters, 1998, p. 108)

#### 3.1. Etapas do Ciclo PDCA

Em cada etapa do Ciclo devem ser visíveis determinadas subetapas, características, ações, estratégias e ferramentas. Além disso, pela sua versatilidade, o Ciclo PDCA, também designado de “ciclo de aprendizagem” (Linderman *et al.*, 2004), pode ser aplicável em qualquer organização, inclusive em organizações escolares (Silva *et al.*, 2019), na busca constante de melhoria (Vitorino, 2019).

Na primeira etapa “Plan” – planejar – é necessário pensar e arquitetar os objetivos da organização, compreende o planejamento focado no “onde se pretende chegar?” e no “como chegar lá?”. Para Nunes e Peccinini (2012), um dos papéis do planejamento é o de identificar, antecipar e prevenir problemas antes que eles aconteçam na prática, comprometendo o desempenho da organização. Ota (2014) refere que o planejamento é uma forma de projetar no presente um estado no qual se deseja estar no futuro, preferencialmente melhor do que aquele em que a organização se encontra numa fase inicial, logo mais avançado. Portanto, está relacionado com o diagnóstico da realidade, com a satisfação dos clientes e a gestão das suas reclamações (Choo, 2003) assim como com o processo de tomada de decisões que estabelece os objetivos da organização e as ações necessárias para os alcançar, consubstanciadas num plano de ação organizado por exemplo através do método 5W2H – *checklist* de atividades, prazos e responsabilidades elaborado a partir de pronomes interrogativos ingleses: *what, who, where, when, why, how* e *how much* (Libâneo, 2004; Campos, 1996). Esta etapa tem de estar relacionada com as políticas e diretrizes da organização, esses princípios conduzirão a empresa, e serão praticados pelas pessoas que a compõem, estabelecendo normas de conduta instigadoras do envolvimento coletivo e com influência na tomada de decisões.

A segunda etapa “Do” – executar – é a da execução e organização do que foi planejado, do trabalho, da autoridade (liderança) e dos recursos, numa sequência lógica e para o alcance dos objetivos organizacionais. Os recursos precisam de ser organizados e, se humanos, liderados e capacitados, para garantir a sua otimização e evitar desperdícios/erros (Stoner e Freeman, 1999). “Envolve, portanto, aprendizagem individual e organizacional” (Pacheco *et al.*, s/d, p. 4).

“Check” – verificar – é a terceira etapa do Ciclo. É a fase da monitorização e da avaliação, nela os resultados da execução são comparados com dados do planejamento (metas e objetivos) e registados os desvios encontrados (problemas). Esta constante aferição com o recurso a instrumentos, quer de observação quer de mensuração, confirma se a organização está sendo eficiente ou não no alcance dos seus objetivos e eleva o desempenho a um nível superior, através da construção de metas ou medidas ainda mais elevadas (Albuquerque, 2015; Nascimento-e-Silva *et al.*, 2017). Deming também designou esta etapa de “Study” – estudar – para englobar os aspetos de aprendizagem e reflexão (Linderman *et al.*, 2004).

A quarta etapa “Act” – agir – é a que encerra o Ciclo e reavalia a própria gestão, antes de iniciar um novo Ciclo. Visa averiguar o resultado de tudo o que foi realizado anteriormente, nas três etapas antecedentes, para gerar novos ciclos de construção de conhecimento, a partir da “resolução compartilhada de problemas; experimentação e prototipagem; implementação e integração de novos processos e ferramentas; e importação de conhecimento” (Choo, 2003, p. 366). Quando os resultados estão abaixo do esperado devem-se investigar as causas das não-conformidades, de maneira a serem introduzidas medidas corretivas, medidas preventivas e melhorias para reverter esse quadro. Se o

desempenho obtido atingir os padrões definidos, deve-se comunicar e padronizar (*standart*) os resultados positivos, bem como premiar os profissionais responsáveis quando superados os indicadores estabelecidos, pela excelência do trabalho desenvolvido (Pacheco *et al.*, s/d; Hart *et al.*, 1994; Silva *et al.*, 2019). O Ciclo PDCA utilizado para a manutenção de metas designa-se de SDCA (*standart, do, check and act*) (Campos, 2013).

### **3.2. Evidências empíricas sobre o Ciclo PDCA**

Pacheco *et al.* (s/d) relaciona o Ciclo PDCA à Gestão do Conhecimento organizacional, na qual, através de uma interação contínua o conhecimento tácito e explícito origina processos de conversão de conhecimento: socialização, interiorização, combinação e exteriorização. Linderman *et al.* (2004) complementa afirmando que os objetivos da Gestão do Conhecimento e da Gestão da Qualidade são comuns quanto à criação de maior conhecimento organizacional para a melhoria contínua. Por conseguinte, e tendo como referência o modelo de Nonaka e Takeushi (1997), na etapa “Plan” verifica-se a criação de conhecimento, por meio das trocas de experiências e da transformação do conhecimento tácito em explícito, resultante do desempenho organizacional. A interiorização (incorporação) do conhecimento e a transformação do conhecimento explícito em tácito manifesta-se na segunda etapa do Ciclo, “Do”, através da exteriorização (explicitação) do conhecimento, da padronização ou atualização de padrões e da partilha decorrente da socialização. A socialização (partilha) manifesta-se em todas as etapas e, sobretudo, em situações de interação inerentes ao desenvolvimento das etapas “Check” ou “Study” e “Act”. Portanto, ao longo do Ciclo criam-se novos conhecimentos e há a combinação (mentalização) do conhecimento explícito, disseminando-o e formalizando-o na organização.

Segundo o estudo de caso de Bonduelle *et al.* (2009), de aplicação do Ciclo PDCA para a melhoria do ensino a distância, num Curso de Gestão Florestal, o ciclo mostrou-se adequado na análise de problemas. As ferramentas da qualidade permitiram direcionar a discussão, identificando e priorizando problemas, bem como elaborar planos de ação que, na opinião dos autores, poderá contribuir para a diminuição do número de reclamações e, conseqüentemente, para o aumento da satisfação dos alunos causada por uma maior relação com as expectativas deles. Cardoso *et al.* (s/d) aplicou o Ciclo PDCA numa unidade de saúde com vista à melhoria da qualidade dos serviços. No seu trabalho, por intermédio da aplicação de ferramentas da qualidade, identificou os problemas principais e apresentou melhorias com vista à sua ultrapassagem e à tríade das prioridades identificadas: satisfação dos clientes, valorização dos profissionais e qualidade dos serviços prestados.

Outras investigações empíricas confirmam que o Ciclo PDCA identifica os problemas reais e resolve-os corretamente, sendo eficaz na gestão da mudança (Amante e Junior, 2021). Também proporciona orientações sobre o que precisa ser feito em cada área, para melhorar os resultados,

envolve todos os sujeitos da organização, influencia na satisfação dos clientes, controla e gere as ações internas e externas/ recursos (Sousa *et al.*, 2013) e valoriza a imagem da empresa no mercado (Quiarato *et al.*, 2017).

Na área de educação existem estudos que mencionam que a aplicação do Ciclo PDCA acontece de forma indireta ou incompleta, mas poucos apresentam resultados claros da sua aplicação (Cassol *et al.*, 2012; Guimarães, G., 2012; Rocha e Duarte, 2015; Silva *et al.*, 2019; Vitorino, 2021). Sugere-se que as escolas apliquem este método integral e continuamente pelas múltiplas vantagens que apresenta e para, assim, se obterem conhecimentos que ajudam a saber mais sobre este assunto e servem de base a futuras investigações.

#### 4. Serviços: consumidores e características

As características de um serviço correspondem às propriedades existentes nele e têm, geralmente, como finalidade satisfazer as necessidades dos consumidores. Os indivíduos são consumidores de serviços prestados por organizações onde são tratados como utentes ou clientes. Nas organizações de usuários, os consumidores são tomados como utentes e dotados do direito de uso dos serviços. Nas organizações de clientes, “os consumidores são tratados como fregueses, dotados de poder de compra para adquirirem os serviços que vendem e que procuram fidelizar para permitir relações de consumo duradouras” (Domingues, 2004, p. 2).

Segundo o mesmo autor, as relações e o serviço prestado nesses dois tipos de organizações são distintos. Ora vejamos:

**Quadro 1.4.** Características das organizações de usuários e das organizações de fregueses

	Organizações de usuários	Organizações de fregueses
natureza da relação	Involuntária ou voluntária corporativa	voluntária
poderes da relação	assimétrica e favorável ao serviço	assimétrica mas variável
conteúdo do serviço	inegociável	negociável
pagamento do serviço	não acordado	acordado ou aceite
duração	sistemática ou prolongada	variável

Domingues, 2004, p. 2

Nas organizações de usuários a interação entre utente e prestador de serviços é mais fechada, com nenhuma ou poucas práticas de relação com os clientes, com forte domínio do serviço monopolizado. Nas organizações de fregueses, a interação é mais flexível e aberta, até porque os clientes podem cessar a qualquer momento o contrato e optar por outra organização concorrente (Domingues, 2004).

No entanto, por vezes, verificam-se características de organizações de fregueses na relação com utentes e, identicamente, de organizações de usuários na relação com clientes. O comportamento quer da organização de usuários quer da organização de fregueses não é exclusivo desse tipo de

organização, há organizações que vão adotando práticas mais próximas, com maior foco nas expectativas dos consumidores, ou mais distantes e com pouca relação com clientes/utentes.

Vários autores dedicados ao estudo dos serviços (Cobra, 1992; Gummesson, 1994; Giansesi e Corrêa, 1994; Edvardsson, 1998; Grönroos, 2001; Souza, 2002), afirmam que os serviços apresentam múltiplas características, mas cinco são unanimemente destacadas nas suas perspectivas e diferem dos produtos:

- a) Intangibilidade:** o serviço é vivenciado, é um processo, não representa um produto físico que possa ser observado ou tocado, o que dificulta a avaliação do cliente e a justificação do fornecedor.
- b) Participação do cliente/utente:** o cliente/ utente participa no processo de produção do serviço, por se dirigir diretamente a ele na altura em que lhe é oferecido.
- c) Inseparabilidade:** a produção ocorre simultaneamente ao consumo.
- d) Variabilidade:** os processos variam em função de quem presta e recebe o serviço, do momento e do local onde é prestado.
- e) Perecibilidade:** não podem ser guardados, o serviço produzido trata-se de um ato isolado.

#### **4.1. Qualidade nos serviços: dimensões e percepção do cliente**

A prestação de um serviço de qualidade requer objetivos específicos e o estabelecimento de um processo estratégico e tático consistente, assente na participação e no envolvimento estreito de toda a organização, portanto, dos “clientes internos”, funcionários, e dos clientes externos. Se os clientes internos não acreditarem no valor e no conceito da marca que representam dificilmente os clientes externos o farão, interferindo na notoriedade, lealdade, qualidade percebida e imagem da marca (Brito, 2008).

A interação cliente-organização influencia a relação entre ambas as partes, em contactos presenciais designados por “momento(s) da verdade”, nos quais as experiências negativas podem ter efeitos prejudiciais e dificilmente recuperáveis – refletem um cliente insatisfeito – e as positivas estão ligadas à qualidade percebida – traduzem um cliente satisfeito ou, quando superadas as suas expectativas, “encantado” (Albrecht e Bradford, 1992, p. 28). O pessoal da linha da frente deve ter noção que “o sucesso da empresa e, por consequência, dos seus funcionários, pode depender dos clientes” (Yamashita e Gouvêa, 2007, p. 120).

A Satisfação do Cliente corresponde à diferença entre a Percepção do Cliente (P) e a Expectativa do Cliente (E) (Parasuraman, Zeithmal e Berry, 1985). Neste sentido, podem ser obtidos três níveis de satisfação diferentes:  $P=E$ , a satisfação do cliente é comum à sua expectativa;  $P>E$ , a satisfação do cliente superou as expectativas;  $P<E$ , a satisfação do cliente não atingiu o esperado.

Um bom marketing interno, externo e interativo combinado com uma relação de empatia favorece a satisfação, a qualidade do serviço e o envolvimento marca-cliente, assim como a fidelização do cliente “encantado”, por serem obtidos maiores benefícios reais do que os esperados (Thompson *et al.*, 2006; Brito, Ramos e Carvalho, 2006).

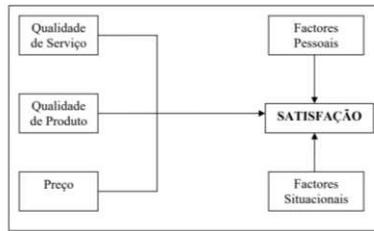
A interação personalizada e contínua é crucial para a satisfação do cliente. Ao constatarem que o valor da organização está a aumentar, os clientes dispõem-se a investir na relação, a ser coprodutores na qualidade e resultado do serviço, fomentando laços de cooperação, de confiança, e, conseqüentemente, de lealdade (Chappell, 1994; Gummesson, 1999; Brito, Ramos e Carvalho, 2006).

A melhoria da qualidade dos serviços toma os clientes – as suas experiências anteriores, necessidades, motivações e expectativas de consumo – como ponto de partida na redefinição dos serviços, a fim de alcançar a excelência através da implementação de programas de melhoria contínua (Vavra, 1996; Kotler e Armstrong, 1999; Domingues, 2004; Fontoura, 2016). Esta nova perspectiva e ciclo de gestão focada no **cliente – produto – processo – avaliação** e a perspectiva relacional entre marca-cliente pela **ação – interação – relação** apresentam inúmeras vantagens: aumentam a satisfação e a fidelização do cliente; melhoram a eficácia dos processos porque estes são definidos a partir de quem usufrui deles; diminuem as reclamações; aumentam a produtividade e a imagem dos serviços devido à diminuição de incorreções e de práticas não conformes, logo, melhora a qualidade e obtém vantagem competitiva ou diferencial (Vavra, 1996; Winer, 2010; Domingues, 2004; Brito, 2008).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), após desenvolverem alguns trabalhos, apresentaram cinco dimensões de gestão e medição da qualidade dos serviços:

- **Tangibilidade** – evidências físicas, tais como: instalações, equipamentos, aparência do pessoal, serviços de limpeza, entre outros;
- **Fiabilidade** – prestação do serviço prometido com precisão, rigor, atenção e dignidade.
- **Capacidade de resposta** – prontidão e disposição para auxiliar os clientes, fornecendo-lhes um serviço rápido;
- **Segurança** – comportamento, conhecimento, simpatia e cortesia dos funcionários, transmitindo segurança (financeira, física e de confidencialidade) e confiança;
- **Empatia** – atenção ao cliente personalizada e respeito.

Em complemento aos determinantes anteriores, Oliver, Zeithaml e Bitner (2000) conceberam um modelo de fatores que influenciam a satisfação do cliente. Nele a satisfação é o resultado da percepção da qualidade do serviço e produto, do preço, de fatores pessoais e de fatores situacionais.



**Figura 1.3.** Percepção da qualidade e satisfação (adaptado de Zeithaml e Bitner, 2000)

As expectativas do cliente em relação a um serviço/ produto são moldadas pela comunicação passa a palavra, pelas necessidades individuais, pela experiência passada e por comparações com a concorrência, promotores de uma hierarquia de valores e padrões de referência que influenciam as suas decisões (Parasuraman, Zeithmal e Berry, 1985; McKenna, 1992; Zeithaml e Bitner, 2000). Logo, há três agentes principais que devem ser levados em consideração, designadamente, os seus interesses e objetivos, no estabelecimento da estratégia competitiva: a própria corporação; clientes e concorrência (Ohmae, 1989).

Um cliente insatisfeito tem um elevado poder destrutivo. Geralmente, não reclama, opta pela concorrência e transmite as suas queixas a outros nove clientes atuais ou potenciais, multiplicando por nove o grau de insatisfação (Yamashita e Gouvêa, 2007). Por conseguinte, perante incidentes críticos, a organização deve munir esforços para recuperar o cliente, isto se as suas demandas estiverem associadas a uma não conformidade ou a algo “reparável internamente”.

Albrecht (1998) apresentou sete pecados do prestador de serviço que afetarão a relação entre o cliente e a empresa:

- a) Apatia para com o cliente;
- b) Rejeição ou má vontade na resolução de problemas;
- c) Frieza e indiferença no tratamento para com o cliente;
- d) Sobranceria;
- e) Automatismo;
- f) Jogo do empurra, sem resolver as questões apresentadas;
- g) Excessivo apego às normas.

## 5. Marketing do relacionamento: conhecimento e compreensão dos clientes

Acreditando que os relacionamentos são vitais e construídos gradualmente a partir de interações positivas, Malaviya e Spargo (2002, p. 11, citado por Yamashita e Gouvêa, 2007) apresentam a Pirâmide do Relacionamento com o Cliente, identificando seis níveis de necessidades de relacionamento, organizados a partir de uma orientação racional, nos dois primeiros níveis da base; para um sentido mais afetivo, nos níveis intermédios; e a combinação entre fatores pessoais e a

satisfação das necessidades racionais e afetivas, com grande nível de lealdade e confiança, nos dois níveis do topo.



**Figura 1.4.** Pirâmide do Relacionamento (Malaviya e Spargo, 2002, p. 11)

A organização deve preocupar-se com a identificação das expectativas e das percepções dos seus clientes, criando uma base de dados que apresente a satisfação e o comportamento do cliente, em transações específicas ou cumulativas, a vários níveis (Huete, 1998):

- abordagens quantitativas – avaliação do cliente da prestação do serviço numa determinada escala (questionários, escalas, pontuações...);
- abordagens qualitativas – informações dos clientes na forma de reclamações, sugestões e comentários;
- técnicas de investigação – aplicação de ferramentas como inquéritos, entrevistas em profundidade, painel de clientes, focus grupo;
- informação das operações – informação recolhida pelos colaboradores da primeira linha que atendem o cliente;
- participação estratégica – envolvimento dos clientes em questões estratégicas (por exemplo, no desenvolvimento de serviços e produtos).

O conhecimento adquirido, dos clientes e do serviço percebido, através da avaliação durante a prestação do serviço ou após, permitirá identificar áreas problemáticas e lacunas (gaps) na qualidade. A qualidade do serviço depende da capacidade de diminuição de cinco lacunas (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985):

- Lacuna 1 - Conhecimento de Mercado: lacuna entre as expectativas dos clientes e a percepção da gestão;

- Lacuna 2 - Padronização do Serviço: lacuna entre as percepções da organização e as especificações da qualidade do serviço;

- Lacuna 3 - Performance do Serviço: lacuna entre as especificações da qualidade do serviço e o serviço realmente prestado;

- Lacuna 4 - Comunicação com o Mercado: lacuna entre a prestação do serviço e a forma como ele é comunicado externamente aos clientes;

- Lacuna 5 - Qualidade do Serviço: lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo consumidor resultante de qualquer uma das quatro lacunas anteriores (Grönroos, 1984; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Zeithaml e Bitner 2000).

As quatro primeiras lacunas dizem respeito a incongruências e não conformidades organizacionais (qualidade interna) que podem prejudicar todo o processo de gestão da qualidade do serviço. Por sua vez, a última lacuna relaciona-se com a percepção do consumidor (qualidade externa), traduzindo pontos fortes e fracos e dando uma maior noção aos gestores das disfunções de qualidade percebidas, de maneira a preveni-las e eliminá-las.

Grönroos (1983) ao distinguir “qualidade técnica” (o que é fornecido) de “qualidade funcional” (o modo como o serviço é fornecido), enfatizou que a qualidade funcional é a que mais contribui para a percepção da qualidade do serviço. Através do seu artigo “The perceived service quality concept – a mistake?” (2001), indica que, com a evolução conceptual, ao invés do termo “qualidade” lhe parece mais adequado usar a palavra “características”, portanto “características técnicas” e “características funcionais”. Também porque a qualidade não poder ser medida apenas através da percepção do cliente, no entanto, destaca em ambos os artigos que a imagem da organização influencia a percepção da qualidade do serviço.

Neste sentido, é estratégico investir numa interação positiva entre cliente-organização e, em serviços pautados pela intangibilidade, divulgar o serviço prestado ao cliente “tornar tangível o que não o é”, numa lógica de partilha e coconstrução. O consumidor é fonte de orientações para a qualidade, toda a organização deve conhecer os atributos sinalizados, reclamados, idealizados e valorizados por si, a fim de obter vantagem competitiva, gerando e adicionando valor com foco no cliente, independentemente da dimensão ou natureza da organização.

## **6. Gestão da Qualidade nas organizações escolares**

Com a democratização da escola, os Estados e as organizações internacionais começaram a dirigir a sua atenção para a melhoria da qualidade da educação, que foi ganhando gradualmente desígnios diferentes, entre os quais se destacam por ordem de sucessão temporal: a universalização do acesso à escola; a permanência no sistema escolar; o sucesso académico aferido em provas externas nacionais ou internacionais; a valorização de identidades plurais na escola; e a transformação do modelo de educação atual (Comissão Europeia/EACEA/Eurydice 2015; Gusmão, 2013). Portanto, a qualidade da educação tem estado associada à redução de qualquer tipo de desigualdade e, mais recentemente, à garantia de êxito para todos os alunos, independentemente da sua origem socioeconómica, de aspetos culturais ou características individuais.

A gestão da qualidade nas empresas e, principalmente, na indústria, tem inspirado e contagiado as organizações escolares que também pretendem aplicar métodos, técnicas e ferramentas desse tipo de gestão de maneira a alcançarem resultados de excelência. No entanto, na transferência das metodologias de gestão de qualidade das fábricas ou do mundo empresarial para as escolas, há diferenças a ter em consideração, para não negligenciar a natureza pedagógica, social, ética, política, entre outras do território escolar (Tribus, 1992; Estêvão, 2013; Marques, 2013).

A escola não é uma fábrica e os alunos não são produtos, a sua educação é que o é, todavia, há autores que defendem que a educação também não se trata de um produto, mas sim de um processo contínuo (Tribus, 1992). Logo, a qualidade da educação é multidimensional, polissêmica, dinâmica e mutável. Contempla fatores extra e intraescolares que influenciam direta ou indiretamente os processos e, conseqüentemente, os resultados educativos (Dourado e Oliveira, 2009). Estes resultados não se restringem unicamente ao domínio cognitivo, compreendem a aquisição de conhecimento, promoção de competências e habilidades e formação do caráter, fundamentais para o desenvolvimento holístico do indivíduo e de impacto na sociedade.

Os clientes desse produto/processo são vários: os próprios alunos, os pais, os futuros empregadores, o Estado e a sociedade em geral (Tribus, 1992). Como tal, os alunos são “coadministradores” da sua própria educação, e não existem oportunidades para “devoluções” por defeito. O defeito ou erro em educação reflete-se na exclusão, no insucesso escolar, na indisciplina e na evasão escolar. Perante isso são necessárias medidas que visem a sua prevenção e a prestação de um serviço livre de defeitos.

A avaliação é parte integrante da aprendizagem, além de medir o desempenho escolar, um dos indicadores da qualidade educativa, também deve mensurar a motivação do aluno e dar-lhe voz com vista à melhoria da qualidade do ambiente educativo. Os outros clientes, internos e externos, devem ser identicamente auscultados com a pretensão de serem aferidas expectativas, níveis de satisfação e necessidades e, posteriormente, apresentados resultados e, se necessário, construídos planos de melhoria, também numa lógica de prestação de contas à comunidade escolar (Spanbauer, 1996; Dias e Melão, 2009).

Avaliar, conhecer e compreender a qualidade da educação só faz sentido se tiver uma finalidade formativa, isto é, identificar pontos fortes; encontrar problemas nos processos e resultados; identificar/ sugerir soluções adequadas a cada situação particular; e consolidar práticas de monitorização dos resultados (Cabrito, 2009; Capucha e Sebastião, 2018). “A procura de qualidade em educação deverá promover e implicar, apenas, a competição entre uma instituição e ela própria” (Cabrito, p. 187), comparando os seus desempenhos ao longo do tempo e, dessa comparação, retirar as razões do progresso ou regressão, em termos de qualidade.

Cabrito (2009, p. 197) exalta ainda que “A avaliação da qualidade em educação deve recorrer a uma bateria de indicadores de natureza quantitativa, mas também qualitativa, que pode aliás, ser diferente de escola para escola. Quanto maior for o número de indicadores de contexto, mais bem espelhada será a realidade que se pretende avaliar”.

As escolas preocupadas com a gestão da qualidade apoquentam-se com o impacto das suas ações e em encontrar respostas para as novas demandas sociais e novos desafios, como é exemplo a recente “escola a tempo inteiro”. Utilizam instrumentos e mecanismos de planeamento, ou seja, de gestão racional e controlada da mudança; e de avaliação da sua ação, assim como dos resultados alcançados, procurando melhorar a partir da identificação de oportunidades e ameaças existentes no meio (Capucha e Sebastião, 2018).

As escolas aprendem com o seu próprio desempenho, autoavaliando-se continuamente. Mais do que o tipo de modelo da gestão da qualidade, através do recurso a ferramentas existentes ou construídas especificamente para cada escola, o importante é que o modelo adotado esteja adequado à escola, que permita autorregular-se, tomar decisões necessárias para melhorar a gestão e o ensino, que seja efetivamente veículo da melhoria contínua.

Posto isto, uma escola para ser considerada de qualidade tem imperativamente de conter os seguintes atributos (Schmelkes, 1996):

- relevância: oferece aprendizagens significativas e potenciais relevantes para o agora e o futuro dos alunos, bem como para as preocupações, exigências e necessidades atuais e futuras da comunidade onde se insere e da sociedade em geral;

- eficácia: alcança as metas e objetivos pedagógicos propostos e relaciona-se com a promoção real de aprendizagem e o sucesso pleno dos alunos (não se cinge apenas a um dos indicadores da qualidade, o dos resultados escolares). Apesar da heterogeneidade vigente nas escolas, visto que cada aluno traz uma bagagem de cultura, costumes, dificuldades, aptidões, especificidades e exigências próprias para o meio escolar (Juste, 2005; Cabrito, 2009; Gusmão, 2013). Logo, para a prestação de um serviço eficaz, os principais clientes, os alunos, têm de ser colocados no centro de todo o processo. “A eficácia não só da produtividade escolar, mas também da adaptabilidade e da coesão organizacional” (Marques, 2013, p. 207);

- equidade: valoriza as diferenças e integra-as no processo de ensino e aprendizagem, maximizando o potencial de cada aluno. Para tal, mobiliza medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão;

- eficiência: produz o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo.

A gestão da qualidade na educação pretende transformar continuamente as escolas em melhores espaços de aprendizagem e de trabalho e, na verdade, pretende também satisfazer os clientes, internos e externos, dotando-os de conhecimentos, de competências, de valores, de

responsabilidade, de autonomia, e de tantos outros ingredientes impulsionadores de excelência, corresponsabilidade, de participação ativa, de crescimento económico e de desenvolvimento global. Por conseguinte, para que a gestão da qualidade ocorra amplamente na educação o sistema educativo deve garantir:

- a) o compromisso político dos dirigentes;
- b) o estabelecimento de alianças e parcerias (públicas e privadas);
- c) a valorização dos profissionais da educação;
- d) a gestão democrática;
- e) o fortalecimento e a modernização da gestão escolar;
- f) a racionalização e a produtividade do sistema educativo.

Xavier, 1996, p. 7

Nos estabelecimentos de ensino particulares, a qualidade relaciona-se com a competitividade que garante a sua sobrevivência no mercado (Cassol *et al.*, 2012) e dirige-se à satisfação das famílias, “consumidores de escola”, que manifestam demandas cada vez mais diversificadas, motivadoras de ofertas escolares mais complexas (diferentes níveis e opções de formação), heterogêneas (nos modelos e estilos pedagógicos) e variadas (diversos serviços oferecidos, criando uma espécie de “menu à la carte” para atrair clientes) (Nogueira, 1998).

Por conseguinte, as garantias acima apresentadas, para um nível macro, também são referências para as escolas privadas, cuja gestão detém maiores margens autonómicas, a fim de conseguirem providenciar um serviço reconhecido, em valor e/ou mérito (Davok, 2007), e de se adequarem às demandas sociais e específicas das famílias que as escolhem. No processo de escolha da escola pelas famílias incidem aspetos educativos/ pedagógicos, com relevância da imagem da escola; as características dos seus filhos; ou, sem qualquer relação com a reputação da escola, aspetos funcionais, ou seja, de conveniência prática (proximidade geográfica, facilidade de transportes, preço, outros irmãos ou amigos nesse estabelecimento, etc.) (Nogueira, 1998).

Winn e Green (1998) reforçam a importância da escola conhecer os seus clientes principais, os que têm poder decisivo na escolha da escola. Afirmam que no início da escolaridade dos seus filhos (1.º ciclo), os pais é que são os clientes principais, seguindo-se depois os filhos, enquanto clientes. Mas, esse domínio parental vai decrescendo à medida que os alunos progredem de nível de ensino, passando a ser o aluno o cliente principal.

### **6.1. Organização e gestão escolar promotora de qualidade**

O surgimento de modelos de organização escolar mais ativos e colaborativos têm contribuído para a alteração de conceções tradicionais. A escola, lembra Alarcão (2001), não é um mero edifício, na

realidade a escola é um conjunto de pessoas, é vida, é interação e diálogo entre atores de maneira a melhorá-la, pois “pensa-se a si própria” e constrói-se em si, enquanto agente de mudança e em torno da metodologia de investigação-ação. Tem de estar aberta ao mundo, à aprendizagem e ao conhecimento científico e instrumental, para progredir e não estagnar, e tem de estar em contacto permanente com a comunidade. É na comunidade que estão os desafios, os obstáculos, as fortalezas, as tradições e as necessidades da sociedade atual, que precisam de respostas e de capacidades de reflexão e de autotransformação (Senge *et al.*, 1998).

A escola é uma organização burocrática, que pouco mudou ao longo do tempo e que tem trabalhado isolada, de portas fechadas, quase como se fosse detentora exclusiva do conhecimento que é ministrado pelos professores, desconsiderando o conhecimento instrumental. Peron (2001) acrescenta que está organizada a partir de concepções individualistas em que as políticas curriculares uniformes e inflexíveis guiam o trabalho pedagógico, sem qualquer tipo de abertura à participação, visto que se rege principalmente pelo cumprimento de deliberações centralizadas, externa e internamente. Isto tem sido, nitidamente, fator de exclusão, por não atender às necessidades individuais e da sociedade, tornando o indivíduo num recetáculo, num processo de alienação e conformação em relação às normas e conteúdos impostos.

Os caminhos para se conseguir uma educação de qualidade são exigentes e longos, carecem de gestão escolar, de uma ação coletiva intencional, de corresponsabilização de todos os envolvidos (Schmelkes, 2000) e de planos sistémicos: **plano do sistema** – condições de oferta do ensino; **plano da escola** – gestão e organização do trabalho escolar; **plano do professor** – formação, profissionalização e ação pedagógica; e o **plano do aluno** – acesso, permanência e desempenho escolar (Dourado e Oliveira, 2009)

Segundo Xavier (1996), há várias provas e estudos de que a gestão é uma componente fundamental da eficácia escolar. A gestão escolar eficaz planeia, organiza, lidera, orienta, mede, coordena, monitoriza e avalia os processos necessários à efetividade das ações educativas (Lück, 2009). Essas ações devem promover a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos alunos.

As escolas eficazes e as que pretendem alcançar a excelência através do seu sistema de gestão da qualidade apresentam características estruturantes. A partir da literatura consultada, de trabalhos inspirados no Movimento das Escolas Eficazes (anos 70) e outros, destacam-se as seguintes:

- ✓ Foco centrado em seu principal cliente que é o aluno (e também nas famílias);
- ✓ Estabelecimento de um padrão de atendimento (adequado às necessidades dos clientes), manutenção do padrão estabelecido e melhoria do padrão (para exceder as expectativas dos clientes);
- ✓ Lideranças fortes, profissionais e centradas nos processos de ensino e aprendizagem;

- ✓ Ter claramente definida e devidamente partilhada uma visão estratégica, com valores, missão, objetivos e metas;
- ✓ Clima e cultura escolares produtivos e participativos;
- ✓ Uma equipa de trabalho que desenvolva um plano político-pedagógico com as definições e visões estratégicas com senso comum;
- ✓ Ter sempre um otimismo e positividade quanto as expectativas do sucesso, altas expectativas;
- ✓ Equipa fortemente coesa, com consciência plena do papel que desenvolve na organização e das atribuições a ela auferidas;
- ✓ Equipa de trabalho formada e capacitada para melhor apresentar um desempenho ótimo nas suas atividades;
- ✓ Planeamento, acompanhamento e avaliação contínua dos processos e dos progressos;
- ✓ Reforço positivo e comunicação eficaz;
- ✓ Preocupação com inovações, mudança e responsabilidade social.

Salvador, Linhares e Gozzi (2014, p. 20); Xavier (1996); Schmelkes (2000)

A melhoria da qualidade na educação exige mudança, reestruturação organizacional e, tal como referem Capucha e Sebastião (2018), profissionais na liderança escolar formados em gestão, planeamento e avaliação. O exercício da autonomia, atualmente restrito pela hegemonia estatal (Estêvão, 1998b), quer nas escolas públicas, quer nas privadas, é uma condição necessária para a mudança na escola, implica alterações estruturais, da sala de aula aos órgãos de gestão, bem como da própria cultura organizacional, consubstanciadas em projetos educativos, próprios e únicos, fazendo destas excelentes locais de aprendizagem. Neste contexto, enquadra-se a teoria do modelo de organização aprendente, na qual todos participam e realizam uma análise sistemática, detetando e corrigindo erros, definindo outras estratégias, ou seja, inovando e reinventando-se, transformando o conhecimento em ação (Machado e Formosinho, 2016, Sá-Chaves, 2002).

Como poderá a escola envolver sujeitos externos se não está disponível para isso internamente? Verifica-se a pertinência dos professores fazerem parte da escola como agentes ativos e promotores de mudança, tanto na sala de aula (com práticas dialógicas, diversificadas e criativas) como na estrutura em que estão envolvidos, isto é, participantes na própria gestão escolar. Urge uma alteração de paradigma no contexto escolar que fomente a gestão e participação democrática, a organização curricular flexível e o trabalho colaborativo com vista a serem resolvidos os problemas e a serem afirmadas práticas eficazes, regidas por cinco imperativos da qualidade: conformidade, prevenção, excelência, medição e responsabilidade; que têm um impacto forte na melhoria dos resultados sociais e nos percursos escolares dos alunos, assim como na qualidade da escola (Xavier, 1996).

## **CAPÍTULO II – Estudo empírico**

### **1. Questão e objetivos de investigação**

Este trabalho de investigação tem como finalidade conhecer e analisar “Qual o impacto que a aplicação do Ciclo PDCA tem numa organização escolar?”. Coloca-se como hipótese geral que “o Ciclo de PDCA permite avaliar e melhorar continuamente a qualidade de um estabelecimento de ensino particular”. A partir da hipótese geral formulam-se outras duas, nomeadamente, que a adoção de um modelo de gestão da qualidade melhora o desempenho da escola, o que se reflete, simultaneamente, no aumento do nível de satisfação da comunidade educativa.

O campo empírico desta investigação é um estabelecimento de ensino particular com cerca de 130 alunos, distribuídos pelas valências de 1.º, 2.º e 3.º ciclo, e 5 anos letivos de existência. Localiza-se numa zona rural do Concelho de Mafra.

Atendendo à questão apresentada e ao campo empírico, estabeleceram-se como objetivos de pesquisa os seguintes:

- analisar e melhorar continuamente o Projeto Institucional e o desempenho da escola a partir de um diagnóstico que identifica pontos fortes, expectativas, fragilidades e problemas, por intermédio da auscultação da comunidade educativa;
- avaliar o impacto da implementação do Ciclo de PDCA na organização escolar e o seu contributo para a qualidade organizacional e a satisfação da comunidade educativa;
- identificar mecanismos para analisar o desempenho da escola e indicadores de qualidade valorizados pela comunidade educativa;
- produzir recomendações úteis para os dirigentes escolares com vista a melhorar a qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, a satisfação e o reconhecimento da comunidade educativa, indo ao encontro das suas necessidades e expectativas.

### **2. Estratégia metodológica**

A estratégia metodológica adotada é multimétodo. Há, portanto, a combinação de técnicas qualitativas e quantitativas, com a intenção de se obter mais dados, que confirmam e complementam, e uma resposta mais alargada e consistente à pergunta de pesquisa.

Para alcançar os objetivos deste trabalho desenvolveu-se um estudo descritivo inspirado em estudo de caso. Dooley (2002, p. 343-344) refere que o estudo de caso é usado “para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar a teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenómeno”. No estudo de caso, investiga-se “um fenómeno dentro do seu contexto de vida real” (Yin, 2005, p. 32).

Ao estudar o fenómeno e o contexto, o investigador faz generalizações a partir da teoria estudada, do plano geral, e das observações ou dados recolhidos, sendo de grande importância a função interpretativa constante do investigador. Os métodos e técnicas de recolha de informação são utilizados de forma a obter informação suficiente e pertinente, deve, por isso, recorrer a múltiplas fontes e de forma sistemática (Dooley, 2002).

Neste estudo de caso, uma das técnicas de investigação utilizada foi a observação. Segundo Brito (1994, p.11) observar é “olhar com atenção, examinar para estudo” e o observador “é aquele que segue com atenção, que observa os fenómenos, os acontecimentos”. Num sentido mais direcionado, Carmo e Ferreira (2008, p. 111) defendem que “observar é seleccionar informação pertinente, através dos órgãos sensoriais e com recurso à teoria e à metodologia científica, a fim de poder descrever, interpretar e agir sobre a realidade em questão”.

Existem dois tipos de observação, a observação direta em que o próprio investigador realiza diretamente a recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos investigados (Quivy e Campenhoudt, 2003). Por outro lado, na observação indireta o investigador procura o sujeito para obter informação para a investigação. Neste caso, o sujeito intervém na produção da informação, respondendo às questões do investigador, por exemplo através do recurso a inquéritos por questionários.

Quando o observador participa de certo modo na vida dos sujeitos observados, dá-se como nome a esta técnica de observação participante. De acordo com Carmo e Ferreira (2008, p. 122), a principal vantagem desta técnica é “a possibilidade de entender profundamente o estilo de vida de uma população e de adquirir um conhecimento integrado da sua cultura”.

A metodologia de investigação-ação também está patente neste estudo. Ao longo do processo de investigação, desenvolvido de forma colaborativo, interativo e cíclico, realizou-se um exame específico de um contexto real, foram-se tomando ações e produzindo mudanças nas práticas tendo em vista alcançar melhorias nos resultados. A Investigação-ação crítica procura obter conhecimentos para a prática a partir da própria prática, isto é, o investigador é ao mesmo tempo sujeito e objeto de investigação (Gispert, 2000). O resultado da investigação-ação “terá sempre um triplo objetivo: produzir conhecimento, modificar a realidade e transformar os atores” (Simões, 1990, p. 43).

Avaliou-se o impacto da implementação do Ciclo PDCA, no contexto de partida. “A comparação entre a situação inicial, tal como o diagnóstico a caracterizou, e a situação de chegada, dá uma noção do que se alterou na realidade objeto da intervenção” (Capucha, 2008, p. 46).

### 3. Instrumentos de recolha e análise de dados

Enquanto instrumentos da recolha de dados utilizaram-se fontes documentais da organização; a análise estatística dos resultados escolares; e o inquérito por questionário anónimo com questões abertas, fechadas, de escolha múltipla e de escala.

As questões de resposta aberta permitem ao inquirido construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo deste modo uma liberdade de expressão. De acordo com Hill e Hill (2005, p. 95), as perguntas abertas “muitas vezes dão informação mais rica e detalhada e por vezes dão informação inesperada”. Por outro lado, tem as suas desvantagens como: as respostas por vezes terem de ser interpretadas e este processo demorar algum tempo, a análise também é mais morosa. As questões fechadas são fáceis de aplicar e de analisar, mas, em contrapartida, a informação contida nas respostas é reduzida, o que pode conduzir a conclusões simples demais.

Os instrumentos utilizados foram complementados com a observação direta e o conhecimento da organização por parte do observador participante. Quivy e Campenhoudt (2005, p.196) afirmam que “os métodos de observação direta constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho”. Por conseguinte, a diversidade dos instrumentos pretende que não haja um afastamento dos objetivos da pesquisa e, nos que exigem um contacto direto, que haja um grau máximo de autenticidade e aprofundamento.

O preenchimento do inquérito por questionário foi proposto a todos os encarregados de educação/ pais, professores, colaboradores não docentes e à coordenadora administrativa, em dois momentos diferentes, um inicial e outro final. O questionário de cada amostra apresenta perguntas iguais e outras específicas ao papel desse grupo de indivíduos, havendo, então, quatro inquéritos por questionário distintos, um para cada grupo de sujeitos. Todavia, as questões coincidentes serviram para a confrontação de opiniões, encontrarem-se consensos e divergências, e, assim, obter um retrato alargado do estabelecimento de ensino com o contributo de cada grupo e o conhecimento da satisfação dos inquiridos, enquanto processo de triangulação das fontes. “A triangulação permite obter, de duas ou mais fontes de informação, dados referentes ao mesmo acontecimento, a fim de aumentar a fiabilidade da informação” (Meirinhos e Osório, 2010, p. 60).

O primeiro momento de aplicação do questionário foi em junho de 2021, elaborando-se desta forma um diagnóstico de partida do Colégio, um estado inicial antes da implementação do Ciclo PDCA.

Em julho de 2022, após a implementação do Ciclo PDCA, construção e implementação de um plano de melhoria ao longo do ano letivo 2021/2022, os inquéritos por questionário foram novamente aplicados aos sujeitos acima identificados, com a finalidade de se avaliar o impacto do sistema de gestão da qualidade. Com o aprofundamento do quadro teórico, acrescentaram-se algumas questões no questionário de cada um dos grupos de sujeitos, aplicado no segundo momento, para uma

avaliação mais específica e completa de alguns atributos, como por exemplo a recomendação do Colégio para estudar ou trabalhar, o envolvimento emocional com a organização, entre outros.

O questionário da equipa docente é o mais longo, porque apresenta questões laborais e educativas. Encontra-se organizado em nove partes: I – Caracterização do/a inquirido/a; II – Conhecimento do Colégio; III – Relação com a Direção; IV – Relação com as lideranças intermédias; V – Condições de trabalho; VI – Motivação e valorização profissional; VII – Prestação do serviço educativo; VIII – Resultados educativos; e, por último, IX – Apreciação global. O da equipa não docente tem seis partes: I – Conhecimento do Colégio; II – Relação com as lideranças; III – Condições de trabalho; IV – Motivação e valorização profissional; V – Resultados educativos; e VI – Apreciação global. Também o questionário da coordenadora administrativa está organizado em seis partes, iguais ao da equipa não docente, no entanto, contém algumas questões diferentes. Por último, o questionário dos encarregados de educação compreende seis partes: I – Caracterização do/a inquirido/a; II – Conhecimento do Colégio; III – Relação com as lideranças; IV – Prestação do serviço educativo; V – Sucesso e resultados educativos; VI – Apreciação global.

No questionário dos funcionários não docentes não se solicitou a caracterização dos inquiridos porque seriam facilmente identificados através dessas informações, o que poderia condicionar a sinceridade e credibilidade das respostas.

Os questionários foram contruídos no *forms* do *Google* e, com a autorização da Direção do Colégio, foram encaminhados pela Diretora via email ou plataforma escolar para todos os grupos de participantes, produzindo a seguinte amostra:

**Quadro 2.1.** Amostra dos sujeitos inquiridos

	junho de 2021	junho de 2022
<b>Encarregados de educação</b>	67 participantes	68 participantes
<b>Professores</b>	22 participantes	24 participantes
<b>Funcionários não docentes</b>	10 participantes	7 participantes
<b>Coordenadora Administrativa</b>	1 participante	1 participante

O preenchimento do questionário foi *online* e, por essa razão, esteve disponível em ambos os momentos cerca de um mês. Devido ao número reduzido de respostas, foram remetidas várias mensagens da Diretora com o pedido de colaboração no preenchimento do questionário.

Em cada um dos momentos de aplicação do questionário, a participação de cada grupo de participantes ultrapassou os 50% do universo do Colégio.

Os dados foram tratados estatística e descritivamente. No caso dos dados qualitativos, de maneira a facilitar a sua organização e interpretação, foram criadas categorias de análise para agrupar e quantificar respostas semelhantes.

### **CAPÍTULO III – Análise e discussão de resultados**

Gil (1999) alude que o tratamento de dados tem como objetivo organizar e resumir os dados, de maneira a possibilitar a sua análise, bem como o fornecimento de respostas à investigação desenvolvida e aos objetivos delineados.

Todos os quadros e gráficos citados encontram-se apresentados ou em anexo.

#### **1. Diagnóstico organizacional**

Após a análise dos dados recolhidos na fase inicial, através da auscultação da comunidade educativa, identificaram-se os pontos fortes, as expectativas, as fragilidades e os problemas da organização escolar investigada.

##### **1.1. Pontos fortes e expectativas**

Os pontos fortes mais destacados pela comunidade educativa inquirida relacionam-se com a oferta educativa e o processo de ensino-aprendizagem; os resultados educativos; a diferenciação pedagógica e a inclusão; e o ambiente escolar saudável e desafiador. Os funcionários docentes e não docentes indicaram também a satisfação e reconhecimento profissional e a relação laboral colaborativa instigadora do seu desenvolvimento profissional. Os funcionários não docentes valorizaram sobretudo a identidade e cultura escolar, com especial destaque para os princípios consagrados tanto no Projeto Educativo como no quotidiano escolar, entre os quais o respeito, a compreensão, a cooperação, a entreatajuda e o espaço para ser único, sem ser o único, inspirado no mote anual “Sou único, mas não sou o único”. A preocupação com a melhoria contínua e com a mobilização coletiva, a organização e gestão escolar próxima e a alimentação são alguns dos aspetos fortes explanados pela equipa docente. Já alguns dos encarregados de educação manifestaram valorizar e reconhecer o trabalho desenvolvido, estar agradados com o desempenho profissional docente e com a alimentação, no entanto, a oferta educativa e o processo de ensino-aprendizagem foi a categoria que mereceu uma expressão superior (Anexo II: Quadro A).

Todos os funcionários não docentes (100%), a coordenadora administrativa (100%) e a maioria dos professores (95,5%) e dos pais (91%) referiram que o trabalho desenvolvido pelo Colégio corresponde às suas expectativas, apresentando como razões alguns dos aspetos positivos categorizados acima (Anexo I: Gráficos 1, 2, 3 e 4).

Um(a) docente (4,5%) e seis encarregados de educação (9%) consideram que o trabalho desenvolvido pelo Colégio não corresponde às suas expectativas. Os motivos apresentados pelos encarregados de educação mostram divergências com a Direção devido à pouca interação com as famílias e ao monopólio das decisões internas, ineficácia do ensino individualizado e do projeto e fraca

preparação dos professores. O(a) docente justificou-se com um conflito interno. Abaixo o quadro com as justificações apresentadas.

**Quadro 3.1.** Discrepância das expectativas dos atores com o trabalho desenvolvido

Transcrições	
EE	A II língua estrangeira foi imposta pelo colégio (não foi a escolha dos pais) e há professores sem competências para lecionar .
	Porque esta mesma direção não contribuiu para uma partilha e resolução de problemas, contribuindo assim para instabilidades criadas que foram de alguma forma impossíveis de retificar, e isso teve impacto no trabalho desenvolvido.
	Pelas razões anteriormente elencadas, nomeadamente corpo docente, apoio individualizado e ligação escola/família.
	Resposta dada há pergunta: "Acha que a Direção deveria mudar alguma coisa para a melhoria da qualidade do serviço prestado? O quê?"
	Julgo que a atenção com a individualidade de cada criança não foi alcançada, julgo turmas demasiado grandes para que o método seja bem aplicado. Por outro lado, alguns docentes não me parecem integrados com o método.
	Porque o projeto inicial tem vindo a deteriorar-se
Docente	Pontualmente, a expectativa não correspondeu ao esperado, pela forma como se geriu um conflito entre partes, na sua fase inicial.

### 1.2. Fragilidades e propostas de mudança/ melhoria

Enquanto fragilidades e problemas, tanto a coordenação administrativa como a equipa de docentes citaram a falta de espaços e a desadequação dos espaços exteriores aos alunos mais velhos. Os docentes também apresentaram como dificuldades o desconhecimento do valor do projeto educativo da parte dos encarregados de educação e da comunidade envolvente; a escassa captação e fidelização de clientes que abandonam o projeto, fundamentalmente na transição de ciclos; a implementação do modelo pedagógico de forma coesa em todos os níveis de ensino e adequada devido à ausência de formação docente em Movimento da Escola Moderna (Anexo II: Quadro C). Apresentaram ainda residualmente a gestão de conflitos internos existentes, não só entre a equipa mas também com pais; a organização e alocação de recursos humanos; o reduzido envolvimento parental; a inexistência de transporte escolar; a indisciplina; e a gestão do recreio.

As divergências com a Direção, a ineficácia do processo de ensino-aprendizagem; a parca e tardia comunicação sobre o desempenho escolar de alunos com dificuldades de aprendizagem aos pais, a incapacitação do corpo docente e os efeitos do Ensino a Distância foram algumas das fragilidades apresentadas pelos encarregados de educação, embora com uma expressão pouco significativa (menos de seis transcrições em cada uma das categorias, como se pode ver no Anexo II: Quadro C). Por conseguinte, 92,5% dos encarregados de educação assinalaram que o Colégio se tem esforçado para garantir o melhor desempenho dos seus filhos (Anexo I: Gráfico 5). Os restantes discordaram (7,5%) e apresentaram fragilidades acima enunciadas.

Ao analisar as respostas do questionário de satisfação aplicado na primeira fase à equipa não docente (n= 10), nota-se um descontentamento residual com o horário de trabalho (20%), a promoção da parte do Colégio de formação adequada às necessidades (20%), o conforto e asseio do espaço de trabalho (10%) e a relação da equipa (10%) (Anexo I: Gráfico 6). A única afirmação que manifesta uma

maior discordância é a que refere que o número de funcionários não docentes é adequado para as atividades desenvolvidas no Colégio (metade apresenta concordância a outra metade manifesta algum tipo de discordância). Está pautado um ligeiro mal-estar na rubrica motivação e valorização profissional e na afirmação “O colégio contribui para o meu desenvolvimento profissional”, com a seleção da opção “discordo totalmente” (Anexo I: Gráfico 7). Sendo assim, 40% dos funcionários não docentes afirma que devem existir mudanças no Colégio para a melhoria da qualidade do serviço prestado, propondo a provisão de mais recursos humanos, a criação de mais espaços para alunos acima do 1.º ciclo e de uma oficina de artes, o aumento salarial e mais exigência, possivelmente na organização e gestão desta equipa em particular (Anexo I: Gráfico 8 e Anexo II: Quadro B).

A coordenadora administrativa é da opinião de que devem existir mudanças para a melhoria da qualidade do serviço educativo, nomeadamente, “melhorar o espaço do recreio e do 3.º ciclo” e “melhorar o espaço exterior das pausas dos funcionários e separar a sala do refeitório para os adultos não almoçarem com as crianças, de forma a melhorar o clima organizacional”.

Entre os professores inquiridos (n= 67), menos de metade (45,5%) acha que deve mudar algo no Colégio para a melhoria da qualidade do serviço prestado, especificamente, maior divulgação do projeto; organização e provisão de recursos humanos não-docentes e docentes; alocação e provisão de recursos materiais e infraestruturas (sala multimédia com equipamentos inovadores, pavilhão desportivo, biblioteca mais apetrechada, auditório, infraestruturas no recreio e um computador permanente por sala base); continuidade no desenvolvimento profissional; eficácia na comunicação organizacional (mais aberta e atempada); intensificação do envolvimento parental nas atividades de escola e no processo de ensino-aprendizagem; consolidação do Projeto Educativo; componente letiva das áreas teóricas/nucleares no período da manhã, deixando para a tarde as áreas curriculares mais práticas; e prevenção da indisciplina com a promoção de comportamento assertivos (Anexo II: Quadro B). Todavia, todos os docentes consideram que o Colégio se tem esforçado para garantir o melhor desempenho de todos os alunos e a maioria referiu estar satisfeita com os resultados alcançados pelos seus alunos (Anexo I: Gráfico 9 e Quadro 1).

Alguns encarregados de educação dizem-se insatisfeitos com os resultados alcançados pelos seus filhos (11,9%) (Anexo I: Gráfico 10). Logo, 83,6% afirma que a Direção deve mudar algo para a melhoria da qualidade do serviço prestado. Eis as propostas apresentadas no Quadro B (Anexo II), pela ordem de maior frequência das transcrições: comunicação organizacional mais eficaz e próxima (18 excertos); interação entre todos os agentes educativos e aperfeiçoamento da relação escola-família (12 excertos); melhoramento das infraestruturas e espaços (8 excertos); implementação de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão (6 excertos); maior variedade alimentar e funcionamento do refeitório (5 excertos); maior opção de academias (4 excertos); prevenção e combate à indisciplina (4 excertos); aquisição e melhoria de equipamentos informáticos na escola (3 excertos); mais atividades

de escola (2 excertos); educação mais digital (2 excertos); abolição de penalizações por incumprimento do Regulamento Interno (2 excertos); mudança da Direção (2 excertos); identidade idêntica à do Jardim de Infância Verde Água (1 excerto); abertura do ensino secundário (1 excerto); e, por último, corpo docente formado em Movimento da Escola Moderna (1 excerto).

### 1.3. Ameaças

Não obstante tudo o que foi registado nos questionários de satisfação, acrescem como ameaças à qualidade do projeto institucional e ao desempenho da escola: a situação pandémica que persistiu ao longo desse ano letivo, com todas as restrições em resposta à mitigação da doença, entre elas a impossibilidade das famílias entrarem no espaço escolar; a saída abrupta de alguns alunos no ano letivo precedente que originou na comunidade envolvente movimentos difamatórios sobre o Colégio e na comunidade educativa sinais de desconfiança em relação à Direção, que mudara de diretor(a) todos os anos até ao ano letivo anterior (2019/2020); o afastamento da coordenadora administrativa no ano letivo 2019/2020, quando vigorava um confinamento nacional, e a assunção de funções por outra coordenadora administrativa, em 2020/2021, com desconhecimento total das normas de funcionamento do Colégio, numa fase em que a organização escolar tinha de reagir proativamente, na criação de novos procedimentos internos, e retomar o ensino presencial, salvaguardando a prevenção da transmissão de Covid-19, em contexto escolar.

### 1.4. Nível de satisfação dos atores educativos

Apesar das contingências e da diversidade de opiniões, no ano letivo 2020/2021, o nível de satisfação dos atores educativos para com o Colégio Verde Água - Ensino Básico e Academias era francamente positivo (igual ou superior a 8, numa escala de 0 a 10). O corpo docente era o que maior satisfação apresentava (média= 9,3), seguindo-se a equipa não docente (média = 8,8), os encarregados de educação (média= 8,1) e, com menor satisfação, a coordenadora administrativa (8).

Abaixo apresentam-se, ordenadamente, os gráficos representativos do nível de satisfação de cada um dos atores inquiridos no ano letivo 2020/2021.



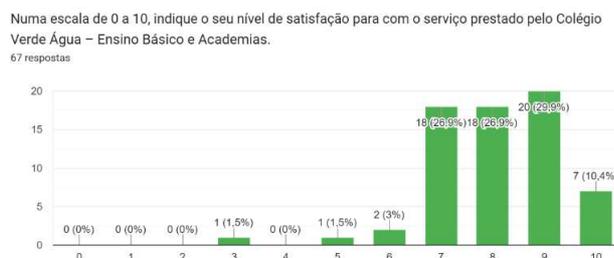
**Gráfico 3.1.** Nível de satisfação da equipa docente

A equipa docente expressa uma satisfação significativa com o Colégio Verde Água – Ensino Básico, visto que 91% das respostas estão distribuídas entre o nível 9 e 10, de forma igual (45,5% em cada um desses níveis). Dois professores selecionaram o nível 7, o que ilustra uma satisfação circunscrita.



**Gráfico 3.2.** Nível de satisfação da equipa não docente

Na equipa não docente, metade dos inquiridos indicou estar totalmente satisfeita com o Colégio Verde Água – Ensino Básico e Academias. Dois manifestaram o nível 9 e os restantes três selecionaram, cada um deles, o nível 5, o nível 7 e o nível 8. Há, portanto, um(a) funcionário que declara uma satisfação relativa.



**Gráfico 3.3.** Nível de satisfação dos encarregados de educação

O gráfico demonstra que há encarregados de educação satisfeitos com o serviço prestado. No entanto, um(a) encarregado(a) de educação mostra-se insatisfeito(a) com a seleção do nível 3. Ninguém indicou os níveis 0, 1, 2 e 4. Um(a) encarregado de educação indicou o nível 5 e dois o nível 6, correspondente a 4,5% da amostra. O nível de satisfação geral situa-se sobretudo no intervalo de 7 a 9 (83,7%), com relevo no nível 9 (29,9%). Só sete encarregados de educação atribuíram o nível máximo de satisfação para com o serviço prestado pelo Colégio (10,4%).



**Gráfico 3.4.** Nível de satisfação da coordenadora administrativa

A coordenadora administrativa atribuiu um 8, na escala de 0 a 10, ao seu nível de satisfação com o Colégio Verde Água – Ensino Básico e Academias.

## **2. Impacto da implementação do Ciclo PDCA na organização escolar**

Partindo do diagnóstico organizacional, delineou-se um planeamento contextualizado e aglutinador das perceções dos diferentes atores educativos desta organização escolar. Portanto, este conhecimento organizacional foi fulcral para planear e agir com vista à ultrapassagem de algumas das dificuldades enunciadas e, de forma preventiva, impedir que outras latentes se agudizassem e se tornassem verdadeiramente num problema.

No seio do plano de melhoria institucional, consideraram-se globalmente as expectativas e os aspetos fortes diagnosticados como oportunidades para dar maior visibilidade ao projeto, destacando-os estrategicamente na comunicação organizacional. Perante a identificação de áreas problemáticas relacionadas com a Comunicação com o Mercado (lacuna 4), a forte aposta no plano de ação dirigiu-se igualmente para uma comunicação organizacional estreita e uma cultura de proximidade, através de um sistema de auscultação sistemático de toda a comunidade educativa, e de partilha e divulgação do que não era tangível. Esse sistema de aferição agregou questionários de satisfação globais e específicos; reuniões presenciais; Conselhos de Pais presenciais com o preenchimento prévio de um Padlet “A caminho do Conselho...”; sessões de trabalho colaborativo; Congresso “Construindo Parcerias, Construindo o Futuro”, no final do ano letivo 2021/2022 com palestras e uma exposição de final de ano com trabalhos dos alunos; adoção de ferramentas interativas e colaborativas; mensagens escritas com menor formalidade e, sempre que possível, preferência por canais de comunicação mais diretos, para não acentuar interpretações diferentes das que se pretendiam transmitir, entre outros.

Cada reparo ou sinal de insatisfação foi avaliado internamente e considerado pela Direção e, quando implicava outros sujeitos internos, também pela equipa, no sentido de melhorar procedimentos, padronizando os que eram eficazes, e de comunicar os esforços empregues e, se fosse caso disso, também os constrangimentos organizacionais existentes.

Progressivamente, as habituais dúvidas e reclamações que surgiam na forma de mensagem escrita, às vezes num tom hostil na plataforma escolar, deixaram de existir. Também os contactos com os pais e a Direção foram mais profícuos e assentes no respeito mútuo, com maiores expressões de elogios públicos e de reconhecimento do trabalho desenvolvido no Colégio.

Para uma análise mais crítica e consistente do impacto do sistema de gestão da qualidade, abaixo compararam-se os dados dos dois questionários de satisfação globais aplicados à cada grupo de atores educativos. Apresentam-se trechos do quadro elaborado para cada grupo, a favor de uma exposição focada no essencial e na objetividade. A apresentação integral dos quadros encontra-se no Anexo III.

**Quadro 3.2.** Comparação dos questionários de satisfação dos encarregados de educação

Rubricas	1.º Questionário	2.º Questionário
V – Sucesso e resultados educativos	A maioria evidencia que o Colégio valoriza a aprendizagem pelos alunos de valores humanos fundamentais à vida em sociedade (97%). Ninguém respondeu negativamente a esta resposta, pelo que as restantes dizem respeito ao “não sei” (3%).	Todos os EE declaram que <b>o Colégio valoriza a aprendizagem pelos alunos de valores humanos fundamentais à vida em sociedade.</b>
	A maioria expressa que os seus filhos têm sucesso escolar (97%). Unicamente dois encarregados de educação expressaram que os seus filhos não apresentam sucesso escolar (3%).	Todos os EE afirmaram que os seus filhos <b>têm sucesso escolar.</b>
	A satisfação dos EE relativamente aos resultados alcançados pelos seus filhos está abaixo da referente à apresentação de sucesso escolar. Alguns EE dizem-se insatisfeitos com os resultados alcançados pelos seus filhos (11,9%). 92,5% considera que o Colégio se tem esforçado para garantir o melhor desempenho dos seus filhos. Os restantes opõem-se (7,5%).	Todos manifestaram também estar <b>satisfeitos com os resultados alcançados pelos seus filhos e pelos esforços mobilizados pelo Colégio para garantir o melhor desempenho aos alunos.</b>
VI – Apreciação global	A maioria dos EE acha que a Direção deveria mudar algo para melhorar a qualidade do serviço prestado (83,6%). Oito referem que nada tem de ser mudado (11,9%) e três sugerem manter a qualidade (4,5%).	Mais de metade dos EE considera que não é preciso mudar algo para a melhoria da qualidade do serviço prestado (54,4%). Há alguns EE que consideram que a Direção deve mudar alguma coisa para a melhoria da qualidade do serviço prestado (45,6%).
	Seis EE referiram que o trabalho desenvolvido pelo Colégio não corresponde às suas expectativas (9%). Há um número expressivo de EE cujas expectativas do serviço prestado correspondem às suas expectativas (91%).	Todos os EE manifestaram <b>correspondência entre as suas expectativas e o serviço prestado pelo Colégio.</b> Houve inclusive 12 EE que focaram a superação das suas expectativas (17,6%) (esta alternativa de resposta foi introduzida no segundo questionário) (17,6%). Nenhum EE indicou que as suas expectativas estivessem aquém do trabalho desenvolvido.
	(esta pergunta não existia neste questionário)	A maioria pretende <b>manter os seus filhos a estudar no Colégio</b> (97,1%). Os que responderam negativamente mencionarem aspetos de conveniência funcional (2,9%).
	Há encarregados de educação satisfeitos com o serviço prestado. No entanto, um(a) encarregado(a) de educação mostra-se insatisfeito(a) com a seleção do nível 3. Ninguém indicou os níveis 0, 1, 2 e 4. Há também uma satisfação satisfatória, pois um(a) Encarregado de Educação indicou o nível 5 e dois o nível 6, correspondente a 4,5% da amostra. A satisfação geral situa-se sobretudo no intervalo de 7 a 9 (83,7%), com relevo no nível 9 (29,9%). Só sete encarregados de educação atribuíram o nível máximo de satisfação para com o serviço prestado pelo Colégio (10,4%). Média = 8,1	Os EE estão <b>largamente satisfeitos com o serviço prestado.</b> A satisfação geral situa-se sobretudo no intervalo de 8 a 10 (94,1%), com forte expressão no nível 9 (38,2%) e 10 (32,4%). Os restantes responderam de forma equitativa no nível 6 e 7 (2,9% em cada nível). Média = 8,9
	(esta pergunta não existia neste questionário)	Mais de metade da amostra, indicou que <b>recomendaria vivamente</b> (nível 10) o Colégio Verde Água (52,9%), para estudar. Também se denota uma expressão significativa no nível 9 e 8 (26,5% e 16,2%, respetivamente). Os outros sujeitos optaram (4,5%), cada um deles, por um nível diferente (5, 6 e 7). Média = 9,2

Há uma evolução muito positiva da fase inicial para a final. Isso é visível nas diferentes rubricas dos questionários, que expressam no último maiores níveis de concordância e menores divergências. A satisfação dos encarregados de educação, apesar de ser boa no primeiro questionário, é maior no último, ao ponto desses sujeitos elogiarem mais, agradecerem o serviço prestado e de haver uma opinião unânime em relação à efetiva aprendizagem dos alunos de valores humanos fundamentais à vida em sociedade; ao sucesso escolar dos seus filhos; aos resultados alcançados pelos seus filhos; aos esforços mobilizados pelo Colégio para garantir o melhor desempenho aos alunos; à correspondência entre as suas expectativas e o serviço prestado pelo Colégio, havendo até quem refira uma superação das suas expectativas.

Esta mudança tem impacto na vontade de manter os filhos a estudar no Colégio, no aumento do nível de satisfação global (média = 8,9), na possibilidade de recomendação deste estabelecimento de ensino para estudar (média = 9,2), bem como na valorização do projeto com uma maior aceitação dos valores da anuidade praticados (89,7%).

Os encarregados de educação continuam a valorizar muito a oferta educativa e o processo de ensino-aprendizagem. De seguida, reconheceram a notoriedade do Colégio e de todo o trabalho desenvolvido, os resultados educativos e a diferenciação pedagógica. Com menor expressão, aludiram-se ao ambiente escolar e à relação escola-família, esta última surge pela primeira vez como um aspeto positivo; à relação pedagógica cooperativa; à alimentação; ao desempenho docente e à manutenção de foco na melhoria contínua.

Continuam a ser propostas melhorias, se bem que com menor peso e alerta de que a Direção deve mudar imperativamente algo (Anexo II: Quadro B). Nota-se que houve uma evolução no clima organizacional, com a diminuição de ocorrências no âmbito da comunicação organizacional, que agora se foca mais na antecipação de atividades que envolvam as famílias ou exijam do seu lado alguma preparação, como as visitas de estudo, e com a transmissão do comportamento disruptivo dos alunos aos pais, não critica tanto a forma como se comunica, que antes era considerada distante e pouco eficaz. No tocante à melhoria da oferta educativa e do processo de ensino-aprendizagem, os pedidos assentam na realização de mais eventos e de atividades fora da escola, que têm existido de forma controlada devido ao facto de a pandemia não ter desaparecido e as restrições só terem sido levantadas, mais ou menos, a meio do ano letivo; outras sugestões que surgem nesse âmbito são com o intuito de enriquecer a matriz curricular. Desapareceu a sugestão de interação entre todos os agentes educativos e aperfeiçoamento da relação escola-família e o pedido de mudança da própria Direção.

As dificuldades diminuíram e apresentam uma manifestação menor em cada categoria. Uma delas persiste, mas foi assinalada apenas por um(a) encarregado(a) de educação relativamente à comunicação realizada através da plataforma, não se revela fácil e imediata; também diz que as atividades que envolvam as famílias/visitas de estudo devem ser comunicadas com uma maior antecedência a favor de uma melhor organização de todos (Anexo II: Quadro C). O serviço foi considerado dispendioso, apesar de ser caracterizado bom, e os preços da farda também, comparando-a com o valor cobrado por outras escolas que usam fardamento do mesmo fornecedor (1 excerto, respetivamente).

Com uma opinião em cada categoria, apresenta-se a dificuldade de acompanhamento escolar em casa, fruto do envio tardio dos conteúdos trabalhados mensalmente, e a existência do calendário semestral que não permite conciliar férias com irmãos a frequentar outras escolas com três períodos

letivos. As dificuldades apresentadas no diagnóstico não foram enunciadas novamente, o que permite concluir que foram superadas com a implementação de melhorias.

**Quadro 3.3.** Comparação dos questionários de satisfação dos docentes

Rubricas	1.º Questionário	2.º Questionário
I – Caracterização da Amostra	A maioria dos docentes não tem formação em MEM (68,2%), modelo pedagógico inspirador e praticado no Colégio. Das quinze respostas apresentadas sobre a falta de formação (31,8%), oito considera que essa falta afeta o desenvolvimento do seu trabalho profissional (53,3%).	Cerca da metade de amostra tem, atualmente, formação em MEM (54,2%).
II - Conhecimento do Colégio: RI e Projeto Educativo	Os docentes conhecem melhor a missão do Projeto Educativo (86,4%) do que os princípios (81,8%). Apenas 68,2% conhece o Regulamento Interno. Ninguém respondeu desconhecer na totalidade ambos os documentos orientadores, o conhecimento dos demais é parcial.	Há alguém que desconhece a missão do Projeto Educativo, as demais respostas apresentam um desconhecimento parcial relativo aos documentos orientadores.
VIII – Resultados Educativos	<b>Todos declaram que o Colégio contribui para o seu desenvolvimento profissional.</b>	
	Nas competências “hábitos de trabalho” e “resolução de problemas” foi indicada uma concordância relativa, em cada uma delas. Nas restantes competências, é unânime o trabalho das outras competências.	Todos os docentes indicaram que <b>são trabalhadas competências fundamentais para a aprendizagem dos alunos</b> , com domínio de concordância total na “criatividade”.
	A maioria referiu que o Colégio valoriza a aprendizagem pelos alunos de valores fundamentais à vida em sociedade (95,5%). Os demais desconhecem se isso acontece.	Todos responderam que <b>o Colégio valoriza a aprendizagem pelos alunos de valores fundamentais à vida em sociedade.</b>
	<b>Todos consideram que o Colégio se tem esforçado para garantir o melhor desempenho de todos os alunos.</b>	
IX – Apreciação global	Cerca de metade dos inquiridos respondeu que não é necessário mudar para a melhoria da qualidade do serviço prestado (54,5%)	Cerca de metade dos inquiridos respondeu que <b>há aspetos que devem mudar no Colégio para a melhoria da qualidade do serviço prestado</b> (54,2%).
	Um(a) docente (4,5%) diz que o trabalho desenvolvido pelo Colégio não corresponde às suas expectativas.	Da maioria que respondeu que <b>o que vivencia diariamente no Colégio corresponde às suas expectativas</b> (95,8%), cerca de um terço afirma que até <b>supera as suas expectativas</b> (25%), enfatizando o ambiente laboral colaborativo e profissional, os resultados educativos e a felicidade no trabalho. Há um(a) docente cujas expectativas não correspondem ao que vivencia, devido ao comportamento/ atitudes incorretas dos alunos.
	A equipa docente expressa uma satisfação significativa com o Colégio Verde Água – Ensino Básico. Média = 9,3	A equipa docente expressa uma <b>satisfação significativa</b> . Média = 9,5
	(esta pergunta não existia neste questionário)	Parte da amostra, indicou que <b>recomendaria vivamente</b> (nível 10) <b>o Colégio Verde Água para trabalhar e estudar</b> (91,7%). Média para trabalhar = 9,87 Média para estudar = 9,91

Um das preocupações da Direção decorrentes do diagnóstico remetia para a parca formação dos docentes no modelo pedagógico que serve de inspiração ao Colégio e é aplicado no processo de ensino-aprendizagem, ou seja, no Movimento da Escola Moderna. Essa preocupação foi inclusivamente assumida por alguns encarregados de educação e por alguns professores que apresentaram como dificuldade a implementação do modelo pedagógico de forma coesa em todos os níveis de ensino e adequada devido à mesma razão. Por isso, no ano letivo 2021/2022, várias ações de formação dentro dessa associação pedagógica foram divulgadas pela Coordenação do Plano de Formação e, quando possível, participadas financeiramente pelo Colégio. Isto permitiu que no final desse ano letivo cerca de metade da amostra tivesse essa formação, deixando de haver reclamações relativas à incapacitação do corpo docente da parte dos encarregados de educação.

No ano letivo transato (2021/2022), ingressaram novos docentes na equipa. Estão principalmente em acumulação, isto é, desempenham as suas funções em tempo parcial, nem sempre têm disponibilidade para participar nas reuniões gerais e aí conhecerem a identidade do Colégio de forma mais integral. Esta deve ser a razão para o decréscimo do conhecimento dos princípios do Projeto Educativo, que nesse ano letivo foram proferidos inúmeras vezes. De maneira a alterar esta situação, será criado e submetido a toda a equipa um documento-resumo do Projeto Educativo e serão lembrados continuamente esses tópicos nas reuniões/ formações internas.

Nas razões apresentadas para justificar um hipotético abandono do Colégio, evidencia-se um crescimento da preocupação alusiva à incompatibilidade profissional (Anexo II: Quadro D). Os conflitos laborais e a desvalorização profissional constam nos dois questionários. Neste ano letivo, introduziu-se um novo objetivo geral de escola que pretende uma ação mais centrada no desenvolvimento profissional e bem-estar laboral, com a elaboração de planos de desenvolvimento profissional para todos os funcionários e uma articulação mais incisiva no seio do Plano de Formação interno.

A relação com a Direção é amplamente descrita como positiva e adequada. Com pouca ênfase, são apresentadas nalgumas afirmações uma concordância relativa, o que pode denunciar algum mal-estar profissional (Anexo I: Gráfico 11).

Também é refletida uma relação positiva com as lideranças intermédias. Porém, no último questionário houve a manifestação de uma resposta parcialmente discordante em relação às orientações prestadas e à sua contribuição para a estabilidade do seu trabalho. Para esta situação não se adensar, nas reuniões colaborativas, haverá mais momentos de escuta entre todos a fim de verificar se alguém está com dificuldades, se precisa de uma orientação adicional ou mais guiada.

Nas condições de trabalho, é traduzido continuamente algum desconforto em relação ao número insuficiente de funcionários e de professores, à reduzida promoção de formação adequada às necessidades e à desadequação dos materiais e equipamentos às atividades desenvolvidas. Foram apresentados estes aspetos à Gerência do Colégio, por carecerem de um investimento financeiro, a mesma encontra-se a estruturar um plano para dotar o Colégio desses meios a médio prazo, visto existirem outras prioridades atualmente no seu plano de negócios. No Plano de Formação serão inclusivamente introduzidas mais ações gratuitas e algumas que sejam dinamizadas internamente, por formadores externos e internos, para grupos maiores, otimizando-se a verba reservada para este fim.

Na generalidade, a equipa evidencia sentir-se motivada e valorizada. Porém, no confronto dos dois questionários, observou-se que, em cada um deles, um(a) sujeito(a) tem a opinião, parcial e total, respetivamente, de que não há momentos de reflexão conjunta em equipa sobre o trabalho desenvolvido para o melhorar. Este indício deverá ser aferido internamente, visto não ser essa a política da escola. O trabalho colaborativo e a reflexão conjunta são práticas vivenciadas

frequentemente entre pares, lideranças intermédias e de topo, tanto que é assinalado como aspeto positivo por outros colaboradores, nos dois questionários.

Nos aspetos positivos, continua a ser relevada a oferta educativa e o processo de ensino-aprendizagem; a equidade e inclusão; e os resultados educativos (Anexo II: Quadro A). No diagnóstico, os professores deram mais ênfase a outros valores assentes na organização e gestão escolar, como a relação laboral colaborativa e o desenvolvimento escolar, o ambiente escolar e a satisfação profissional. Somente no estado final a relação escola-família é apontada como benéfica.

Segundo estes atores, deve mudar para a melhoria da qualidade a alocação e provisão de recursos materiais e infraestruturas, através da existência de mais meios informáticos, de uma sala de TIC, de um pavilhão gimnodesportivo, de uma sala de convívio para os alunos de 2.º e 3.º ciclos e de um campo de jogos mais apelativo (Anexo II: Quadro B). A organização e alocação de recursos humanos continuou a ser assinalada, desta vez, no sentido de haver maior apoio da equipa não docente em sala de aula, para esses funcionários conhecerem e implementarem dinâmicas de trabalho nos contextos em que atuam; existirem mais recursos humanos no Tempo de Estudo Autónomo e reforçar a EMAEI para um ensino ainda mais personalizado aos alunos com especificidades e, assim, aliviar o trabalho dos professores titulares. Com menor relevo, sugeriu-se a redução do número de alunos por turma, a consolidação do projeto educativo, a intensificação do envolvimento parental, a regulação eficaz do comportamento dos alunos, uma maior articulação curricular e a redução do desgaste profissional (1 excerto, em cada uma das categorias).

A dificuldade mais destacada é a do desconhecimento do Colégio e do valor do projeto educativo na comunidade envolvente e, no caso do último, também da parte de alguns encarregados de educação, que não entendem plenamente o trabalho pedagógico desenvolvido (Anexo II: Quadro C).

Apontaram-se superficialmente externalidades, tais como: a oscilação do mercado; a boa oferta educativa da concorrência; e a pouca flexibilidade da autarquia para o estabelecimento de parcerias e projetos. Com idêntica expressão, retrataram obstáculos na captação e fidelização de clientes; nas condições salariais; na comunicação organizacional mais aberta e atempada; no tempo para o trabalho colaborativo; e na relação escola-família.

No último questionário, todos os docentes declaram que o Colégio contribui para o seu desenvolvimento profissional; que são trabalhadas competências fundamentais para a aprendizagem dos alunos, com relevo na “criatividade”; que o Colégio valoriza a aprendizagem pelos alunos de valores fundamentais à vida em sociedade; e que o Colégio se tem esforçado para garantir o melhor desempenho de todos os alunos. A satisfação dos docentes com respeito aos resultados alcançados pelos seus alunos era maior no diagnóstico (88,1%), talvez fruto do aumento de exigência consigo próprios.

A equipa, de uma fase para a outra, demonstra-se mais crítica, faz uma análise mais aprofundada do seu trabalho e do desempenho organizacional e, a par com o conhecimento organizacional, partilhado nas reuniões e aprofundado com a apresentação do diagnóstico, expressa uma visão mais ampla e realista do projeto. Daí, talvez, somente neste grupo de atores educativos, ter aumentado a manifestação de que é necessário mudar algo no Colégio para a melhoria da qualidade do serviço prestado (54,2%).

Os docentes apresentam uma satisfação geral com o Colégio próxima da do diagnóstico (9,5 e 9,3, respetivamente). Continuam muito satisfeitos e a ver as suas expectativas correspondidas (70,8%), alguns afirmando, com a introdução dessa opção de resposta neste último questionário, que há uma superação das suas expectativas (25%). Só há um(a) docente, em cada questionário, que tinha expectativas superiores em relação ao Colégio, a razão apresentada no primeiro questionário aparece descrita no capítulo do diagnóstico, a do segundo é citada no quadro acima. Por conseguinte, recomendar o Colégio Verde Água para trabalhar e estudar é algo que admitem vivamente fazer (91,7%).

**Quadro 3.4.** Comparação dos questionários de satisfação dos funcionários não docentes

Rubricas	1.º Questionário	2.º Questionário
I - Conhecimento do Colégio: RI e Projeto Educativo	Alguns manifestaram desconhecer (10%) ou conhecer pouco (10%) a missão e os princípios do Projeto Educativo. Todavia, a maioria mostrou conhecer esses tópicos do Projeto Educativo. Todos são conhecedores das regras de funcionamento do Colégio que se relacionam diretamente com o seu trabalho.	Todos manifestaram conhecer a <b>missão do Projeto Educativo e as regras de funcionamento que se relacionam diretamente com o seu trabalho</b> . A maioria conhece os princípios do Projeto Educativo, no entanto, alguns funcionários indicaram um conhecimento parcial (14,3%).
II – Relação com as lideranças	Há afirmações com uma avaliação negativa, apesar de ser pouco expressiva (10% no máximo): “A Direção e a Coordenação são disponíveis e de fácil contacto pelos funcionários não docentes.”; “A Direção e a Coordenação valorizam os contributos dos funcionários não docentes para o bom funcionamento do Colégio.”; “A Direção e a Coordenação informam e consultam os colaboradores com regularidade sobre os assuntos importantes da organização.”; e “A Coordenação da equipa não docente gere bem os conflitos.”. No geral, transmitiram uma concordância total.	Forte expressão de concordância total e nenhum sinal de discórdia. Há apenas um sinal de concordância relativa na afirmação “A Direção e a Coordenação valorizam os contributos dos funcionários não docentes para o bom funcionamento do Colégio”.
IV – Motivação e valorização profissional	Em todas as afirmações, é apresentado um discurso totalmente, exceto no “gosto de trabalhar no Colégio”. É também apresentada uma resposta de concordância relativa em cada uma das seguintes afirmações: “Sinto-me motivado/a para participar em projetos de mudança/ melhoria do Colégio”; “Há momentos de reflexão conjunta em equipa sobre o trabalho desenvolvido para o melhorar”; “Os alunos reconhecem a autoridade dos funcionários não docentes”; e “Os esforços da minha equipa são reconhecidos e elogiados”; e “Gosto de trabalhar no Colégio”.	Está patente que todos se sentem <b>plenamente ligados emocionalmente ao Colégio</b> e que <b>gostam de trabalhar no Colégio</b> . Não há nenhuma afirmação com uma avaliação negativa, a única que tem uma concordância parcial numa resposta é a “Contribuo com a minha opinião/propostas para a melhoria do Colégio”. Todas as outras têm ênfase no concordo totalmente.
VI – Apreciação global	40% dos funcionários não docentes afirma que devem existir mudanças no Colégio para a melhoria da qualidade do serviço prestado. Foi amplamente transmitido que as expectativas em relação ao Colégio correspondem ao que vivencia. (Este questionário não permitia aferir a superação das expectativas, essa possibilidade foi acrescentada no 2.º questionário). Na equipa não docente, metade dos inquiridos indicou estar totalmente satisfeita com o Colégio Verde Água – Ensino Básico e Academias. Dois manifestaram o nível 9 e os restantes três selecionaram, cada um deles, o nível 5, o nível 7 e o nível 8. Há, portanto, um(a) funcionário que declara uma satisfação relativa.	Um(a) funcionário(a) afirmou que devem existir mudanças no Colégio para a melhoria da qualidade do serviço prestado (14, 3%). Todos os funcionários transmitiram que <b>o vivenciado no Colégio corresponde às suas expectativas</b> , um(a) funcionário(a) considera até que supera as suas expectativas. Isso deve-se, segundo a sua transcrição, à aprendizagem diária e colaborativa e à satisfação laboral. A equipa não docente está <b>muito satisfeita</b> com o Colégio Verde Água – Ensino Básico e Academias. Dois funcionários selecionaram o nível 9 (28,6%) e cinco o nível 10 (71,4%). Média = 9,7

	Média = 8,8	
	(esta pergunta não existia neste questionário)	Todos <b>recomendariam totalmente</b> (nível 10) o Colégio Verde Água – Ensino Básico e Academias <b>tanto para trabalhar como estudar</b> .

A maioria manifesta um conhecimento pleno dos documentos orientadores da ação escolar. No entanto, pretende-se um reforço semelhante ao que está planeado para a equipa docente, por forma a que no final deste ano letivo esse conhecimento seja integral e assumido por toda a equipa no desempenho das suas funções.

A relação com as lideranças tem sido positiva. No último questionário, há um maior equilíbrio nas respostas apresentadas, em oposição ao primeiro, onde esta patente algum incomodo nalgumas afirmações, conforme demonstra o quadro acima.

Nas condições de trabalho, tanto numa fase como na outra, há uma parca manifestação de insatisfação com o horário de trabalho e o número de funcionários não docentes. No último questionário aparecem outros aspetos alusivos a esta temática que foram avaliados com uma concordância relativa. Deve-se averiguar junto da equipa possíveis sinais de mal-estar e definirem-se conjuntamente formas para alcançar a felicidade no trabalho. Porém, na rubrica motivação e valorização profissional, no último questionário, todos expressaram estar ligados emocionalmente ao Colégio e que gostam de trabalhar lá. No anterior, existiam mais indícios de insatisfação.

No período homólogo, todos os funcionários não docentes concordam que o Colégio contribui para o seu desenvolvimento profissional. Posto isto, há apenas uma sugestão de melhoria no último questionário, a de criação de uma oficina de artes com um funcionamento permanente para a realização de projetos de escola e pessoais, da parte dos alunos. O foco é colocado nos alunos e na melhoria da oferta educativa. Por isso, os pontos fortes apresentados por esta equipa compreendem particularmente a oferta educativa e o processo de ensino-aprendizagem, seguindo-se o ambiente laboral e a satisfação profissional.

Nas perguntas abertas não foram apresentadas dificuldades nem problemas. Os que foram identificados resultam da análise feita às perguntas fechadas e, no último questionário, estão retratados na rubrica condições de trabalho.

Todos os funcionários transmitiram que o vivenciado no Colégio corresponde às suas expectativas, um(a) funcionário(a) considera até que se superam as suas expectativas. Isso deve-se, segundo a sua transcrição, à aprendizagem diária e colaborativa e à satisfação laboral.

Por conseguinte, a equipa não docente aumentou o seu nível de satisfação com o Colégio (média = 9,7), tanto que todos o recomendariam totalmente (média = 10), quer para trabalhar quer para estudar.

**Quadro 3.5.** Comparação dos questionários de satisfação das coordenadoras administrativas

Rubricas	1.º Questionário	2.º Questionário
III – Condições de trabalho	Transmitiu concordância parcial quanto ao número de funcionários não docentes ser adequado para as atividades desenvolvidas no Colégio. Está satisfeita com as suas condições, sendo notória uma satisfação plena com o horário de trabalho, a resolução de situações de indisciplina entre alunos e funcionários não docentes, a adequação de materiais e equipamentos para as atividades desenvolvidas, o conforto e higiene do seu espaço laboral, o ambiente escolar e a promoção de formação adequada às necessidades.	Considera o número de funcionários não docentes desadequado para as atividades desenvolvidas no Colégio. No geral, está plenamente satisfeita com as suas condições. É notória uma concordância satisfatória na adequação de materiais e equipamentos para as atividades desenvolvidas, na postura agradável dos pais nos contactos estabelecidos consigo e na promoção de formação adequada às necessidades. Nos outros descritores, anui totalmente.
V – Resultados educativos	Na opinião de ambas, <b>o Colégio valoriza a aprendizagem pelos alunos de valores fundamentais à vida em sociedade.</b>	
VI – Apreciação global	Considera que deveria “melhorar o espaço do recreio e do 3º ciclo” para a melhoria da qualidade do serviço prestado.	Indicou que devem ser contratados mais auxiliares de ação educativa para a melhoria da qualidade do serviço prestado.
	(esta pergunta não existia neste questionário)	Atribuiu o nível máximo na recomendação deste estabelecimento de ensino tanto para trabalhar como para estudar.
	Elegeu o nível 8 para representar a sua satisfação para com o Colégio Verde Água. Não justificou porque não entendeu a pergunta.	O seu nível de satisfação é total, pois escolheu o nível 10.
	As suas expectativas correspondem ao que vivencia diariamente.	O que vivencia diariamente supera as suas expectativas porque “todos os dias temos desafios novos, surgem ideias que são para ontem”.

No diagnóstico, a coordenadora administrativa era nova na organização escolar. Era licenciada em Psicologia e exercia estas funções desde setembro de 2020. Demitiu-se em maio de 2021 por considerar não ter perfil para a função e as exigências/rigor do Colégio. Foi substituída por uma funcionária que trabalhava há dois anos, enquanto rececionista, no Colégio. Pelo seu profissionalismo e conhecimento da organização, foi promovida para esse cargo em setembro de 2021, mesmo sem formação superior. Exerce essas funções desde essa altura.

Ambas referem ter uma relação positiva com as lideranças (Anexo III). Nota-se no diagnóstico alguma preocupação com o número de funcionários não docentes, ao que a segunda coordenadora expressa claramente que são insuficientes e que este aspeto precisa de ser melhorado. O Colégio tem aumentado o número de alunos e, as baixas sucessivas existentes nesta equipa, impedem que todos estejam a trabalhar diariamente, dando cumprimento ao seu plano funcional.

A primeira inquirida não estava tão satisfeita quanto está a segunda. O que a atual coordenadora vivencia diariamente supera as suas expectativas, embora a justificação pareça contraditória, pois refere que surgem ideias que são “para ontem”. O seu nível de satisfação é total e atribuiu o nível máximo na recomendação deste estabelecimento de ensino, tanto para trabalhar como para estudar.

Ambas consideram que há mudanças a fazer para a melhoria da qualidade, são diferentes (Anexo II: Quadro B). A segunda coordenadora firmou mais dimensões nos aspetos positivos: os resultados educativos, a inovação e o envolvimento dos profissionais. No quadro das suas preocupações, retratou a localização geográfica do Colégio, que é numa aldeia sem grande visibilidade, e o desconhecimento do projeto educativo e do trabalho desenvolvido, da parte dos pais.

No desempenho das funções da atual coordenadora nota-se um maior alinhamento com a Direção, articulação com a equipa docente e conhecimento geral do funcionamento e organização do Colégio. Estes aspetos são facilitadores e promotores de uma maior coesão e organização da equipa não docente e da coordenação administrativa, que também tem tido um papel mais ativo e reflexivo na análise das dificuldades assinaladas e formas de melhorar.

No final do ano letivo 2021/2022, pela primeira vez na história do Colégio, houve a transição integral de uma turma do 4.º ano para o 5.º ano, conquistada pela confiança na qualidade organizacional e a construção de uma matriz curricular original, integradora das expectativas dos atores escolares, dos pais e dos alunos. Na transição do 2.º ciclo para o 3.º ciclo ainda não foi possível alcançar esse resultado, ainda que também tenha sido proposta uma matriz curricular igualmente integradora e diferenciadora. Mas os pais, alguns pelos insistentes pedidos de mudança dos filhos, optaram pela oferta educativa de um estabelecimento de ensino particular tradicional, detentor de uma posição favorável no *ranking* das escolas, e com enfoque nos resultados escolares. Neste ano letivo, haverá uma maior aposta na divulgação de trabalhos realizados pelos alunos do 2.º e 3.º ciclo na comunidade, através de exposições, palestras, concursos, projetos pessoais criados em contexto escolar, na disciplina de Projeto, entre outras ações que difundam a potencialidade destas matrizes curriculares / projeto educativo e, conseqüentemente, retenham e captem alunos dessas idades. A possibilidade de introduzir transporte escolar para alunos a partir do 2.º ciclo também está a ser analisada pela Direção e Gerência.

Todavia, dos pais inquiridos no segundo questionário, a maioria assinalou pretender manter os seus filhos a estudar no Colégio (97,1%) (Anexo I: Gráfico 12). Os que responderam negativamente (2,9%) mencionarem aspetos de conveniência funcional (mudança de residência e maior convívio com alunos mais velhos antes de ausência para o estrangeiro).

Todos os atores educativos enalteceram os resultados educativos alcançados pelos alunos. Estes têm sido basilares para o sucesso escolar e desenvolvimento holístico dos alunos. Neste último ano letivo, apenas reprovou um aluno. Todos os outros alunos têm evoluído favoravelmente e para isso tem contribuído a prestação de um serviço educativo personalizado, a melhoria do desempenho organizacional e a ação coletiva do corpo docente na atempada e preventiva mobilização de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão e nos encaminhamentos para avaliações especializadas, em estreita articulação com a Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva.

Na equipa do Colégio, que integra todos os funcionários, observou-se que o conhecimento organizacional obtido através do diagnóstico contribuiu para uma maior envolvência de todos e uma ação coletiva com enfoque na melhoria contínua, capacitando-a também para uma maior atenção e sensibilidade a sinais de mal-estar, de clientes internos e externos, o que foi basilar para uma atuação preventiva e um atendimento personalizado mais eficaz.

## **Conclusão**

Pelos resultados apresentados no capítulo anterior, que respondem pormenorizadamente à pergunta de investigação “Qual o impacto que a aplicação do Ciclo PDCA tem numa organização escolar?”, e tal como sugerido por hipótese geral neste estudo, os dados empíricos atestam que o Ciclo PDCA permite avaliar e melhorar continuamente a qualidade de um estabelecimento de ensino particular.

A elaboração de um diagnóstico foi crucial para conhecer a perceção da comunidade educativa quanto ao estado e funcionamento do Colégio, assim como sobre os indicadores de qualidade valorizados por cada grupo de atores educativos. Existiam conceções convergentes e outras que se relacionavam diretamente com o papel assumido pelos atores na comunidade educativa. Os pais centraram a sua análise mais numa visão individual, ou seja, com destaque para o(a) seu(sua) filho(a), em particular. Isto não se verificou noutros grupos de sujeitos, que conseguiram apresentar uma análise mais ampla, sem, no entanto, desatender a interesses próprios.

Identificaram-se vários indicadores de contexto da qualidade da escola, quer por serem referidos como lacunas nas propostas de melhoria e nas dificuldades, quer pela sua expressão nos aspetos positivos, na categorização das respostas abertas, concluindo-se que para os inquiridos a qualidade relaciona-se com um excelente funcionamento em todos os aspetos da escola. Por conseguinte, a qualidade não se cinge apenas aos resultados dos alunos, ao agruparem-se as categorias, sobressaem atributos como a relevância, a eficácia, a equidade e a eficiência da ação educativa, aprofundados no quadro teórico, e aspetos de conveniência funcional às famílias.

Com base no diagnóstico planeou-se uma atuação circunstanciada e integradora das perspetivas de toda a comunidade educativa, todas elas importantes, introduzindo novos objetivos de escola no plano institucional, mobilizando numa lógica de regulação sociocomunitária toda a comunidade educativa para a melhoria contínua, definindo e aplicando soluções para os problemas apresentados e reconhecendo variáveis que influenciam no desempenho da escola. Este planeamento foi acompanhado por uma aferição contínua e sistemática que norteou a introdução e reformulação de novos procedimentos e ações significativas para a melhoria do desempenho organizacional.

Por vezes, o desconhecimento da parte dos pais das intenções pedagógicas e organizacionais conduziu à existência de sinais de desconforto e insegurança. De maneira a ultrapassar este obstáculo apostou-se, no ano letivo 2021/2022, no estabelecimento de uma cultura de proximidade, numa comunicação organizacional dialógica e estreita e em contactos presenciais mais chegados e empáticos. Sem, no entanto, ceder a pressões de interesses particulares ou de grupos específicos, ou seja, sem disvirtuar o propósito do projeto educativo e da sua missão e princípios. Foi notória uma postura mais agradável e informada dos pais para com a escola, e, conseqüentemente, uma melhoria da imagem institucional, com a crescente manifestação de sinais de confiança, de compreensão, de gratidão e de respeito mútuo, entre todas as partes.

Outro factor que contribuiu para a sucesso da implementação do Ciclo PDCA foi a progressiva consciencialização da Direção, com um melhor conhecimento da realidade percecionada, de que há vários fatores que impactuam na qualidade da escola e que, tratando-se de um projeto diferenciador escolhido pelos clientes, para o seu sucesso, tem de haver uma efetiva tríade entre satisfação dos clientes (internos e externos), valorização dos profissionais e qualidade dos serviços prestados. Portanto, a postura da Direção também mudou. Focou-se numa atuação estratégica junto dos seus clientes, personalizando o serviço e integrando na gestão escolar outras dimensões da qualidade, ou, simplesmente, tornando-as visíveis. Deste modo, melhorou o seu desempenho gerencial e solidificou alianças determinantes para a prossecução de objetivos de escola, de ciclo, de turma e de cada aluno(a).

O impacto da aplicação do Ciclo PDCA nesta organização escolar foi muito positivo, nomeadamente, porque contribuiu para a melhoria do desempenho organizacional nalgumas dimensões e, simultaneamente, para o aumento do nível de satisfação de todos os atores educativos (Anexo I: Gráficos 13, 14, 15 e 16). Este processo não se dá por terminado, é cíclico, formativo e contínuo, com a introdução de novas variáveis que precisam de ser investigadas. O sistema de gestão da qualidade tem estado por detrás da evolução desta organização e potencializado o alcance de níveis superiores de eficácia, consubstanciado no aumento do conhecimento organizacional e na padronização formal de processos e medidas positivas. Colocam-se como novas questões se a continuidade da implementação do Ciclo se reflete na constância do aumento do nível de satisfação ou se haverão outros fatores, independentemente da sua natureza, inibidores disso, assim como se a introdução no sistema de gestão da qualidade de um “amigo crítico” poderá contribuir para um desenho de melhoria contínua díspar do que foi esboçado, por acrescentar uma visão externa, e, com isso, atingir melhores resultados.

Ao longo desta investigação e, em particular, nesta conclusão, são apresentadas várias recomendações aos dirigentes escolares. No entanto, sublinha-se a importância de implementação de um sistema de gestão da qualidade próprio, veiculado pelo envolvimento da comunidade educativa na avaliação institucional e no processo coletivo de ação-reflexão-ação.

Em trabalhos futuros, seria interessante convocar também os alunos a participar no sistema de gestão da qualidade, conhecendo as suas conceções de qualidade da escola e a sua relação com a permanência em estabelecimentos de ensino particulares, a partir do 2.º ciclo de escolaridade, visto que no quadro teórico se mostrou que o poder decisório dos pais quanto à escolha da escola decresce com o avançar da escolaridade dos seus filhos; também seria pertinente a comparação da aplicação do Ciclo PDCA em escolas com características distintas, por exemplo, públicas e particulares.

## Bibliografia

- Alarcão, I. (2001). Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. In I. Alarcão (org.) *Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem*. Porto: Porto Editora
- Albrecht, K. & Bradford, L. (1992). *Serviço com Qualidade* (5.ª ed.). São Paulo: Makron Books
- Albrecht, K. (1998). *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes* (5.ª ed.). São Paulo: Pioneira
- Albuquerque, A. (2015). *Avaliação da aplicação do ciclo PDCA na tomada de decisão em processos industriais*. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos. Belém: UFPA
- Amante, L. & Junior, R. (2021). *Gestão da mudança através do método PDCA: Estudo de caso em uma indústria*. Projeto de Graduação do Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica. Brasil: Universidade Federal do Rio de Janeiro
- António, N., Teixeira, A. e Rosa, A. (2019). *Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Bacelar, E. (2003). *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: FVG Editora
- Besterfield, D. et al. (2003). *Total Quality Management* (3rd edition). United States: Pearson
- Bonduelle, G. (2009). Aplicação do Ciclo PDCA para melhoria do ensino a distância – Estudo de Caso: Gestão Florestal da UFPR. *Revista Floresta*, v. 40, p. 485-496
- Brito, A. (1994). *Observação Direta e Sistemática do Comportamento*. Lisboa: Edições FMH
- Brito, C. (2008). Uma abordagem Relacional ao Valor da Marca. *FET Working Papers*, n.º 297, p. 1-25
- Broth, R. (1982). *Managing Quality for Higher Profits*. Nova Iorque: MacGraw-Hill, p.3
- Domingues, I. (2004). Qualidade nos Serviços Públicos – constrangimentos e possibilidades. *Episteme*, n.º 13-14
- Cabrito, B. (2009). Avaliar a Qualidade em Educação: Avaliar o quê? Avaliar como? Avaliar para quê?. *Cad. Cedes*, vol. 29, n.º 78, p. 178-200
- Cardoso, A. et al. (s/d). *O ciclo PDCA para a melhoria da qualidade dos serviços de consulta em uma unidade de saúde de Belém do Pará*. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para a auto-aprendizagem* (2.ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Campos, V. (1996). *Gerenciamento pelas Diretrizes*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG
- Campos, V. (2013). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia* (9.ª ed.) Nova Lima: Falconi Editora

- Capucha, L. (2008). *Planeamento e Avaliação de Projetos - Guião prático*. Lisboa: Direção-geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular
- Capucha, L. & Sebastião, J. (2018). Políticas de educação, processos de gestão e avaliação das escolas em Portugal. *Revista de Administração e Emprego Público*. p. 57-67
- Carvalho, M. & Paladini, E. (Coord.) (2012). *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos* (2.ª ed.). Brasil: Elsevier Editora, Lda.
- Cassol, A. et al. (2012). Gestão da Qualidade na Educação. *E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial*, n.º especial Educação, p. 15-33
- Cerqueira Neto, E. (1993). *Gestão da Qualidade: princípios e métodos* (3.ª ed.). São Paulo: Pioneira
- Chappell, R.T. (1994). Can TQM in public education survive with co-production? *Quality progress*, v. 27, p. 41-44
- Choo, C. (2003). *A Organização do Conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac São Paulo
- Cobra, M. (1992). *Administração de Marketing* (2.ª ed.). São Paulo: Atlas
- Comissão Europeia/EACEA/Eurydice (2015). *Garantia da Qualidade na Educação: Políticas e Abordagens à Avaliação das Escolas na Europa*. Relatório Eurydice. Luxemburgo: Serviço de Publicações da União Europeia
- Davok, D. (2007). Qualidade em educação. *Avaliação*, v. 12, n.º 3, p. 505-513
- Deming, W. (2000). *Out of The Crisis*. Cambridge: MIT Press
- Dias, N. & Melão, N. (2009). Avaliação e Qualidade: Dois Conceitos Indissociáveis na Gestão Escolar. *Revista de Estudos Politécnicos*, v. VII, n.º 12, 193-214
- Dooley, L. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, n. 4, p. 335-354
- Domingues, I. (2004). Qualidade nos Serviços Públicos – Constrangimentos e possibilidades. *Revista Episteme*, n.º 13-14, p. 225-242
- Dourado, L. & Oliveira, J. (2009). A Qualidade da Educação: Perspetivas e Desafios. *Cad. Cedes*, v. 29, n.º 78, p. 201-215
- Edvardsson, B. (1998). Service Quality Improvement. *Managing Service Quality*, v.8, n. 2, p. 142-149
- Estêvão, C. (1998a). *Gestão Estratégica nas Escolas*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional
- Estêvão, C. (1998b). A construção da autonomia e a autonomia da gestão nas escolas privadas. *Revista Portuguesa de Educação*, v. 11, n.º 1, p. 23-35
- Evans, J & Lindsay, W. (2004). *The Management and Control of Quality* (6<sup>th</sup> ed.). OH: South-Western
- Falconi, V. (2009). *O verdadeiro poder*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, Ltda.
- Gispert, C. (2000). *Enciclopédia Geral da Educação*. Lisboa: Oceano

- Hart, C. (1994). A lucrativa arte da recuperação de serviços. In Shapiro, B.; Sviokla, J. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books, cap. 15, p. 273-290
- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Huete, L. (1998). *Serviços e Lucro*. Lisboa: Edições AESE
- Juste, R. (2005). Calidad de La Educación, Calidad en la Educación. Hacia su Necesaria Integración. *Educación XX1*, v.8, n.º 1, p. 11-33
- Garvin, D. (1992). *Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora
- Gianesi, I. & Corrêa, H. (1994). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas Editora
- Goetsch, D. & Davis, S. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (7th Edition). United Kingdom: Pearson Education Limited
- Gozzi, M. (org.) (2015). *Gestão de qualidade em bens e serviços*. São Paulo: Pearson
- Grönroos, C. (1983). Innovative Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms. In Lovelock (1991) *Services Marketing: Text, Cases and Readings*. UK: Prentice Hall International Editions
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept – a mistake? *Managing service quality*, v. 11, n. 3, p. 150-152
- Guimarães, G. (2012). *Proposta de um Plano de Ação para a Gestão de uma Escola Municipal de Campina Grande – PB*. Programa Nacional de Formação em Administração Pública Especialização em Gestão da Organização Pública. Brasil: Universidade Estadual da Paraíba
- Gummesson, E. (1994). *Service management: an evaluation and the future*. *International Journal of service industry management*, v. 5, n. 1, p. 77-96
- Gummesson, E. (1999). *Total relationship marketing – rethinking marketing management: from 4Ps to 3ORs*. Oxford: Butterworth Heinemann
- Gusmão, J. (2013). A construção da noção de qualidade da educação. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, v. 21., n. 79, p. 299-322
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1999). *Princípios de Marketing* (7.ª ed.). Rio de Janeiro: LTC
- Longo, R. (1994). *A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial*. Brasília: IPEA
- Longo, R. (1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação* [Texto para discussão, Nº 397]. Brasília: IPEA
- Libâneo, J. (2004). *Organização e gestão da escola: teoria e prática* (5.ª ed.). Goiânia: Alternativa
- Linderman, K. et al. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal of Operations Management*, v. 22, iss. 6
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo

- Machado, J. (2010). *Método estatístico: gestão de qualidade para melhoria contínua*. São Paulo: Saraiva
- Machado, J. & Formosinho, J. (2016). Equipas educativas e Comunidades de Aprendizagem. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, v. 16, 11-31
- Marques, M. (2013). EM BUSCA DA BOA ESCOLA – Instituições eficazes e sucesso educativo. *Revista Lusófona de Educação*, n.º 23, p. 201-207
- Martins, F. et al. (s/d). *Modelo Para Avaliação da Evolução da Gestão da Qualidade Em Empresas Industriais*. São Paulo: Universidade Federal de São Carlos – Departamento de Engenharia de Produção
- McKenna, R. (1992). *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, v. 2, n.º 2, p. 49-65
- Mendes, M. (2007). *O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Minho, Portugal. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/796>
- Moen, R. & Norman, C. (2010). *Circling back: clearing up myths about the Deming Cycle and seeing how it keeps evolving. Quality progress*. Disponível em: [circling-back.pdf \(deming.org\)](http://www.deming.org/circling-back.pdf)
- Nascimento-e-Silva, D. et al. (2017). *Gestão de organizações de ciência e tecnologia: ferramentas e procedimentos básicos*. Saarbrücken: Novas Edições Académicas
- Nogueira, M. (1998). A escolha do estabelecimento de ensino pelas famílias: A ação discreta da riqueza cultural. *Revista Brasileira da Educação*, n.º 7, p. 42-56
- Nunes, A. & Peccinini, A. (2012). *O planeamento estratégico na gestão dos serviços hospitalares no Brasil*. Goiânia: UEG
- Ohmae, K. (1989). The strategic triangle. In *Readings in marketing strategic* (2th ed.). USA: The Scientific Press
- Ota, E. (2014). *Os desafios para o uso do planeamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas*. Dissertação em Mestrado Profissional em Administração Pública. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas
- Pacheco, A. et al. (s/d). O Ciclo PDCA na Gestão do Conhecimento: uma abordagem sistêmica. Disponível em: [Microsoft Word - aspp\\_2.doc \(usp.br\)](#)
- Parasuraman, U., Zheitmal, V. & Berry, L. (1985). SERVQUAL: a conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, v. 49, n. 1, p. 41-50
- Parasuraman, U., Zheitmal, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40

- Peron, S. (2001). Análise de algumas condições institucionais para a organização do trabalho pedagógico. *Revista online Bibl. Prof. Joel Martins*, vol. 2, n.º 2, 208-230
- Peters, T. (1998). *O Círculo da Inovação*. São Paulo: Harbra
- Pires, A. (2004). *Qualidade: sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo
- Quiarato, M. et al. (2017). Implantação do Sistema de Gestão de PDCA em instituição beneficente. *Revista Fafibe On-Line*, v. 10, n.º 1, p. 204-222
- Quivy, R. & Campenhoudt, T. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3.ª ed.). Lisboa: Gradiva
- Rocha, E. & Duarte, E. (2015). *Melhoria Contínua e Ciclo PDCA na Gestão Escolar: um estudo de caso em uma escola municipal da mesorregião do Agreste paraibano*. XXXIX EnANPAD: Belo Horizonte/MG
- Sá-Chaves, I. (2002). *A construção de conhecimento pela análise reflexiva da práxis*. Coimbra: Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação Para A Ciência e A Tecnologia
- Salvador, G., Linhares, A. e Gozzi, G. (2014). A Importância da Gestão na Qualidade na Educação. *Rev. Educ.*, v. 17, n.º 22, p. 17-20
- Schmelkes, S. (1996). La evaluación de los Centros Escolares. CINVESTAV-IPN. Cidade do México: Departamento de Investigaciones Educativas. Disponível em [La Evalaucion de los Centros Escolares-with-cover-page-v2.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](http://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net)
- Schmelkes, S. (2000). *Calidad de la educación y gestión escolar*. Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria: Lecturas. México: Subsecretaría de Educación Básica y Normal, de la Secretaría de Educación Pública
- Senge, P. et al. (2005). *As escolas que aprendem*. Portalegre, Brasil: ARTMED
- Souza, A. (2002). *Modelo para gestão de processos em empresas de serviços: aplicação em uma administradora de condomínios*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil
- Sousa et al. (2013). *Aplicação da Ferramenta PDCA para Resolução de Problemas que Influenciam na Eficiência no Planejamento de Produção: um Estudo de Caso em uma Empresa Metalúrgica*. In X SEGeT: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão e Tecnologia para a Competitividade.
- Silva, R. et al. (2019). O Ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. *Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.*, vol. 8, n.º 17, p. 1-13, Santa Maria
- Simões, A. (1990). A Investigação-Ação: Natureza e Validade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, Ano XXIV
- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2015). *Administração da produção* (4.ª ed.). São Paulo: Atlas

- Spanbauer, J. (1996). *Um sistema de Qualidade para educação: usando técnicas de qualidade e produtividade para salvar nossas escolas*. Brasil: Qualitymark Editora, Lda.
- Stoner, J. & Freeman, E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC
- Tribus, M. (1992). *Quality management in education*. [S.l.]: Eric Education Resources Information Center
- VAVRA, T. G. (1996). *Marketing de Relacionamento (After marketing)* (1.ª ed.). São Paulo: Atlas
- Vitorino, S. (2019). Utilização do Ciclo PDCA e melhoria contínua como ferramentas de gerenciamento escolar no distrito federal: Conhecer e Analisar como o Ciclo PDCA. *Aularia: Revista Digital de Comunicação*, v. 8, n.º 1, p. 31-34
- Winer, R. & Dhar, R. (2010) *Marketing management*. NJ: Prentice Hall
- Winn, R. & Green, R (1998). Applying Total Quality Management to the Educational Process. *Int. J. Engng Ed.*, v. 14, n. 1, p. 24-29
- Xavier, A. (1996). *A Gestão da Qualidade e a Excelência dos Serviços Educacionais: Custos e Benefícios de sua Implantação*. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Económica Aplicada
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3.ª ed.) Porto Alegre: Bookman
- Zeithaml, V. & Bitner, M. (2000). *Services Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm* (2<sup>nd</sup> Ed.). Boston: McGraw-Hill

## **Anexos**

### **Anexo I**

Gráficos de barras e circulares e quadros de OTD dos questionários de satisfação

### **Anexo II**

Análise qualitativa e categorização das respostas abertas

### **Anexo III**

Comparação dos questionários de satisfação globais: impacto do estado inicial e final em cada grupo de atores

## Anexo I

### Gráficos de barras e circulares e quadros de OTD dos questionários de satisfação

#### Expectativas dos atores educativos 2020/2021

As suas expectativas em relação ao Colégio correspondem ao que vivencia diariamente?  
10 respostas

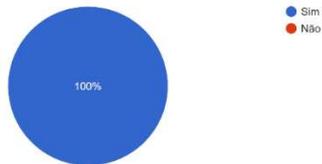


Gráfico 1 - Funcionários Não Docentes

As suas expectativas em relação ao Colégio correspondem ao que vivencia diariamente?  
1 resposta



Gráfico 2 - Coordenadora Administrativa

As suas expectativas em relação ao Colégio correspondem ao que vivencia diariamente?  
22 respostas

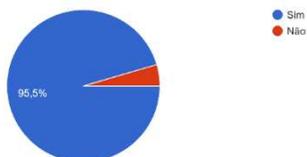


Gráfico 3 - Docentes

As suas expectativas em relação ao Colégio correspondem ao trabalho desenvolvido?  
67 respostas

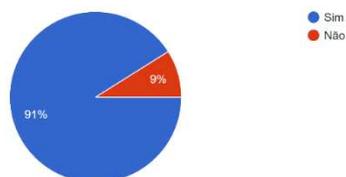


Gráfico 4 – Encarregados de Educação

## Esforços para garantir o melhor desempenho dos alunos 2020/2021

Considera que o Colégio se tem esforçado para garantir o melhor desempenho do(s)/a(s) seu(s)/sua(s) filho(s)/a(s)?  
67 respostas

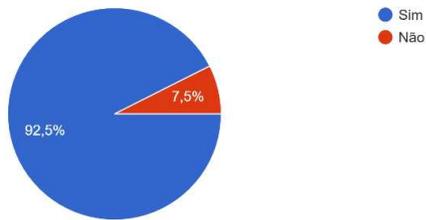


Gráfico 5 – Percepção dos Encarregados de Educação

## Condições de trabalho 2020/2021

Indique a opção, de 1 - discordo totalmente - a 7 - concordo totalmente, que melhor transmite o que sente em relação às suas condições de trabalho.

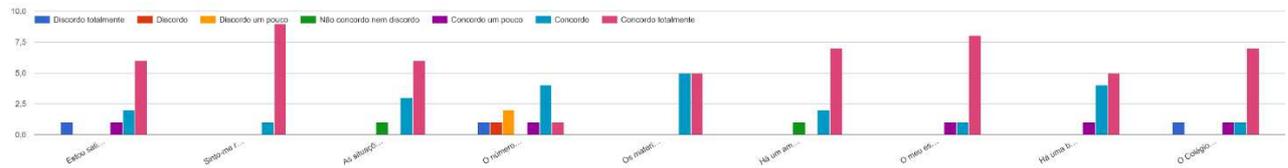


Gráfico 6 - Percepção dos Funcionários Não Docentes

Legenda das afirmações ordenada da esquerda para a direita:

Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho.

Sinto-me respeitado/a e acolhido/a no Colégio.

As situações de indisciplina entre alunos e funcionários não docentes são bem resolvidas pelos/as professores/as.

O número de funcionários não docentes é adequado para as atividades desenvolvidas no Colégio.

Os materiais/ equipamentos são adequados para as atividades desenvolvidas no Colégio.

Há um ambiente escolar agradável.

O meu espaço laboral é confortável e asseado.

Há uma boa relação na minha equipa.

O Colégio promove a realização de formação adequada às necessidades.

## Motivação e valorização profissional

Indique o seu nível de concordância, usando a escala abaixo (varia de 1 - discordo totalmente - a 7 - concordo totalmente) com as afirmações seguintes:

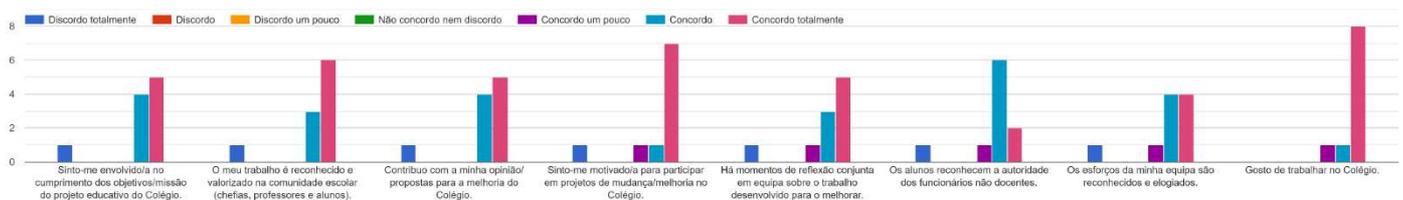


Gráfico 7 - Percepção dos Funcionários Não Docentes

## Mudança para a melhoria da qualidade do serviço prestado

Acha que deveria mudar alguma coisa no Colégio para a melhoria da qualidade do serviço prestado?  
10 respostas

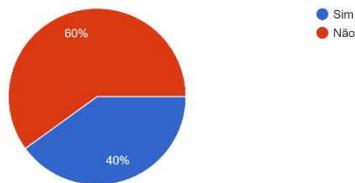


Gráfico 8 - Percepção dos Funcionários Não Docentes

## Esforço para garantir o melhor desempenho dos alunos

Considera que o Colégio se tem esforçado para garantir o melhor desempenho de todos os alunos?  
22 respostas



Gráfico 9 - Percepção dos Docentes

## Satisfação relativa aos resultados alcançados pelos seus alunos

Quadro 1 – Percepção dos Docentes

Sim	<p>Sim, a maioria das notas atribuídas aos alunos foram B e MB Porque consigo perceber a evolução dos alunos. Sim, porque não ficam limitados à aprendizagem académica, preocupam-se em ajudar os outros, aprender com os outros e para os outros, além de serem muito estimulados para a criatividade. Estou satisfeita pelo desenvolvimento dos alunos, pela motivação e gosto na aprendizagem que neles verifico. Sim. 100% de sucesso. Porque revelam uma evolução, de um modo geral. Conseguem perceber os objetivos a alcançar e por norma são alunos motivados e empenhados em aula. Sim! Foi um processo de ensino e aprendizagem colaborativo e significativo, que permitiu atingir o pretendido. Sim, porque são alunos participativos, apresentam um bom sentido crítico e sabem-estar. sim, considero que os resultados foram bons e podem melhorar ainda mais Sim, pois eles têm evoluído significativamente ao longo do tempo. Sim dada a média alcançada pela turma. Sim. Evoluíram bastante ao longo do ano letivo Sim. Existiu uma evolução académica e/ou pessoal nos alunos. Estou muito satisfeito com os resultados. Os alunos demonstraram de uma forma geral muito interesse e empenho nas propostas de atividades. O resultado final é fruto desse esforço e dedicação. Sim, porque revelaram, de uma forma geral, interesse, empenho e criatividade e foram evoluindo ao longo do ano. Sim, porque revelam o empenho e a dedicação que tiveram pela disciplina Sim, porque é bastante motivador ver os alunos evoluírem e ultrapassarem as suas próprias expectativas.</p>
Não	-----
Parcialmente	<p>Parcialmente, com os resultados sim, com a forma de trabalhar ainda não. Sim, todavia gostaria que melhorassem ainda mais no que diz respeito a circuitos de comunicação. De forma geral, sim. No entanto, ainda a refletir nos aspetos a melhorar</p>

## Satisfação com os resultados alcançados pelos seus filhos

Estou satisfeito/a com os resultados alcançados pelo(s)/a(s) meu(s)/minha(s) filho(s)/a(s).  
67 respostas

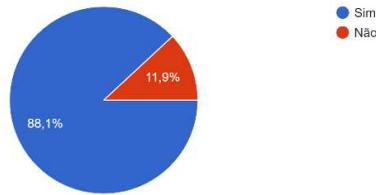


Gráfico 10 - Percepção dos Encarregados de Educação

## Relação com a Direção

Indique o seu nível de concordância, usando a escala abaixo (varia de 1 - discordo totalmente - a 7 - concordo totalmente) com as afirmações seguintes:

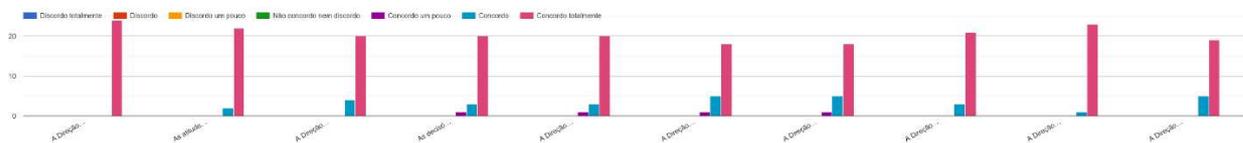


Gráfico 11 - Percepção dos Docentes

Legenda das afirmações ordenada da esquerda para a direita:

A Direção é disponível e de fácil contacto por mim.

As atitudes e comportamento da Direção assentam no respeito e na confiança mútua.

A Direção dá orientações suficientes e claras para o desempenho das minhas funções.

As decisões da Direção contribuem para a estabilidade do meu trabalho.

A Direção promove mudanças significativas para a melhoria contínua da escola.

A Direção valoriza os contributos dos professores para o bom funcionamento do Colégio.

A Direção informa e consulta os colaboradores com regularidade sobre os assuntos importantes da organização.

A Direção apoia na resolução de problemas ocorridos no Colégio.

A Direção incentiva processos de mudança e inovação no Colégio.

A Direção aceita a participação dos encarregados de educação, alunos e equipa docente e não docente na vida escolar.

## Continuidade dos alunos no Colégio

Pretende manter o(s)/a(s) seu(s)/sua(s) filho(s)/a(s) a estudar no Colégio Verde Água - Ensino Básico e Academias?  
68 respostas



Gráfico 12 - Percepção dos Encarregados de Educação

## Nível de satisfação dos atores educativos 2021/2022

Numa escala de 0 a 10, indique o seu nível de satisfação para com o Colégio Verde Água – Ensino Básico e Academias.

24 respostas

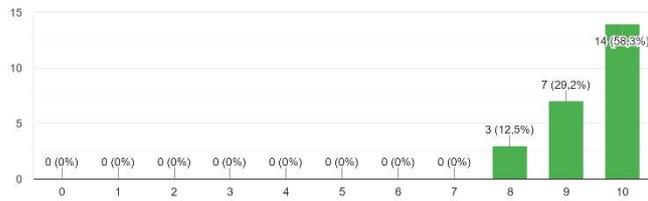


Gráfico 13 - Docentes

Numa escala de 0 a 10, indique o seu nível de satisfação para com o Colégio Verde Água – Ensino Básico e Academias.

7 respostas

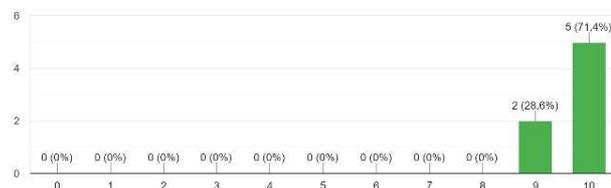


Gráfico 14 - Funcionários Não Docentes

Numa escala de 0 a 10, indique o seu grau de satisfação para com o serviço prestado pelo Colégio Verde Água – Ensino Básico e Academias.

68 respostas

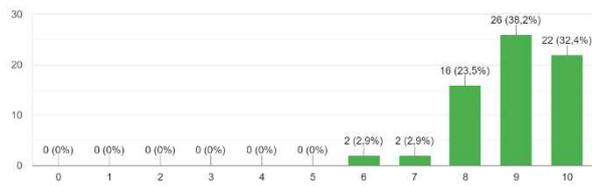


Gráfico 15 - Encarregados de Educação

Numa escala de 0 a 10, indique o seu nível de satisfação para com o Colégio Verde Água – Ensino Básico e Academias.

1 resposta

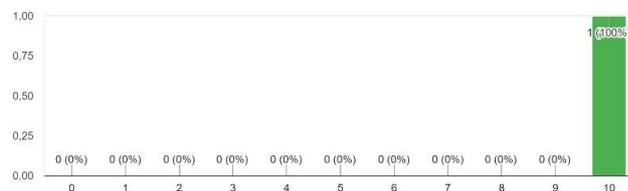


Gráfico 16 - Coordenadora Administrativa

## Anexo II

### Análise qualitativa das perguntas abertas

#### Quadro A – Aspetos positivos

	Domínio	Categoria	Transcrição
Coordenadora Administrativa 2020/2021	Prestação do serviço educativo	Resultados educativos	1. “O Saber ser e fomentar a criatividade e espírito crítico dos alunos”
Coordenadora Administrativa 2021/2022	Prestação do serviço educativo	Resultados educativos	1. “...vejo bons seres humanos a serem criados neste Colégio.”
		Inovação	1. Todos os dias temos desafios novos, surgem ideias que são para ser feitas " pra ontem".
	Valorização e motivação profissional	Envolvimento dos profissionais	1. “A preocupação empenho e dedicação que colocam em tudo o que fazem...”
Docentes 2020/2021	Prestação do serviço educativo	Oferta educativa e processo de ensino-aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualidade do método e constante empenho na melhoria e inovação.</li> <li>2. Configuram-se como uma alternativa ao serviço oferecido pela rede pública.</li> <li>3. Humanismo, união e dar voz aos alunos.</li> <li>4. A ocorrência de vários projetos interdisciplinares. Atividades variadas para estimular as aprendizagens.</li> <li>5. A metodologia de projeto</li> <li>6. Trabalho cooperativo e trabalho interdisciplinar</li> <li>7. Trabalho cooperativo, gestão de tempo, autonomia, criatividade e gestão emocional.</li> <li>8. Respeito, criatividade, autonomia, espírito crítico</li> <li>9. A prática pedagógica assente em trabalho de projeto, na resolução de problemas e no trabalho cooperativo; a existência de projetos interdisciplinares ao longo do ano; a forte ligação às áreas artísticas, sempre presentes no percurso dos alunos.</li> <li>10. A autonomia e iniciativa dos alunos para a aprendizagem.</li> <li>11. As expectativas em relação ao trabalho centrado no aluno é prática comum do colégio.</li> <li>12. Sim, considero que os alunos são respeitados em todos os níveis (características, ritmos, interesses e necessidades), possuem um papel ativo no seu processo de ensino-aprendizagem, tornando o seu percurso mais significativo.</li> <li>13. Acessibilidade a diversas fontes de materiais escolares.</li> </ol>
		Resultados educativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A preocupação diária para oferecer uma melhor educação aos alunos.</li> <li>2. O desapego à cultura da nota e tudo o que esta visão de escola permite, provoca quer nos professores, quer nos alunos.</li> <li>3. Quando estou no Colégio testemunho, nos alunos, os grandes objectivos do movimento a serem postos em prática.</li> <li>4. Promove o trabalho de grupo, o espírito crítico e espírito de equipa. É uma escola vocacionada para o desenvolvimento de competências que são fundamentais na nossa atualidade.</li> <li>5. O bem estar dos alunos.</li> <li>6. Foco na qualidade da formação individual e bem estar emocional da criança.</li> <li>7. Ao nível da visão que temos do aluno o processo é mais importante que o resultado final.</li> </ol>

		Equidade e inclusão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respeito, aprendizagens por cooperação.</li> <li>2. Diferenciação Pedagógica</li> <li>3. Diferenciação pedagógica; intervenção com foco académico e psicológico;</li> </ol>
	Gestão e liderança escolar	Organização e gestão escolar próxima	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As rotinas estão bem organizadas, os alunos estão motivados, a direção ouve e apoia as iniciativas, os recursos possíveis são disponibilizados. É dada autonomia e espaço para construir. Quando algo corre mal os envolvidos são ouvidos.</li> </ol>
		Ambiente escolar saudável e desafiador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relação entre a equipa educativa</li> <li>2. Ambiente agradável e desafiador.</li> <li>3. Sim, a relação entre colegas e a abertura da direção para coisas novas, promove a criatividade e a inovação na prática pelo que é muito desafiante e motivador.</li> <li>4. Porque é uma escola que transmite valores essenciais para a vida dos alunos.</li> <li>5. É uma escola humanista onde cada um é valorizado nas suas diferenças.</li> <li>6. É um local onde os valores humanos estão presentes.</li> </ol>
		Alimentação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...refeições.</li> </ol>
		Melhoria contínua	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porque é um Colégio em constante mudança, na busca de encontrar o melhor para todos.</li> <li>2. A Direção e toda a equipa Verde Água, trabalham para eliminar todas as dificuldades que surgem.</li> <li>3. Penso que o Colégio tem vivido um processo de crescimento permanente, e ainda procura encontrar a estabilidade (...). Julgo que tem havido uma mobilização proativa para ultrapassar as dificuldades, pelo que o processo é contínuo e sempre a melhorar.</li> </ol>
	Motivação e valorização profissional	Relação laboral colaborativa/ desempenho e desenvolvimento profissional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continuo a aprender com os meus pares</li> <li>2. Vivencio que todos nós ainda temos arestas por limar e continuar a desenvolver dentro do método pedagógico.</li> <li>3. sim, é um ambiente de trabalho em equipa e crescimento profissional e pessoal</li> <li>4. Trabalha-se em equipa e em colaboração com os outros.</li> <li>5. Porque me fazem refletir sobre a minha postura pessoal e profissional e ambicionar cada vez mais.</li> <li>6. Porque na minha prática letiva participo em projetos interdisciplinares e desenvolvo atividades que visam o desenvolvimento da capacidade de resolução de problemas, a criatividade, a cooperação e a comunicação.</li> <li>7. O empenho dos professores.</li> <li>8. Dado que trabalho nas aulas a matéria prevista para o dia.</li> <li>9. As expectativas correspondem às vivências diárias, pela entrega e dedicação de cada elemento da equipa. Todo o trabalho planeado e desenvolvido reflete a união em prol do bem estar da criança.</li> </ol>
Satisfação profissional		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porque consigo viver no dia a dia o que propõe o projeto educativo.</li> <li>2. Porque me sinto parte integrante da equipa e sinto-me vez por vez o crescimento dos alunos e consequentemente dos adultos.</li> <li>3. Porque no dia a dia é-me disponibilizado tudo o que é necessário para um ensino de excelência.</li> <li>4. A liberdade, a criatividade e a autonomia estão muito presentes quer para os alunos, quer para os colaboradores.</li> </ol>	
Docentes 2021/2022	Motivação e valorização profissional	Desempenho profissional e relação laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agradeço todo o apoio, respeito e reconhecimento que tenho recebido por parte da equipa e da Direção (...)</li> <li>2. Proximidade e profissionalismo.</li> </ol>

			3. (...) envolvimento (exaustivo) da equipa docente do primeiro ciclo; articulação e cooperação entre colegas onde os alunos são os beneficiados; articulação com a equipa EMAI (...)
	Prestação do serviço educativo	Oferta educativa e processo de ensino-aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A procura efetiva da participação dos alunos na construção do seu conhecimento é um ponto muito positivo.</li> <li>2. Conselho de turma, ver o aluno como um ser individual.</li> <li>3. Interdisciplinaridade</li> <li>4. Respeito pela opinião dos alunos e o trabalho em projetos.</li> <li>5. Compromisso</li> <li>6. Destaca-se, sobretudo, o ensino cooperativo.</li> <li>7. O espaço para a descoberta e o trabalhar da criatividade.</li> <li>8. O aluno como centro do processo educativo.</li> <li>9. O modelo.</li> <li>10. A coordenação entre todos.</li> <li>11. Dar autonomia e liberdade aos alunos</li> <li>12. Multidisciplinariedade</li> <li>13. O perfil dos alunos, no geral.</li> <li>14. Proximidade, cumplicidade, liberdade, (...)</li> </ol>
		Resultados educativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organização de cooperação, cuidado e preocupação com a formação holística da criança.</li> <li>2. A aliança entre a educação formal e a educação não formal.</li> <li>3. (...) excelência</li> <li>4. (...) bem como o esforço coletivo para que o Colégio seja um projeto diferenciador e uma mais valia para a Educação.</li> <li>5. (...) desenvolvimento do espírito crítico (...). capacidade de trabalhar com os outros. Promoção da auto aprendizagem.</li> </ol>
		Equidade e inclusão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. conhecer; intervir; incluir</li> <li>2. Adequação (...)</li> <li>3. Acompanhamento; entreajuda</li> <li>4. Acompanhamento personalizado dos alunos</li> <li>5. A diferenciação pedagógica</li> <li>6. O cuidado com cada um dos alunos, procurando conhecê-los e atender às suas especificidades cognitivas e afetivas, de forma holística e respeitadora.</li> <li>7. Ensino personalizado (o máximo que é fisicamente possível); (...)</li> <li>8. (...)respeito pela aprendizagem individual e diferenciação de estratégias que respeitam cada um.</li> </ol>
		Relação escola-família	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) e comunicação (personalizada) com EE.</li> </ol>
Equipa não docente 2020/2021	Gestão e liderança escolar	Identidade e cultura escolar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mostrar que são únicos, mas não são os únicos ( esta frase marcou-me imenso e acho que diz tudo)</li> <li>2. O respeito pela criança enquanto ser único, O encorajar o espírito crítico e a criatividade.</li> <li>3. O diálogo e o respeito pelo outro. (...) Aceitar as diferenças, ou seja, aceitar que cada criança tem o seu próprio ritmo de aprendizagem. Incentivar a ser confiante e acreditar nas suas competências.</li> <li>4. Compreensão e valores</li> <li>5. Cooperação, entreajuda, união; reflexão</li> <li>6. Acho que o Colégio tem imenso valor e com excelentes princípios.</li> <li>7. Promovem o respeito pela natureza, respeitam cada criança, como sendo única, mas não a única</li> </ol>
	Prestação do serviço educativo	Serviço personalizado e especializado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O atendimento especializado e individualizado aos pais por cada profissional</li> <li>2. O bom ensino</li> <li>3. - O trabalho realizado por toda a equipa para o bem estar da criança; -A existência de uma aprendizagem individualizada e adequada às necessidades dos alunos.</li> <li>4. Acompanhamento dos alunos(...)</li> </ol>

		Inovação	1. (...) capacidade nas matérias em inovar
		Resultados educativos	1. (...) Formar crianças responsáveis, autónomas e acima de tudo felizes. 2. Porque promove o bem estar, o crescimento, a criatividade, o respeito de cada criança e para cada criança.
	Motivação e valorização profissional	Satisfação e reconhecimento profissional	1. Tenho o privilegio de trabalhar com uma equipa cujo o objectivo é fazer crianças felizes, e eu vejo e vivencio isso diariamente. Pessoas empenhadas a fazer o melhor todos os dias. 2. Tenho a sorte de trabalhar com pessoas extraordinárias, num projeto em que me identifico, nem todos os dias são bons, mas faço o que gosto. 3. Não tenho sugestões pois eu não faria nada melhor que aquilo que já está a ser feito. Orgulho em fazer parte deste projecto e desta equipa. 4. Dão valor ao trabalho realizado
		Ambiente e espaço laboral	1. Todos os dias há respeito e entendimento mútuo 2. Ambiente agradável e organização muito boa 3. Equipa impecável, instalações magnificas
Equipa não docente 2021/2022	Motivação e valorização profissional	Ambiente laboral	1. Empatia e respeito mútuo 2. Simpatia 3. A forma como trabalhamos no Colégio é muito importante, desde os professores aos auxiliares, direção, coordenação,...
		Satisfação profissional	1. O Colégio tem uma maneira de trabalhar completamente diferente ao que eu estava habituada, mas com algo em comum que são as crianças. Posso dizer que já tinha muitas bases mas, nos meses que aqui estou já aprendi bastante e cada dia aprendo algo novo e alguém aprende comigo e esta troca de conhecimento é o melhor de tudo. Desde o primeiro dia que vim para aqui senti que era este o meu lugar, a ligação com cada aluno foi algo muito natural e tem sido tão bom. 2. Aqui sou feliz!
	Prestação do serviço educativo	Oferta educativa e processo de ensino-aprendizagem	1. O facto deles poderem aprender através de projetos, entre outras atividades, e não serem avaliados apenas por simples testes é ótimo. A maneira como eles aqui treinam a sua autonomia desde cedo também é de se valorizar. 2. Método de ensino 3. O respeito pela criança/jovem e pelos seus ritmos de aprendizagem/desenvolvimento de cada criança/jovem, a ajuda individualizada por parte do colégio a cada criança/jovem no sentido de contribuir para a sua autonomia e capacidade de ultrapassarem obstáculos individuais e terem a confiança para intervirem de forma ativa e positiva na sociedade. O proporcionar a cada dia para que sejam felizes todos os dias. 4. o método de ensino 5. Todas as crianças deveriam ter a possibilidade de frequentar uma escola como o CVA
Encarregados de Educação 2020/2021	Prestação do serviço educativo	Oferta educativa e processo de ensino-aprendizagem	1. Organização 2. A autonomia que dão aos alunos 3. A motivação individual para a organização e decisão 4. (...) dá ênfase ao crescimento individual e estimula a criatividade, (...) 5. Apoiar as Crianças a serem felizes no processo de aprendizagem 6. A importancia da interação social, responsabilidade e comportamento cívico no currículo (...)

		<p>7. (...) e o estímulo a criatividade, trabalho em grupo e comunicação (...)</p> <p>8. Cooperação, diversidade de matérias, (...) gestão de conflitos, atribuição de tarefas, estímulo à investigação, sentido crítico.</p> <p>9. Livre expressão e incentivo à criatividade</p> <p>10. A comunicação e o convívio</p> <p>11. O cruzamento entre disciplinas e o foco nas aprendizagens de valores e académicas (...)</p> <p>12. CRIATIVIDADE</p> <p>13. O sentido crítico.</p> <p>14. A colaboração e ajuda entre todos</p> <p>15. A aposta em trabalhos de grupo e na autonomia/responsabilização dos alunos.</p> <p>16. O trabalho por projetos, a participação (contributo) dos alunos na dinâmica de sala e o planeamento das semanas de trabalho. A avaliação semanal do trabalho feito e o tempo de estudo autónomo.</p> <p>17. (...) e o trabalho que desempenham nas competências cívicas, éticas e sociais do aluno</p> <p>18. metodologia pedagógica (...)</p> <p>19. Exigência e criatividade</p> <p>20. As dinâmicas sempre presentes para que os alunos procurem o conhecimento.</p> <p>21. A metodologia MEM.</p> <p>22. Respeito, responsabilidade, partilha,</p> <p>23. Diversidade de áreas</p> <p>24. curriculum</p> <p>25. O método de aprendizagem</p> <p>26. Os projetos e dias como o dia da criança e dia final</p> <p>27. desenvolvimento do potencial da forma de comunicar do aluno</p> <p>28. O seu projeto educativo, a diversidade de aprendizagem e o envolvimento dos alunos nos projetos</p> <p>29. O trabalho colaborativo entre os alunos (...)</p> <p>30. Projeto Educativo</p> <p>31. Rigor, exigência, cooperação, pensamento crítico</p> <p>32. Reforço da autonomia dos alunos</p> <p>33. A metodologia de ensino implantada, nomeadamente o ensino moderno, trás mais valias e alguma liberdade ao ensino mas descurando por vezes o essencial que é trabalhar matérias dadas.</p> <p>34. Modelo de ensino</p> <p>35. a EDUCAÇÃO E O APOIO</p> <p>36. A atenção ao aluno</p> <p>37. O facto dos alunos serem levados a refletir sobre diversos temas e depois de os terem trabalhado, os apresentarem aos restantes colegas.</p> <p>38. O método, preparando as crianças para a exposição em comunicações</p> <p>39. o modelo de ensino que abrange as várias vertentes do desenvolvimento da criança</p> <p>40. O método de ensino e os meios técnicos utilizados.</p> <p>41. a participação dos alunos</p> <p>42. O Projeto inicial</p> <p>43. Conforto e comunicação</p> <p>44. O método de aprendizagem.</p> <p>45. Método de ensino</p> <p>46. A elevada experiência e motivação no desenvolvimento integral da criança</p> <p>47. O acompanhamento dos alunos nas disciplinas em que têm mais dificuldades, a promoção do trabalho em equipa e as abordagens transversais em várias disciplinas de um mesmo tema.</p>
--	--	--

			<p>48. Liberdade, responsabilização, autonomia e sentido crítico.</p> <p>49. Para finalizar, não podia deixar de referir que no ensino à distância o colégio conseguiu reunir todas as condições necessárias ao acompanhamento da aprendizagem dos alunos (...)</p> <p>50. (...) A exposição dos trabalhos na entrada é sempre muito gratificante de ver. (...)</p>
		Resultados educativos	<p>1. O cuidado no assegurar em primeiro lugar o bem-estar e a felicidade das crianças sem descorar o ensino académico. Existem preocupações evidentes em formar indivíduos nas suas diversas dimensões incluindo a parte cívica (sociedade, ecologia) e comportamental (individual e social).</p> <p>2. O facto de preparem os alunos para pensarem por si próprios e de os habituarem a pesquisar e tratar informação como a apresentação da mesma a diferentes grupos.</p> <p>3. O modelo de ensino que tem vindo a ser, os poucos, reforçado.</p> <p>4. A resolução dos problemas, principalmente nestas idades</p> <p>5. (...) Aprendizagem baseada em "valores e princípios morais"</p> <p>6. Desevolvimento da capacidade de comunicação e espírito crítico; Bem estar geral</p> <p>7. o desenvolvimento espirito de equipa e a curiosidade na aprendizagem e explorcao dos conhecimentos</p> <p>8. A criatividade, desenvolvimento do espirito critico e trabalho em equipa.</p> <p>9. (...) e o desenvolvimento da autonomia deles</p>
		Diferenciação pedagógica e inclusão	<p>1. (...) acompanhado pelo respeito do passo de aprendizagem (...)</p> <p>2. (...) respeitando o ritmo de cada um e os outros.</p> <p>3. A formação de cada aluno com base nas suas características individuais.</p> <p>4. A atenção dada a cada aluno de forma a extrair o melhor de cada um. (...)</p> <p>5. ADAPTABILIDADE FORMATIVA A CADA CRIANÇA</p> <p>6. O respeito pelos diferentes tempos de aprendizagem dos alunos.</p> <p>7. Respeito pela criança e suas particularidades.</p> <p>8. (...) o reconhecimento do aluno como único</p> <p>9. (...) cumprimento do plano de competencias curriculares academicas de formas adaptadas à capacidade de cada aluno como ser único.</p>
	Gestão e liderança escolar	Valorização e reconhecimento do trabalho desenvolvido	<p>1. Nada a apontar, excelente comunicação e liderança.</p> <p>2. continuar o excelente caminho que já fazem, com uma equipa docente e não docente muito especial e competente, continuar a ter os alunos felizes como foco primordial</p> <p>3. O Colégio presta um serviço de qualidade</p> <p>4. Já contactei com diversas instituições de ensino e até hoje não encontrei melhor. Não me ocorre indicar melhorias, embora certamente que existem. Estou certa que o próprio colégio se preocupa em persegui-las. Desde que se mantenha fiel à sua missão, creio que terá todas as condições para conseguir melhorar.</p> <p>5. Na minha opinião, de uma forma geral, todos os serviços prestados são de uma elevada qualidade.</p> <p>6. Penso que está adequado ás necessidades actuais.</p> <p>7. Parabéns pela iniciativa de efetuar este inquérito. Está muito bem elaborado e com perguntas muito pertinentes. Desejo que os resultados possam ajudar a melhorar, ainda mais, o serviço prestado no nosso Colégio.</p>

		Desempenho profissional docente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente coordenação entre professores, comunicação com a família (...)</li> <li>2. A atenção constante do professor titular ao progresso do aluno.</li> <li>3. A proximidade com os alunos e o reforço positivo praticado pelo corpo docente.</li> <li>4. (...) professora titular</li> <li>5. (...) e que grande parte dos professores tem demonstrado estar mais do que à altura do projeto aqui proposto, o que resulta num impacto muito positivo.</li> </ol>
		Alimentação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) alimentação</li> <li>2. Apenas que também estamos muito satisfeitos com a parte da ementa escolar, sempre nutritiva e equilibrada (...)</li> </ol>
		Ambiente escolar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O ambiente familiar</li> </ol>
Encarregados de Educação 2021/2022	Prestação do serviço educativo	Oferta educativa e processo de ensino-aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ensinam bem de forma a que os alunos se divirtam a aprender</li> <li>2. A aprendizagem por projetos; ensinamento de valores humanos</li> <li>3. interação entre as várias disciplinas , valorização da parte humana</li> <li>4. O método pedagógico, o foco na aprendizagem das matérias através de realização de projetos individuais e coletivos, o respeito pela individualidade e interesses dos alunos, a valorização da componente afetiva e do respeito na relação entre todos, o ensino dos valores humanos pelo exemplo (...)</li> <li>5. Trabalhos projeto.</li> <li>6. O modelo educativo utilizado (...)</li> <li>7. Melhoria na autogestão do estudo autónomo, desenvolvimento do pensamento crítico, aprendizagem e maior capacidade de trabalhar em equipa, dar importância ao autoconhecimento de forma a desenvolver as competências individuais de cada aluno.</li> <li>8. trabalho em equipa e autonomia, pensamento crítico e gerir crítica construtiva</li> <li>9. Autonomia e sentido crítico</li> <li>10. Forma de transmissão dos conteúdos</li> <li>11. A fomentação do uso do espaço exterior, (...), e o método de aprendizagem que aposta numa autonomia crescente</li> <li>12. Respeito</li> <li>13. Acompanhamento do aluno</li> <li>14. Autonomia, motivação, cooperação, felicidade</li> <li>15. A preocupação na oferta e desenvolvimento de competências muito diversificadas</li> <li>16. O acompanhamento</li> <li>17. a ética e a responsabilidade</li> <li>18. Envolvendo o mundo real e a fantasia com o objectivo da aprendizagem</li> <li>19. Multi-disciplinaridade, ou seja, o ensino curricular é complementado com importantes disciplinas para o desenvolvimento humano.</li> <li>20. A importância dada às áreas artísticas e filosofia.</li> <li>21. O bem estar das crianças está sempre em primeiro lugar. A evolução académica e o desenvolvimento de competências é trabalhado com sucesso, mas o principal focus é o bem-estar da criança. O Colégio procura sempre as melhores estratégias para atingir o desenvolvimento de competências e evolução académica, sem comprometer o bem estar das crianças e isso é feito com muito sucesso.</li> <li>22. Organização, Conceito global, Foco no bem-estar das crianças, Empatia</li> </ol>

		<p>23. Colaboração, respeito, promoção da autonomia, sentido crítico, curiosidade, planeamento.</p> <p>24. A aprendizagem por projectos</p> <p>25. Companheirismo</p> <p>26. (...)Trabalho de projeto</p> <p>27. Proatividade. Rigor. Personalização do ensino</p> <p>28. EDUCAÇÃO PELO REFORÇO POSITIVO</p> <p>29. Cooperação</p> <p>30. A transversalidade das aprendizagens entre disciplinas.</p> <p>31. Os valores e a criatividade.</p> <p>32. Todos os aspetos que foram indicados na questão anterior (deste questionário). Todos são importantes para o desenvolvimento das competências dos nossos educandos, daí que todos devam ser tido em conta, sendo colocados em prática sempre que possível. Só assim os nossos educandos conseguem manter a sua criatividade e manterem-se atentos e curiosos ao mundo que os rodeia</p> <p>33. a integração do aluno num todo e a sua autonomia no processo de aprendizagem</p> <p>34. Dedicção</p> <p>35. A riqueza da oferta educativa.</p> <p>36. Autonomia e bem estar das crianças</p> <p>37. Panóplia de disciplinas que são oferecidas</p> <p>38. (...) Projectos coletivos e individuais propostos.</p>
	Resultados educativos	<p>1. Uma dinâmica de ensino que não se preocupa quase exclusivamente com a parte curricular/académica mas em desenvolver competências sociais e emocionais que serão fundamentais para o sucesso, bem estar e integração na sociedade dos nossos educandos</p> <p>2. Adequar o ensino ao perfil do aluno e mundo de hoje</p> <p>3. O desenvolvimento de competências relacionadas com a comunicação, criatividade e a diversidade cultural que lhes é apresentada</p> <p>4. as capacidades multidisciplinares que os alunos adquirem</p> <p>5. A capacidade que o colégio tem de desenvolver a curiosidade, o à vontade nas apresentações ao grupo turma/escola e o gosto pela escola.</p> <p>6. Promoção de autonomia</p> <p>7. Metodologia de aprendizagem baseada em projetos, que fomenta o trabalho em grupo e o envolvimento dos alunos nas aprendizagens; (...)</p> <p>8. Capacidade de adaptação e desenvolvimento de competências sociais habilidades de comunicação e raciocínio</p> <p>9. (...) o sentido de responsabilidade; o desenvolvimento do espírito crítico; o incentivo à autonomia; o desenvolver o gosto pela aprendizagem...</p>
	Relação pedagógica cooperativa	<p>1. O acompanhamento próximo de cada aluno e o trabalho em equipa!</p> <p>2. Comunicação entre professores e alunos (...)</p> <p>3. Potenciar a construção da crítica refletiva e construtiva entre os alunos e Professores</p> <p>4. A relação Directora de Turma- Família,</p>
	Diferenciação pedagógica e inclusão	<p>1. Inclusão alunos</p> <p>2. O respeito pela individualidade de cada um e do próximo;</p> <p>3. (...) A atenção que é dada às características específicas de cada aluno tanto nos seus momentos de brincadeira como nas suas aprendizagens é também um ponto interessante e que acrescenta a possibilidade de desenvolvimento integral das crianças.</p> <p>4. Cada criança tem o seu ritmo e é respeitada por isso.</p> <p>5. A atenção dada às crianças de forma muito individual</p> <p>6. A atenção ao aluno e procura dos melhores métodos de ensino.</p>

	Gestão e liderança escolar	Notoriedade do Colégio	7. Cuidado e respeito pelos tempos e necessidades dos alunos. (...)	
			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O facto de, no mesmo Colégio, se conseguirem conjugar atividades letivas e extracurriculares, assim como brincadeira e alimentação, sem necessidade de intervenção dos Pais, é uma mais valia para as famílias e para as crianças em especial. (...)</li> <li>2. (...), a ligação entre escola, alunos e pais e o trabalho de qualidade e dedicação de todos os que servem no Colégio.</li> <li>3. Projeto educativo</li> <li>4. projeto educativo que é efectivamente implementado; (...)</li> <li>5. A integração e integridade do projecto. As instalações e a equipa educativa. A comunicação. A confiança.</li> <li>6. O projeto pedagógico e a forma criativa e reflexiva como é aplicado.</li> <li>7. Continuem o bom trabalho...</li> <li>8. Gratidão a todos os que trabalham no Verde Água, por todo o trabalho feito este ano letivo. Continuação de bom trabalho de investigação!</li> <li>9. Continuem o excelente trabalho! O Projeto Educativo Verde Água destaca-se pelo modo diferenciador com que olha para a educação. Agradeço a todos os colaboradores Verde Água pela forma profissional, mas ao mesmo tempo emocional, com que trabalham todos os dias!</li> <li>10. Não é distração ou tentativa de agradar ao atribuir a nota máximo em todos os critérios do inquérito. É mesmo o que sentimos e estamos eternamente agradecidos pelo o que o Colégio faz pelo desenvolvimento da nossa filha. (...)</li> <li>11. Continuem o excelente trabalho!</li> <li>12. Parabéns a toda equipa do CVA!</li> <li>13. O CVA deve manter a qualidade que tem tido até agora</li> <li>14. Continuar o Bom trabalho!</li> <li>15. Faço votos que os meus filhos possam viver o CVA até ao 9 ano. Um bem haja a toda a comunidade que possibilita esta vivência tão inriquecedora! Em casa ouvimos testemunhos, das auxiliares, das funcionarias do refeitório, na recepção, o carinho e o cuidado com que são tratados, concerteza terão um impacto muito positivo quando forem adultos.</li> </ol>	
			Alimentação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) e segundo as minhas filhas a quantidade da comida servida no colégio.</li> <li>2. (...) a alimentação saudável (...)</li> <li>3. Alimentação ( Educar tb passa por criar estes hábitos e consciências saudáveis) (...)</li> </ol>
			Ambiente escolar e relação escola-família	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente familiar</li> <li>2. Ambiente familiar, atento e preocupado com todos</li> <li>3. O ambiente e interactividade entre todos educandos, professores, colaboradores, direccao</li> <li>4. O carinho, o respeito pelas diferenças de cada aluno, o foco nos valores transmitidos</li> <li>5. Fico e alegria! Resiliência e ânimo! Continuem equipa CVA</li> </ol>
			Desempenho profissional docente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. o profissionalismo dos diretores de turma</li> <li>2. (...) qualidade da docente</li> <li>3. (...) qualidade dos professores</li> </ol>
			Foco na melhoria contínua	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ao longo dos anos tem-se notado uma evolução positiva do processo formativo do colégio.</li> </ol>

#### Quadro B – Propostas de melhoria/mudança

	Domínio	Categoria	Transcrição
		Infraestruturas Melhoramento de espaços	1. melhorar o espaço do recreio e do 3º ciclo

Coordenadora Administrativa 2020/2021	Gestão e liderança escolar		Refeitório para colaboradores	1. (...) separar a sala do refeitório para os adultos não almoçarem com as crianças, de forma a melhorar o clima organizacional.
			Espaço exterior para colaboradores	1. Melhorar o espaço exterior das pausas dos funcionários (...)
Coordenadora Administrativa 2021/2022	Gestão e liderança escolar	Recursos humanos	Contratação de mais funcionários não docentes	1. Contratar mais auxiliares educativos.
Docentes 2020/2021	Gestão e liderança escolar	Comunicação	Maior divulgação do projeto	1. O marketing 2. Maior divulgação da instituição. 3. Inscrição em Projetos Nacionais e Locais que dão visibilidade ao Colégio.
			Eficácia da comunicação organizacional	1. Coesão e transparência na comunicação.
			Intensificação do envolvimento parental	1. (...) maior envolvimento dos Encarregados de Educação na relação com o Colégio.
		Organização	Consolidação do projeto educativo	1. O Colégio deverá manter o foco nos objetivos que o fizeram nascer. Deverá fazer a diferença no trabalho de projeto, no trabalho da criatividade, no trabalho das artes, promovendo aprendizagens que façam as crianças crescer de forma culta e polivalente.
			Reorganização da componente letiva	1. Os horários dos alunos. Os alunos têm muitas horas letivas, sendo que as Expressões deveriam concentrar-se da parte da tarde.(...)
		Meios	Alocação e provisão de recursos materiais e infraestruturas	1. Ter uma sala específica para TIC, bem apetrechada de equipamentos específicos e inovadores, ter uma sala de grandes dimensões que potenciase a divulgação das aprendizagens dos alunos para os outros, ter um ginásio adequação às faixas etárias dos alunos, principalmente com a abertura do 3.º ciclo, ter uma biblioteca bem mais apetrechada e potenciar os espaços exteriores com equipamentos que enriquecessem os tempos de recreio. 2. Pavilhão desportivo, materiais para uso no recreio,(...) 3. Disponibilizar um computador permanente em sala de aula.
	Organização e provisão de recursos humanos		1. Ter mais docentes a tempo inteiro. 2. Investir nos funcionários não docentes para um maior apoio nos espaços exteriores. 3. Aumentar o número de auxiliares no recreio. 4. (...) Também deveria haver mais pessoal não docente para um maior acompanhamento dos alunos.	
	Incremento do desenvolvimento profissional		1. Continuar a uniformizar estratégias dentro do modelo por parte de todos os docentes. 2. Mais trabalho de equipa entre ciclos.	
	Prestação do serviço educativo	Aprendizagem	Promoção de comportamentos assertivos	1. As questões comportamentais dos alunos devem continuar a ser refletidas.
	Docentes 2021/2022	Gestão e liderança escolar	Organização	Redução do número de alunos por turma

		Comunicação	Consolidação do projeto educativo	1. Intensificar a sua atuação.
			Intensificação do envolvimento parental	1. (...) continuar a incrementar a participação dos Encarregados de Educação no Colégio.
		Recursos	Organização e alocação de recursos humanos	1. Apesar da qualidade do serviço prestado já ser muito boa, poderia melhorar com um investimento maior do apoio em sala por parte da equipa não docente, de forma a melhor conhecerem os alunos e as dinâmicas de trabalho existentes, bem como a enriquecerem essas dinâmicas com os seus conhecimentos e experiências diversificadas. 2. Mobilização de recursos no Tempo de Estudo Autónomo. 3. Aumentar os recursos humanos de forma a poder melhor acompanhar as necessidades de todos os alunos da forma mais personalizada possível. Mais elementos na equipa EMAI de forma a não esgotar as atuais colegas, um elemento permanente de apoio às salas para assim as professoras titulares conseguirem articular e preparar material didático mais específico.
			Alocação e provisão de recursos materiais e infraestruturas	1. Mais meios tecnológicos. 2. Maior número de computadores. 3. Pavilhão Gimnodesportivo, Sala de TIC, mais equipamentos informáticos, sala de convívio para os 2/3 ciclos (...) 4. Um campo de jogos mais apelativo. 5. Melhoria de algumas infraestruturas físicas, nomeadamente as relacionadas com a prática desportiva. 6. Ter disponíveis mais recursos (computadores/tablets) 7. Mais computadores para se trabalhar em projeto
	Prestação do serviço educativo	Aprendizagem	Regulação eficaz do comportamento dos alunos	1. cumprimento de "regras"
			Maior articulação curricular	1. (...) mais articulação em Projetos entre disciplinas e ciclos (...)
	Motivação e valorização profissional	Recursos humanos	Redução do desgaste profissional	1. Menor carga administrativa para as professoras titulares.
Equipa não docente 2020/2021	Gestão e liderança escolar	Recursos	Alocação e provisão de recursos humanos	1. Contratação de mais profissionais
			Criação de espaços	1. Criação de espaços exteriores para as crianças a cima do 1.º ciclo. 2. Salas de arte a funcionar todos os dias.
	Aumento salarial		1. Aumento salários	
	Outro		----	1. Mais exigência

Equipa não docente 2021/2022	Gestão e liderança escolar	Infraestruturas	Criação de oficinas de artes	1. A criação de espaços para o desenvolvimento oficinas, a funcionar todo o ano letivo, sendo um espaço em que os alunos pudessem criar os projetos de escola e pessoais.

Encarregados de Educação 2020/2021	Gestão e liderança escolar	Comunicação	Interação entre todos os agentes educativos e aperfeiçoamento da relação escola-família	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tudo o que permita os Pais sentirem que são parte integrante do processo de aprendizagem e felicidade dos seus Filhos, entre outras: aumentarem os canais de ligação da Escola aos Pais (ainda mais importante nestes tempos de afastamento físico originados pela COVID-19); estarem o mais próximo possível dos Professores e dos Pais, de maneira a detetarem situações que por vezes não estão a chegar ao seu conhecimento; verem as "reclamações" dos Pais como sugestões de melhoria de processos e não como "ataques pessoais aos elementos da Direção".</li> <li>2. Qdo a situação pandémica o permitir, desenvolver mais atividades que incluam os pais</li> <li>3. Acredito que poderia haver uma maior interação com os pais, uma escuta de ambas as partes para se chegar ao que é do interesse de todos: uma escola que acolhe cada criança e a apoia no seu crescimento e aprendizagem para que se possa tornar um adulto feliz e autónomo, com uma boa base de valores.</li> <li>4. permitir os pais entrarem no colégio apesar do contexto covid</li> <li>5. Maior envolvimento da comunidade educativa na escola</li> <li>6. Maior envolvimento da família</li> <li>7. Mais proximidade e afetividade com os encarregados de educação, são características que não impactam com o profissionalismo</li> <li>8. participação mais ativa dos encarregados de educação</li> <li>9. Julgo que poderia ter um trabalho de maior proximidade, individualizada e personalizada, com os pais, articulando e cooperando com os mesmos, professores e responsáveis pelo projeto pedagógico da criança, particularmente em crianças que manifestem algum tipo de limitação ou dificuldade quer na área da aquisição de conhecimento quer de comportamento e/ou gestão emocional.</li> <li>10. Estabelecer uma ligação mais estreita com os encarregados de educação, dentro da direção penso que poderia haver alguém que fosse fazendo essa ligação. Sinto que não conheço as pessoas que trabalham no colégio . O colégio tem espaço exterior, onde poderia promover um encontro, por turmas, entre professores, funcionários, alunos e encarregados de educação. Em vários momentos ao longo do ano mesmo com pandemia. (...)</li> <li>11. Depois de ultrapassada a situação atual, fica a sugestão, de maior envolvimento das famílias no ambiente escolar.</li> <li>12. Apesar de acreditar que o colégio tem um projeto de grande qualidade e capacidade para acompanhar, apoiar e incentivar os alunos na sua aprendizagem, é, por vezes necessária uma grande intervenção por parte dos pais para garantir que o apoio necessário é oferecido. Acredito que havendo uma maior abertura não seria necessário passar por esta sensação de "luta". Sempre que existam problemas ou situações que necessitem de atenção, deve haver interação com os pais/encarregados de educação e o contrário</li> </ol>
------------------------------------	----------------------------	-------------	---	--

				também deve acontecer, de forma natural e acreditando que temos um interesse comum. (...)
			Comunicação organizacional eficaz e próxima	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Começar por ouvir os pais e deixar a prepotência.</li> <li>2. Sim. A forma de comunicar.</li> <li>3. Apresentar maior empatia.</li> <li>4. receptividade a opiniões/críticas (...)</li> <li>5. A comunicação com os pais, apesar de estar bem melhor do que já foi.</li> <li>6. Mais clareza e transparência na faturação.</li> <li>7. SER MAIS CONCISA NAS DECISÕES</li> <li>8. Haver mais comunicação com os pais (...)</li> <li>9. Maior abertura com os pais.</li> <li>10. sim, ser mais flexível e ouvir mais os pais e alunos</li> <li>11. Comunicação entre Pais , DT e Direção (...)</li> <li>12. Sim. Trabalhar melhor a comunicação com os pais, estando mais disponível para o diálogo, bem como trabalhar melhor a comunicação geral com os pais e comunidade escolar em geral. Sendo um colégio pequeno de proximidade entre alunos, professores, funcionários e pais, a direção deveria de promover mais esse ambiente familiar, estando mais receptiva a ouvir os pais, permitindo reuniões diretas com os pais e ouvindo as suas sugestões e não apenas de representantes da turma. Nesta fase inicial do colégio é importante ouvir as opiniões dos pais e manter um diálogo permanente e aberto com os mesmos, uma vez que estes pretendem manter a qualidade e sustentabilidade futura do colégio.</li> <li>13. Talvez a comunicação.</li> <li>14. Sim. Melhorar a comunicação com os pais. Ser mais empática.</li> <li>15. Devia existir uma maior empatia e partilha dos desafios e forma de os resolver.</li> <li>16. Deveria ter uma escuta mais ativa</li> <li>17. (...) Os mails são importantes mas são muito formais... E quando pedimos esclarecimentos adicionais , poderiam dar respostas mais claras e mais “próximas” (humanas). São apenas algumas sugestões daquilo que senti este ano.... É na partilha de opiniões que podemos crescer ....</li> <li>18. Trabalhar melhor a comunicação e promoção do colégio e do projeto educativo, de forma a dar-se a conhecer e a criar sustentabilidade futura. Por exemplo fazer sessões de esclarecimento, apostar mais na publicidade, etc. O colégio deverá de trabalhar mais e melhor o marketing do mesmo, de modo a manter os alunos atuais como atrair novos alunos. Esse marketing deverá de ser direcionado não só ao primeiro ano mas aos restantes anos, nomeadamente o 2º ciclo. O colégio depende de alunos para manter o negócio sustentável e consequentemente a qualidade de ensino que os pais esperam. Por exemplo, ter alguma vantagem financeira ou em actividades extras para reter os alunos que passem para o 2º ciclo. Estar presente nas redes sociais e não apenas facebook com vista à divulgação dos conteúdos e oferta do colégio, criando awareness na comunidade.</li> </ol>

	Organização	Mudança da Direção	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A direção ela mesma!</li> <li>2. Julgo que encontrando um comandante, à semelhança do anterior este navio terá muitos mares para navegar, e irá longe.</li> </ol>
		Identidade idêntica ao JI Verde Água	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gostaria de ver o mesmo tipo de enquadramento, entusiasmo que via no Colégio Verde Água - Jardim de Infância.</li> </ol>
		Abolição de penalizações por incumprimento do Regulamento Interno	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) Acabar com as multas nas férias de serviços já estão pagos .</li> <li>2. Maior Flexibilidade para ouvir e aceitar situações particulares vs. regularmento</li> </ol>
		Variedade alimentar e funcionamento do refeitório	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A variedade dos lanches</li> <li>2. (...) alimentação fornecida</li> <li>3. Considero que a autonomia dos alunos tambem pode prevalecer por exemplo no refeitorio, e as criancas deveriam tomar as suas refeicoes de forma mais tranquila.</li> <li>4. Questao da supervisao durante a alimentação</li> <li>5. Disponibilização da informação de mudanças dos menus das refeições aos encarregados de educação sempre que ocorram, inclusivamente lanches.</li> </ol>
		Maior opção de academias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mais opções de academias</li> <li>2. O alargamento das atividades extra curriculares, em ambiente escola, e o reforço de atividade física de uma forma consistente também seriam importante</li> <li>3. Investir mais no esporte.</li> <li>4. (...)Ter mais oferta de atividades extra não só para alunos internos como para externos e publicitar esse serviço. Outras atividades extras alternativas como introdução à programação, ginástica básica/rítmica, artes marciais, crossfit, acordos com ginásios/clubes para outras modalidades, como a natação, etc. (...)</li> </ol>
		Abertura do ensino secundário	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continuem o bom trabalho. Talvez pudessem pensar em abrir a valência de secundário. Terei muita dificuldade em decidir pela instituição de ensino quando vier o secundário.</li> </ol>
	Recursos	Melhoramento das infraestruturas e espaços	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sim, existem sempre aspetos que podem ser melhorados. Melhoria de espaços exteriores.</li> <li>2. Melhorar a biblioteca e o recreio.</li> <li>3. (...) Recreios do 2 e 3ºCiclo</li> <li>4. Ao apostar na autonomia de trabalho dos alunos, o colégio tem de garantir equipamento e condições para que essa autonomia seja possível (equipamento informático, biblioteca e espaço de estudo autónomo). Também devia melhorar o espaço para a prática desportiva.</li> <li>5. melhorar condições exteriores de recreio e construir um pavilhao adequado à pratica desportiva, com balnearios que permitam o cumprimentos de regras de higiene basicas</li> <li>6. enriquecimento do espaço exterior</li> <li>7. Penso que os espaços exteriores começam a ser limitados para os alunos, carece de infraestruturas que diversifiquem as brincadeiras no espaço exterior. Falta um pavilhão e o campo de jogos merece ser melhorado.</li> <li>8. (...) Melhorar a higiene das WC. Muito obrigada.</li> </ol>

			Aquisição e melhoria dos equipamentos informáticos na escola	<ol style="list-style-type: none"> <li>(...) 2- Aquisição de equipamentos informáticos</li> <li>Melhoria no número de computadores nas aulas de informática, um por aluno. (...)</li> <li>Sim. Disponibilizar aos professores melhores condições para que os momentos de partilha on-line com os pais decorram com melhor qualidade técnica (imagem e som) e seja possível haver mais momentos destes ao longo do ano (dado a ausência dos pais na escola da presença devido à pandemia)</li> </ol>
			Corpo docente formado em MEM	<ol style="list-style-type: none"> <li>Quando optámos pelo CVA foi-nos dito que procuravam e investiam nos professores do Modelo da Escola Moderna. Infelizmente, constatámos que tal não se aplicou a alguns dos docentes, no caso do atual ano letivo. Somos de opinião que a escola deveria mudar alguma coisa, no sentido de ir ao encontro dessa proposta inicial, que tanto nos motivou a tomar esta decisão.</li> </ol>
	Prestação do serviço educativo	Aprendizagem	Prevenção e combate à indisciplina	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mais assertivos nas questões de muito barulho na sala, e algum excesso entre brincadeiras dos alunos <ol style="list-style-type: none"> <li>Ser mais rigorosa e justa nas questões de indisciplina, nunca beneficiando quem tem maus comportamentos.</li> </ol> </li> <li>Sim em relação às situações de indisciplina</li> <li>Uma maior atenção dos auxiliares nos espaços exteriores/recreios. As crianças muitas vezes não estão vigiadas</li> </ol>
			Educação mais digital	<ol style="list-style-type: none"> <li>O currículo deveria evoluir para se adequar a um mundo cada vez mais digital, quer do ponto de vista dos conteúdos (na sua forma e formato) quer do ponto de vista das ferramentas de ensino (...).</li> <li>Outra sugestão passa por pensar em introduzir a programação no currículo base educativo, de modo a preparar as crianças para um novo mercado de trabalho no futuro. Tudo isto, combinado com a boa base que já existe, poderá permitir ter uma oferta variada e diferenciadora que atraia outro tipo de público alvo e seja verdadeiramente uma alternativa inquestionável à oferta existente na área de influência.</li> </ol>
			Medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melhorar ou tomar mais atenção à inclusão dos alunos.</li> <li>Penso que é importante existir estratégias diferentes para os alunos quando que tenham maiores dificuldades na aprendizagem</li> <li>(...) haver mais apoio no sentido do aluno poder acompanhar mais facilmente o modelo do ensino da escola.</li> <li>Fundamentar matéria dada, trabalha-la.</li> <li>Sugiro que os PIT's sejam mais adequados ao calendário dos conteúdos formativos por forma a evitar que os alunos tenham de executar as tarefas que constam daqueles sem terem previamente aprendido os mencionados conteúdos. Sugeria ainda que as fichas sumativas tivessem menos questões.</li> <li>Abrir mais espaço para a Educação Especial</li> </ol>
			Mais atividades de Escola	<ol style="list-style-type: none"> <li>Acho que devia haver mais dias especiais como o dia da criança!</li> <li>Ainda que compreendendo a situação pandémica dos últimos dois anos, deixo também a sugestão de que haja mais visitas de estudo, mais interações com o mundo lá fora que tanto tem a acrescentar à aprendizagem.</li> </ol>

Encarregados de Educação 2021/2022	Prestação do serviço educativo	Aprendizagem	Prevenção e combate à indisciplina	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Questão da gestão de comportamentos menos correctos entre alunos, trabalho comunitário.</li> <li>2. Pode ainda comprometer mais os pais nos alunos de comportamentos difíceis. Somos nós que devemos educar os nossos filhos fazendo com que eles respeitem a comunidade lectiva e devemos ser chamados a responsabilidade.</li> <li>3. As consequências de comportamentos menos correctos deveriam ser traduzidos em maior trabalho escolar, apoio na cozinha, limpeza espaços públicos, arrumação biblioteca</li> <li>4. Deve ter mais atenção às possíveis situações de violência, que é feita, principalmente em termos psicológicos. O meu educando começou a pedir-me para o ir buscar mais cedo à escola para não ter de "lidar" com alguns colegas de outras turmas, porque segundo ele, passam o tempo a gozar com os colegas (e em meu entender, com ele também)... considero esta situação preocupante. Não apresentei qualquer tipo de queixa porque esta situação apenas se manifestou no final do ano, quando as bolhas deixaram de existir. Mas considero que deve haver uma atenção redobrada para esta situações. O Colégio é pequeno, não tem muitos alunos, pelo que estas situações podem ser resolvidas muito mais facilmente, caso haja essa preocupação.</li> <li>5. Considero que no aspeto disciplinar e na gestão do comportamento dos alunos por parte do colégio ainda existe espaço para melhorar.</li> <li>6. Tentar gerir os maus comportamentos de forma a que se repitam cada vez menos.</li> </ol>
	Gestão e liderança escolar	Comunicação	Comunicação organizacional mais eficaz e próxima	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não fazer inquéritos tão longos.</li> <li>2. Saber ouvir</li> <li>3. A direção deveria apostar na comunicação com os alunos e as famílias. Uma relação mais próxima com os alunos, permitiria atuar mais rapidamente nas situações de conflito (seja entre alunos, seja entre alunos e professores). Seria ainda importante que a informação referente a estas situações fosse transmitida aos encarregados de educação atempadamente para que também possam colaborar na construção de uma solução.</li> <li>4. Como exemplo, temos o caso muito recente das academias de verão, em que a informação detalhada, está a ser comunicada faseadamente, quando deviam ter partilhado antes da inscrição.</li> <li>5. Comunicação de eventos mais atempadamente, (...)</li> <li>6. Melhoramento da plataforma de comunicação, como por exemplo envio das mensagens para fora da plataforma (e-mail/sms...), a App está com muitas falhas de funcionamento, comunicação mais direta e organizada por tematicos / urgencias.</li> <li>7. Criar um canal de comunicação directo com os professores das disciplinas não leccionadas pela professora titular, por forma a que os pais possam reunir directamente com eles para obter feedback do desenvolvimento do aluno e trabalhar em conjunto para obter os melhores resultados. (em especial na disciplina de Inglês)</li> </ol>

			<p>8. aviso antecipado das atividades e momentos que envolvem os pais; necessária calendarização anual com os momentos chave</p> <p>9. Além do feedback que recebemos sobre a prestação dos educandos em sala de aula considero relevante termos informação sobre os comportamentos e atitudes deles em contexto de recreio e refeitório, porquanto no recreio estabelecem-se, constroem-se e consolidam-se relações interpares sem as regras próprias da sala de aula e o momento das refeições é indicativo da adesão das crianças ao plano alimentar proposto. E todos sabemos que "somos aquilo que comemos" e que uma adequada alimentação é fulcral para um bom rendimento escolar.</p> <p>10. Por questões de gestão familiar e laboral consideramos que as comunicações de visitas de estudo, congresso,... Deveriam ser efetuadas com maior antecedência;</p>
		Direção mais próxima	<p>1. Ser mais aberta às opiniões dos pais, mesmo quando as mesmas são negativas</p> <p>2. Melhorar a relação da Direcção com as Famílias, considero um pouco distante.</p>
	Organização	Captação e fidelização de clientes	<p>1. Considero que ainda há um caminho a fazer para cativar os alunos a ficarem no Colégio.</p> <p>2. Tentarem encontrar uma plataforma de entendimento com o Colégio Verde Água - Creche, de forma a poder ser otimizado e estimulado financeiramente a continuação do projecto de CVA.</p>
		Mais opções de academias e de oferta nas interrupções letivas	<p>1. Embora considere que a Direcção tem feito um trabalho bastante positivo acho que há sempre algo a melhorar como por exemplo: diversificar as atividades de tempos livres/férias, (...)</p> <p>2. Mais opções de atividades físicas para os alunos.</p> <p>3. Alinhado com o modelo de ensino sugerimos a introdução da educação para o empreendedorismo quer seja em modo de disciplina ou Academia.</p>
		Envolvimento dos alunos e famílias na organização e gestão escolar	<p>1. (...) continuar a dialogar com os alunos para perceber os seus problemas, (...)</p> <p>2. (...) deixar que haja uma Associação de Pais.</p> <p>3. As assembleias gerais parecem-me uma excelente ideia, sugiro a nomeação regular por turma, de um responsável de mesa no refeitório, valores como o desperdício de comida, o estar a mesa, são muito importantes e devem ser transversais no espaço casa e escola. (...)</p>
		Alimentação variada	<p>1. A alimentação deveria ser mais diversificada, nomeadamente os lanches. Sugerimos fruta mais diversificada e alternativas ao pão com queijo/manteiga (cereais, ...). (...)</p> <p>2. A diversidade da alimentação a meio da manhã poderia ser melhorada.</p> <p>3. Melhorar/mudar os lanches da manhã e tarde, ter uma maior consciência do que é realmente saudável para crianças em desenvolvimento.</p>

			Parcerias extraescola	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tentar estabelecer uma parceria com o conservatório de Mafra, considero que seria muito útil no sentido de agilizar horários e deslocações dos alunos.</li> <li>2. (...) Estabelecer uma parceria com a Mafrense no sentido dos alunos conseguirem descolocar-se para o colégio de transporte público, ou seja, horários compatíveis e paragem no colégio.</li> <li>3. (...) potenciar conversas/forum e debater temas de atualidade, sugerir que se tornem cidadãos mais ativos, desenvolvam projetos e que os apresentem à camara, a empresas, as envolventes necessários para colocarem as suas ideias em prática. Criar condições para serem mais empreendedores, com a colaboração da comunidade que os envolve</li> </ol>	
			Voluntariado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) Promover a participação de trabalho voluntário mesmo que seja dentro do colégio. (...)</li> </ol>	
			Abertura do ensino secundário	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considero importante iniciar um processo de reflexão sobre o projeto Verde Água se estender ao ensino secundário. A comunidade escolar do Verde Água é constituída por pessoas com capacidade para alavancar um projeto dessa envergadura e faz falta na área geográfica de referência um projeto diferenciado e diferenciador para este ciclo de ensino.</li> </ol>	
			Melhoria contínua	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apenas porque há sempre espaço para melhorar...</li> <li>2. partirmos do pressuposto que nem sempre tudo está bem.</li> <li>3. A melhoria faz parte de um crescimento diário. Há sempre aspectos a considerar para a evolução de qualquer projecto</li> <li>4. Há sp coisas a melhorar</li> </ol>	
	Recursos			Formação da equipa não docente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Já sugeri formações breves ao pessoal auxiliar (recreios, refeitório) sobre gestão de conflitos e sobre a faixa etária com que trabalham</li> <li>2. (...) As respostas da Margarida ( senhora da recepção) às solicitações das crianças poderiam ser mais empáticas e prestáveis. Nunca pode resolver nada, nunca sabe de nada. Ja houve melhoria no contacto mas continua a não ser genuíno.</li> </ol>
				Melhoramento e criação de espaços	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilizar uma sala com computadores para a realização de trabalho de grupo fora do horário escolar e intervalos. (...)</li> <li>2. (...), melhorar os espaços de convívio adequados à faixa etária, etc .</li> <li>3. Apenas "melhorar" os recreios, nomeadamente, a música que é colocada.</li> <li>4. Os espaços de recreio ou para as horas livres devem ser revistos e adequados ao aumento do numero de alunos, tem-se revelado insuficiente.</li> <li>5. Melhoria da area de recreio e da biblioteca</li> <li>6. Melhoria do recreio no espaço exterior</li> </ol>
				Provisão de recursos materiais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) investimento numa biblioteca abastecida e diversificada, investimento na oferta das ferramentas tecnológicas</li> <li>2. Alguma atenção aos materiais relacionados com tecnologia, dado principalmente os dias que correm.</li> </ol>

	Prestação do serviço educativo	Aprendizagem	Melhoria da oferta educativa e do processo de ensino-Aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. deve promover mais eventos educativos e visitas de estudo</li> <li>2. Mais projetos entre disciplinas e fora do colegio, pensamento critico no 3 ciclo com apoio de filosofia</li> <li>3. Embora já tenha sido feito um esforço nesse sentido neste ano letivo, penso que os tempos de apoio ao estudo poderiam ser rentabilizados por forma a ajudar na consolidação dos conteúdos apreendidos</li> <li>4. Incorporar a literacia financeira no currículo escolar desde do 1.º ano, através de uma parceria externa, estender as competências desenvolvidas em parceria com a happy code desde o 1.º ano e a continuação da aposta na melhoria dos programas de competências emocionais e psicológicas.</li> <li>5. Sugeriria uma maior interação com museus, individualidades, rua. Projetos/nucleos de interesse comum como o jornalismo, o xadrez, o drama, a sustentabilidade, po-los a criar regras de sutentabilidade no seu dia a dia</li> <li>6. Fazer mais aulas no laboratório de ciências diz a aluna</li> <li>7. Alinhado com o modelo de ensino sugerimos a introdução da educação para o empreendedorismo quer seja em modo de disciplina ou Academia. Julgamos ser algo que complementa o modelo actual e é uma ferramenta muito útil para lançar a semente e desenvolver as competências para integrar o mercado de trabalho</li> </ol>
--	--------------------------------	--------------	---	--

### Quadro C – Dificuldades/problemas

	Domínio	Categoria	Transcrição
Coordenadora Administrativa 2020/2021	Gestão e liderança escolar	Insuficiência de espaços	1. Falta de espaço
Coordenadora Administrativa 2021/2022	Gestão e liderança escolar	Localização geográfica	1. A nossa localização não abona a nosso favor. Estamos numa zona linda rodeada por natureza, mas que também nos coloca num sitio escondido sem grande visibilidade.
		Desconhecimento do projeto educativo	1. Penso que nem todos os pais se apercebem do magnifico trabalho que aqui é feito
Docentes 2020/2021	Gestão e liderança escolar	Gestão de conflitos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pontualmente, a expectativa não correspondeu ao esperado, pela forma como se geriu um conflito entre partes, na sua fase inicial.</li> <li>2. Intromissão dos Encarregados de Educação na esfera educativa dos docentes.</li> </ol>
		Gestão de espaços	1. Gestão do recreio
		Desconhecimento do projeto educativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Passar algumas vezes a mensagem aos encarregados de educação</li> <li>2. Reconhecimento do diferencial pedagógico pelis encarregados de educação.</li> <li>3. (...), conseguir mais confiança por parte dos pais, maior publicidade.</li> </ol>

			<ol style="list-style-type: none"> <li>Alguns encarregados de educação não terem o conhecimento suficiente sobre a metodologia de trabalho do Colégio.</li> <li>Sociedade por vezes não entende os benefícios do modelo.</li> <li>Mostrar aos Encarregados de Educação e ao Exterior os fundamentos do Colégio que o tornam único. A comunicação é feita, mas na minha opinião, nem sempre é compreendida pelas pessoas externas. É preciso levar as pessoas para dentro do colégio, para que elas possam viver a experiência. A pandemia veio dificultar este procedimento.</li> <li>Julgo que talvez não seja fácil explicar aos encarregados de educação e alunos que nunca frequentaram um ensino baseado no Movimento da Escola Moderna, qual é a missão do Colégio e qual é a sua forma de trabalhar.</li> <li>As barreiras de influência social, originadas por situações de conflito, distorção comunicativa, desconforto e falso descrédito.</li> </ol>
		Captação e fidelização de clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cativar os adolescentes para permanecerem no Colégio.</li> <li>Abandono de alguns alunos</li> <li>número de alunos</li> <li>Retenção de alunos.</li> <li>Necessidade de vincular os alunos ao Colégio (...)</li> <li>Captação de alunos (...)</li> <li>Talvez o facto de só haver uma turma por ano lectivo e os alunos terem um número reduzido de colegas da mesma idade.</li> </ol>
	Prestação do serviço educativo	Implementação do modelo pedagógico	<ol style="list-style-type: none"> <li>A adequada implementação do modelo pedagógico do MEM no ensino por disciplinas, a resistência em mudar hábitos e métodos de trabalho no corpo docente que o modelo exige, a visão turva que se instala nos EE na transposição do 1.º para o 2.º ciclo e seguintes anos, (...)</li> <li>Manter os princípios e fundamentos do MEM, manter o pessoal docente formado no MEM,(...)</li> <li>(...) coesão do modelo de ensino entre ciclos (...)</li> </ol>
		Indisciplina	<ol style="list-style-type: none"> <li>Poderá ser alguma indisciplina de uma minoria de alunos.</li> </ol>
		Inexistência de transporte escolar	<ol style="list-style-type: none"> <li>(...) a falta de transporte escolar.</li> </ol>
		Alocação e provisão de recursos materiais e infraestruturas	<ol style="list-style-type: none"> <li>(...)parecem-me por vezes desajustado os espaços exteriores à sala para o 3.º ciclo,(...)</li> <li>(...), espaço reduzido.</li> <li>Espaço exterior disponível para os alunos.</li> </ol>
		Organização e alocação de recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>(...) encontrar uma equipa não docente estável.</li> <li>Gestão de recursos humanos (...)</li> </ol>
		Reduzido envolvimento parental	<ol style="list-style-type: none"> <li>(...) envolvimento das famílias em projetos/ atividades.</li> </ol>
Docentes 2021/2022	Gestão e liderança escolar	Externalidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>Oscilação de mercado</li> <li>Boa capacidade de resposta às necessidades por parte da restante oferta educativa do concelho.</li> <li>Pouca flexibilidade por parte da Câmara Municipal de Mafra no que a projetos e parcerias diz respeito.</li> </ol>
		Desconhecimento do Colégio e do projeto educativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>O facto de ainda precisar de mais tempo para uma maior confiança por parte dos pais e da comunidade.</li> <li>A compreensão do modelo de ensino por parte de alguns pais.</li> </ol>

			<ol style="list-style-type: none"> <li>Desconhecimento dos Encarregados de Educação do real trabalho realizado no Colégio e posterior consequência na formação dos alunos (...)</li> <li>Fazer passar a mensagem aos encarregados de educação.</li> <li>Reconhecimento exterior. Este ano a situação melhorou substancialmente, mas pode fazer-se ainda mais, por exemplo divulgando trabalhos dos alunos em espaço público na comunidade, com uma exposição por exemplo.</li> <li>(...) confiança por parte da comunidade envolvente (no que este ano me parece ter havido um salto muito positivo)</li> <li>Em alguns momentos ainda se depara com o fator novidade (...)</li> </ol>
		Captação e fidelização de clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>A retenção de alguns alunos.</li> <li>(...) capacidade de angariação de novos alunos e capacidade de retenção de alunos mais velhos.</li> </ol>
		Ineficácia da comunicação organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>Comunicação mais aberta e atempada.</li> </ol>
		Pouco tempo para trabalho colaborativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>A dificuldade em ,por vezes, conseguir encontrar um tempo livre em comum entre professores com horários tão díspares.</li> </ol>
		Condições salariais	<ol style="list-style-type: none"> <li>Remuneração justa dos colaboradores; (...)</li> <li>Orçamento (...)</li> </ol>
		Organização e alocação de recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>(...) gestão dos recursos humanos;</li> <li>Falta de elementos na equipa não docente.</li> <li>Ter um número considerável de professores a tempo parcial.</li> <li>(...) constituição da equipa (o que já está muito consistente no 1.ºCiclo) (...)</li> <li>(...) e qualificações não adequada (ao modelo) nos recursos humanos (presentes e a contratar).</li> </ol>
		Alocação e provisões de recursos materiais e infraestruturas	<ol style="list-style-type: none"> <li>falta de meio tecnológicos, infraestruturas insuficientes</li> <li>Espaço físico</li> <li>Espaço exterior</li> <li>Falta de espaço físico para poder continuar a crescer.</li> </ol>
		Relação escola-família	<ol style="list-style-type: none"> <li>(...) gestão da comunicação com os encarregados de educação;</li> <li>(...) e também com questões relacionadas com os Encarregados de Educação.</li> </ol>
Encarregados de Educação 2020/2021	Prestação do serviço educativo	Ineficácia do processo de ensino-aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> <li>Porque a minha filha estava no apoio e não notei melhorias pelo contrário ela disse-me sempre que só fazia desenhos.</li> <li>A criança não foi ensinada/orientada a encontrar um método de estudo que funcionasse para ela, tendo o ensino sido sempre muito focado nos projetos e pouco no estudo individualizado, muito necessário no futuro. Não sabe estudar sozinha.</li> <li>Julgo que a atenção com a individualidade de cada criança não foi alcançada, julgo turmas demasiado grandes para que o método seja bem aplicado.</li> <li>Infelizmente a promoção da autonomia, parece-nos não ter funcionado totalmente com o nosso educando.</li> <li>(...)mas descurando por vezes o essencial que é trabalhar matérias dadas.</li> </ol>
		Efeitos do E@D na aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> <li>O ensino ha distância não veio trazer mais valias no que toca a aprendizagem, e em alguns casos teve de se</li> </ol>

			recorrer a explicadores e a um esforço extra dos encarregados de educação para fundamentar os conhecimentos pois a matéria era vaga e pouco trabalhada para crianças do 1º ciclo.
		Parca e tardia comunicação do desempenho escolar aos pais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podia ter havido mais comunicação entre a professora titular e os pais sobre a dificuldade da minha filha para ambos poderem ajudar. Os PIT's nunca vinham semanalmente preenchidos e avaliados, logo não sabíamos mais uma vez o que se tinha feito e o que precisava ser melhorado.</li> <li>2. Só temos feedback nos momentos avaliativos e só nessa altura percebemos que o nosso filho não está a conseguir acompanhar alguns temas. Se tivéssemos essa informação atempadamente poderíamos fazer a ligação de escola família e conseguiríamos ajudar-lo.</li> </ol>
	Gestão e liderança escolar	Divergências com a Direção	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não!!! Acima de tudo e na mudança de uma direção que se mostrou incapaz de estar a altura de tal desafio, o colégio veio a perder as qualidades pelas quais me apaixonei por este projeto. O lema " somos únicos mas não os únicos" deixou de fazer sentido quando esta mesma direção se considerou a única com capacidades de levar este projeto para a frente, esquecendo que a participação de todos torna os desafios não só mais envolventes como também mais eficientes e apaixonantes. Grato estarei a todos os que fazem parte deste projeto educativo e dos quais todos os esforços foram fazendo para não contrariando uma direção por razões óbvias, deram sempre o seu melhor na apaixonante tarefa de ajudar na educação dos nossos filhos. Obrigado</li> <li>2. Porque esta mesma direção não contribuiu para uma partilha e resolução de problemas, contribuindo assim para instabilidades criadas que foram de alguma forma impossíveis de retificar, e isso teve impacto no trabalho desenvolvido.</li> <li>3. A II língua estrangeira foi imposta pelo colégio (não foi a escolha dos pais)</li> <li>4. Porque o projeto inicial tem vindo a deteriorar-se</li> <li>5. O meu filho (assim como outros colegas) irá sair do Colégio devido à insatisfação que sentimos. Espero que este inquérito ajude a direção a ter uma visão e estratégia diferentes de forma a que o CVA volte a ser o colégio que era quando o meu filho ingressou no 5.º ano.</li> </ol>
	Incapacitação do corpo docente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) há professores sem competências para lecionar.</li> <li>2. (...) alguns docentes não me parecem integrados com o método.</li> </ol>	
Encarregados de Educação 2021/2022	Gestão e liderança escolar	Serviços dispendiosos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Embora a qualidade de serviço seja boa, não justifica a prestação paga.</li> <li>2. O valor cobrado pela farda é exagerado, em relação ao valor cobrado pelas outras escolas privadas que usam fardamento do mesmo fornecedor.</li> </ol>
		Comunicação organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A forma de comunicação da escola com os encarregados de educação pelo eschooling por vezes não é eficaz ou objetiva. Praticamente sempre recebo resposta às minhas mensagens (embora, nem sempre) mas, às vezes as respostas não respondem a tudo sendo necessárias várias interações. Ainda em relação a este ponto, quando recebemos várias mensagens ou pretendemos procurar alguma mensagem passada, nesta plataforma não é nada fácil de pesquisar. Considero que a comunicação por telefone, seja para situações urgentes ou que tenham de</li> </ol>

			<p>ter resposta imediata, daí não considerar uma alternativa ao envio de mensagens, contudo todas as mensagens sem exceção deveriam ser respondidas em tempo útil (o que não significa obviamente que tenham de ter resposta imediata) e responderem às várias questões colocadas. Outro ponto que gostaria de salientar e que penso que possa ser melhorado, são a informação dos vários eventos da escola (sobretudo os que solicitam a participação de alguma forma dos pais). Neste ponto posso dar vários exemplos distintos: desfile de carnaval que tinha um tema definido foi informado com poucos dias de antecedência, na altura já tínhamos cá em casa os disfarces pensados e tratados e já não permitiu ir mais ao encontro do tema. Outro exemplo, é as visitas de estudo e atividades de por exemplo de teatro na escola que somos avisados também com muito poucos dias de antecedência. Outro exemplo, foi o congresso que o colégio promoveu à pouco tempo que também tivemos conhecimento com pouca antecedência. Existem outros exemplos como quando é necessário os alunos em casa terem de fazer alguma coisa como foi o caso dos chapéus ou para o natal que o prazo normalmente é muito curto. Compreendo que por vezes não seja fácil darem toda a informação com muita antecedência, mas poderiam dar a informação possível com mais antecedência. Por exemplo: durante o próximo mês estamos a tentar organizar uma sessão do teatro &lt;...&gt; aqui na escola. A data ainda não está definida, mas perto da mesma enviaremos mais informação. (é apenas um exemplo de sugestão).</p>
	Prestação do serviço educativo	Dificuldades no acompanhamento escolar em casa	<p>1. (...) Sugerimos também que os conteúdos programáticos mensais previstos sejam divulgados aos pais no início de cada mês, para podermos acompanhar melhor os nossos filhos e ir fazendo fichas ao longo do semestre, e não no final do semestre, antes da realização das fichas de avaliação.</p>
		Calendário escolar semestral	<p>1. (...) A única sugestão está relacionada com o calendário escolar: apesar de percebermos a relação do calendário com o sistema de semestres, tem um impacto negativo na nossa família que as férias (sobretudo) da Páscoa não coincidam com as dos outros filhos e tenham um período muito curto que não permite planear férias em conjunto.</p>

#### Quadro D – O que o faria abandonar o Colégio

	Categoria	Transcrição
Docentes 2020/2021	Desvalorização profissional	<p>1. O não reconhecimento do meu trabalho  2. Sentir que o meu trabalho não é valorizado;  3. Apenas caso deixasse de acreditar no projeto ou se as condições de trabalho piorassem.  4. Más condições,</p>
	Conflitos laborais	<p>1. e a falta de respeito.  2. sentir a falta de apoio da Direção na minha defesa enquanto docente.  3. A ausência de valores fundamentais como o respeito.  4. falta de confiança e humanismo.  5. Mau ambiente de trabalho.  6. Falta de credibilidade/ respeito face ao trabalho desenvolvido e desempenhado</p>
	Ausência de progressão na carreira	<p>1. Se não conseguisse evoluir neste projeto</p>

		2. não haver aumento do salário, pouco reconhecimento dos profissionais que lutam pelo projeto e pelo desenvolvimento dos seus alunos
	Carga laboral	1. exigência de trabalho que me sufoque e retire tempo de qualidade para estar com os outros; 2. Pressão excessiva, ritmo muito exigente (contínuo),
	Insatisfação salarial	1. Insatisfação salarial; e fatores economico-financeiros. 2. Uma proposta de trabalho com um maior valor monetário 3. Proposta de trabalho melhor ao nível económico
	Incompatibilidade profissional	1. (...) ou uma incompatibilização de horário (...) 2. Apenas consideraria essa possibilidade caso concluísse não ter tempo para assumir as minhas responsabilidades e não ser capaz de dar um contributo válido ao Colégio, por desempenhar demasiadas atividades/funções a nível profissional em simultâneo.
	Outros	1. (...) ou se tivesse de ir morar para muito longe. 2. Fatores externos, como mudança de casa (...). Estabilizar demasiado tempo na mesma disciplina, mesmos anos. 3. Se fosse convidada a sair. 4. Se o colégio viesse no futuro a alterar os seus fundamentos pedagógicos devido a pressões externas ( pressões de encarregados de educação por exemplo) 5. Neste momento, nada 6. Nada. 7. nada 8. Neste momento, nada. 9. Não sei 10. De momento, não coloco essa questão.
Docentes 2021/2022	Desvalorização profissional	1. Se não sentisse que o meu trabalho é perçecionado e valorizado. 2. (...) e pouca valorização. 3. O não reconhecimento do meu trabalho. 4. (...) e não valorizado. 5. Neste momento só abandonaria o Colégio se sentisse que o meu trabalho não fazia face às expectativas (...) 6. Não me sentir apoiada ou perceber que o que esperavam de mim, não é o que eu posso/consigo dar.
	Conflitos laborais	1. Injustiça (...) 2. Rutura com a Direção 3. Não haver trabalho de equipa e apoio dos colegas. 4. Apenas caso o meu trabalho fosse criticado (...) 5. Se deixa-se de haver a harmonia que existe entre todos. 6. (...) mau ambiente e falta de colaboração entre a equipa 7. ou se tivesse algum problema grave com a equipa/ Direção, o que são suposições muito pouco prováveis, face ao bom ambiente e à transparência que se vive. 8. (...) e o duvidar de capacidades.
	Ausência de progressão na carreira	1. Também poderia pensar nisso a longo prazo, caso não se verificasse uma progressão justa na carreira.
	Carga laboral	1. O contínuo aumento de carga administrativa (...) 2. A acumulação de cansaço (...)
	Insatisfação salarial	1. (...) despesa com a deslocação.
	Incompatibilidade profissional	1. O optar por um horário noutra local, dentro da área que pretendo lecionar, que seja incompatível com o do colégio. 2. Uma inserção na carreira docente pública que impossibilitasse uma acumulação de horário. 3. Gestão do tempo 4. A incompatibilidade horária . 5. Apenas por incompatibilidade de horário 6. Não sei. Talvez a hipótese de não conseguir conjugar com o trabalho no exterior

		7. Incompatibilidade de horários.
	Outros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. a minha idade</li> <li>2. Nunca coloquei essa questão.</li> <li>3. Um novo projeto.</li> <li>4. Uma alteração brusca nas políticas educativas do colégio que seguissem um caminho oposto ao que está a ser traçado.</li> <li>5. Nada.</li> </ol>

### Quadro E – Justificações para o valor cobrado ser desadequado

	Categoria	Transcrição
Encarregados de Educação 2020/2021	Relação preço-qualidade superior ao serviço prestado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Um valor muito alto para duas tardes livres (com pagamento extra para frequentar o colégio) e para a qualidade do serviço pedagógico fornecido no presente ano letivo.</li> <li>2. (...) Muitos dos colégios em Lisboa com preços semelhantes incluem o material escolar no valor da propina ou as visitas de estudo. Incluem também seguros escolares com maior cobertura (como por exemplo, danos em ortóteses) e oferecem descontos significativamente superiores pelos pagamentos semestral e anual ou pela frequência de um ou mais irmãos no mesmo estabelecimento. Não podemos esquecer ainda que é um colégio sem pavilhão desportivo e que não oferece balneários adequados às necessidades de alunos de 3ºciclo.</li> <li>3. Em linha com os pontos anteriormente expostos, tendo em conta o elevado custo mensal estávamos à espera de mais (em linha com o que nos foi apresentado na primeira visita).</li> <li>4. Ver sugestões de melhoria já mencionadas</li> <li>5. O valor para os serviços é elevado</li> <li>6. No 3 ciclo as tardes livres não serem parte da mensalidade regular</li> <li>7. Valores cobrados vs qualidade do apoio extracurricular</li> <li>8. Porque na mensalidade deveria ser descrito a que corresponde o valor que se paga. Por exemplo, se o aluno faltar, avisando previamente, não é descontado o valor correspondente à alimentação daquele(s) dia(s) de ausência. É um serviço que contratualizo e que não posso usufruir.</li> <li>9. O valor é elevado face à capacidade de assegurar o corpo docente (...)</li> <li>10. Espaço Exterior, alimentação vs. mensalidade</li> <li>11. O valor deveria incluir também serviço de transportes dos alunos, tal como acontece noutros colégios. Os transportes públicos para o local do colégio são muito limitados.</li> <li>12. Para o valor cobrado deveria ter turmas mais pequenas e mais cuidado com os problemas/dificuldades individuais</li> <li>13. Demasiado caro quando toda a estrutura não é exemplar na forma de atuar. Professora titular excelente, método de ensino também mas alguns professores não estão ao mesmo nível e existe muita falta de empatia da direção. Tem sido recorrente a saída de alunos da escola, mesmo a meio do ano e isso também faz diminuir a confiança quando estamos a pagar valores elevados.</li> </ol>
	Desadequado à localização geográfica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. (...) e também devido à sua localização geográfica.</li> <li>2. Apesar de Mafra estar incluída na região metropolitana de Lisboa, não faz sentido praticar os mesmos valores dos colégios em Lisboa. (...)</li> </ol>
	Comparação com a concorrência	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comparando serviço e valores com outros colégios</li> <li>2. Mais alto do que projetos</li> <li>3. Os valores cobrados deveriam estar mais próximos aos dos praticados pelo concorrente direto (Colégio Santo André)</li> </ol>
	Dedução das prestações durante a pandemia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelas razões apresentadas e também numa altura em que foi necessário todos nós reformular-mos conceitos de vida (Pandemia), o colégio verde água, ou a sua direção apenas reagiu após</li> </ol>

		insistência dos pais, mesmo assim inadequadamente na minha perspectiva.
	Diferença das anuidades entre ciclos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valores parecem-me um pouco elevados, sobretudo nos do próximo ciclo.</li> <li>2. No 3º ciclo parece-me elevado, para o serviço prestado</li> </ol>
Encarregados de Educação 2021/2022	Relação preço-qualidade superior ao serviço prestado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porque o que oferece não justifica o preço.</li> <li>2. Porque acho o valor demasiado elevado para os serviços prestados, embora considere um Bom serviço.</li> </ol>
	Regalias para alunos internos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As academias deviam ser gratuitas ou ter um valor simbólico para os alunos do colégio, visto que a mensalidade correspondente ao mês das academias, foi paga por inteiro.</li> <li>2. Considero que o desconto de irmãos deveria ser aplicado a todos os irmãos.</li> </ol>
	Comparação com a concorrência	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não me parece adequada porque existem outros estabelecimentos de ensino com uma oferta semelhante e com um custo inferior.</li> <li>2. Valor cobrado acima da média</li> </ol>
	Diferença das anuidades entre ciclos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na minha perspectiva os valores cobrados para o 3º Ciclo são muito elevados.</li> </ol>

### Anexo III

Comparação dos questionários de satisfação globais: impacto do estado inicial e final em cada grupo de atores

Sujeitos	Rubrica	1.º Questionário	2.º Questionário
Encarregados de Educação	II - Conhecimento do Colégio: RI e Projeto Educativo	Acima dos 90% responderam conhecer o Regulamento Interno e Projeto Educativo. Ninguém respondeu desconhecer na totalidade ambos os documentos orientadores.	
	III - Liderança Escolar	Nas afirmações apresentadas no questionário, alguns EE manifestaram uma opinião negativa, entre o discordo, discordo totalmente e discordo um pouco: “A Direção é disponível e de fácil contacto pelas famílias” (9 respostas); “A Direção é coerente nas decisões que toma” (6 respostas); “Sou incentivado/a a contribuir para a melhoria do projeto educativo do Colégio” (10 respostas).	Há um nível de concordância expressivo nas afirmações apresentadas. Está patente alguma dúvida da parte dos inquiridos ao selecionar as opções discordo um pouco e concordo um pouco, não ultrapassando 7 respostas em cada uma das três afirmações. Não há nenhum discordo ou discordo totalmente.
	IV - Prestação do serviço educativo	Há afirmações com respostas mais positivas e consensuais do que outras. As afirmações com maior discórdia são: “Sou envolvido/a no processo de ensino-aprendizagem do(s)/a(s) meu(s)/minha(s) educando(s)/a(s)” (5 respostas negativas) e “O Colégio resolve bem as situações de indisciplina.” (12 respostas negativas). Com algum nível de discordância latente (concordo um pouco e discordo um pouco), observa-se “ As características do(s)/a(s) meu(s)/minha(s) filho(s)/a(s) assim como o seu(s) ritmo(s) de aprendizagem são tomados em consideração” (7 respostas), “Sou incentivado/a a participar em atividades propostas pelo Colégio” (10 respostas), “O/A Professor/a Titular/Diretor/a de Turma do(s)/a(s) meu(s)/minha(s) filho(s)/a(s) faz uma boa ligação à Família” (9 respostas) e “Os espaços do Colégio garantem o conforto do(s)/a(s) meu(s)/minha(s) filho(s)/a(s)” (9 respostas).	Há um domínio claro de concordância total em quase todas as afirmações. A única afirmação com uma negação é a de “Os espaços do Colégio garantem o conforto do(s)/a(s) meu(s)/minha(s) filho(s)/a(s)”. Nas afirmações relacionadas com o conforto do espaço e a resolução das situações de indisciplina há uma distribuição maior entre as possibilidades de concordância, concordância parcial ou discordância parcial.
	V – Sucesso e resultados educativos	A maioria concorda (86,5%) que a participação dos seus educandos na organização e gestão do processo de aprendizagem tem resultados positivos. Desses 34,3% concordam totalmente. No entanto, houve Encarregados de Educação que mostraram uma concordância parcial (9% concordam um pouco e 4,5% discordam um pouco).  “Os hábitos de trabalho” são a única competência com respostas distribuídas entre o discordo (1 resposta), discordo um pouco (2 respostas), não concordo nem discordo (2 pessoas) e concordo um pouco (6 respostas). Um Encarregado de Educação considera que a resolução de problemas não é trabalhada.	A maioria anui (92,6%) que a participação dos seus educandos na organização e gestão do processo de aprendizagem tem resultados positivos. No entanto, houve Encarregados de Educação que mostraram uma concordância parcial (4,4% concordam um pouco). Um EE discorda e outro optou pela isenção de opinião.  Nenhum EE referiu que as competências não são trabalhadas. Na resolução de problemas, um EE optou pela isenção de opinião, não concordou nem discordou. Contudo, no geral, as respostas expressam uma concordância muito positiva, com a opinião geral de concordância absoluta, exceto na resolução de problemas, com um

	<p>Contudo, no geral, as respostas expressam uma concordância muito positiva.</p> <p>A maioria evidencia que o Colégio valoriza a aprendizagem pelos alunos de valores humanos fundamentais à vida em sociedade (97%). Ninguém respondeu negativamente a esta resposta, pelo que as restantes dizem respeito ao “não sei” (3%).</p> <p>A maioria expressa que os seus filhos têm sucesso escolar (97%). Unicamente dois Encarregados de Educação expressaram que os seus filhos não apresentam sucesso escolar (3%).</p> <p>A satisfação dos EE relativamente aos resultados alcançados pelos seus filhos está abaixo da referente à apresentação de sucesso escolar. Alguns EE dizem-se insatisfeitos com os resultados alcançados pelos seus filhos (11,9%). 92, 5% considera que o Colégio se tem esforçado para garantir o melhor desempenho dos seus filhos. Os restantes opõem-se (7,5%).</p>	<p>empate no concordo e concordo totalmente (com 33 respostas em cada).</p> <p>Todos os EE declaram que o Colégio valoriza a aprendizagem pelos alunos de valores humanos fundamentais à vida em sociedade.</p> <p>Todos os EE afirmaram que os seus filhos têm sucesso escolar</p> <p>Todos manifestaram também estar satisfeitos com os resultados alcançados pelos seus filhos e pelos esforços mobilizados pelo Colégio para garantir o melhor desempenho aos alunos.</p>
VI – Apreciação global	<p>A maioria dos EE acha que a Direção deveria mudar algo para melhorar a qualidade do serviço prestado (83,6%). Oito referem que nada tem de ser mudado (11,9%) e três sugerem manter a qualidade (4,5%).</p>	<p>Mais de metade dos EE considera que não é preciso mudar algo para a melhoria da qualidade do serviço prestado (54,4%). Há alguns EE que consideram que a Direção deve mudar alguma coisa para a melhoria da qualidade do serviço prestado (45,6%).</p>
	<p>Seis EE referiram que o trabalho desenvolvido pelo Colégio não corresponde às suas expectativas (9%). Há um número expressivo de EE cujas expectativas do serviço prestado correspondem às suas expectativas (91%).</p>	<p>Todos os EE manifestaram correspondência entre as suas expectativas e o serviço prestado pelo Colégio. Houve inclusive 12 EE que focaram a superação das suas expectativas (17,6%) (esta alternativa de resposta foi introduzida no segundo questionário). Nenhum EE indicou que as suas expectativas estivessem aquém do trabalho desenvolvido.</p>
	<p>(esta pergunta não existia neste questionário)</p>	<p>A maioria pretende manter os seus filhos a estudar no Colégio (97,1%). Os que responderam negativamente mencionarem aspetos de conveniência funcional (2,9%): mudança de residência e maior convívio com alunos mais velhos antes de ausência para o estrangeiro.</p>
	<p>Há Encarregados de Educação satisfeitos com o serviço prestado. No entanto, um(a) Encarregado(a) de Educação mostra-se insatisfeito(a) com a seleção do nível 3. Ninguém indicou os níveis 0, 1, 2 e 4. Há também uma satisfação satisfatória, pois um(a) Encarregado de Educação indicou o nível 5 e dois o nível 6, correspondente a 4,5% da amostra. A satisfação geral situa-se sobretudo no intervalo de 7 a 9 (83,7%), com relevo no nível 9 (29,9%). Só sete</p>	<p>Os EE estão largamente satisfeitos com o serviço prestado. A satisfação geral situa-se sobretudo no intervalo de 8 a 10 (94,1%), com forte expressão no nível 9 (38,2%) e 10 (32,4%). Os restantes responderam de forma equitativa no nível 6 e 7 (2,9% em cada nível). Média = 8,9</p>

	Encarregados de Educação atribuíram o nível máximo de satisfação para com o serviço prestado pelo Colégio (10,4%). Média = 8,1	
	(esta pergunta não existia neste questionário)	Mais de metade da amostra, indicou que recomendaria vivamente (nível 10) o Colégio Verde Água (52,9%), para estudar. Também se denota uma expressão significativa no nível 9 e 8 (26,5% e 16,2%, respetivamente). Os outros sujeitos optaram (4,5%), cada um deles, por um nível diferente (5, 6 e 7). Média = 9,2
	Dos EE que responderam ter filhos a estudar noutros estabelecimentos de ensino (26,9%), apenas um disse que não nota diferenças entre uma escola e a outra (6,25%), treze responderam que há diferenças (81,25%), destacando o trabalho realizado no Colégio, e dois manifestaram não ser comparável (12,5%).	Há EE que tem filhos a estudar noutro estabelecimento de ensino (27,9%). Desses EE, 78,9% considera que há diferenças entre o Colégio Verde Água e o outro estabelecimento de ensino, outros não têm a certeza (10,5%) e há quem não identifique diferenças (10,5%). Dos que identificaram diferenças, apenas uma opinião refere que há maior proximidade no contacto com a professora titular na outra escola, os outros pronunciam diferenças positivas existentes no Colégio.
	19 EE dizem que a relação entre o serviço prestado pelo Colégio e os valores cobrados é inadequada (28,4%). Razões: relação preço-qualidade superior ao serviço prestado (13 excertos); comparação com a concorrência (3 excertos); desadequado à localização geográfica (2 excertos); aumento das anuidades entre ciclos; e dedução das prestações durante a pandemia, ainda que com desconto (1 excerto).	7 EE dizem que a relação entre o serviço prestado pelo Colégio e os valores cobrados é inadequada (10,3%). Razões: relação preço-qualidade superior ao serviço prestado (2 excertos); regalias para alunos internos (2 excertos); comparação com a concorrência (2 excertos); e diferença das anuidades entre ciclos (1 excerto).
Pontos fortes	Alguns dos encarregados de educação manifestaram valorizar e reconhecer o trabalho desenvolvido, estar agradados com o desempenho profissional docente, com a alimentação e o ambiente escolar. Não obstante, a oferta educativa e o processo de ensino-aprendizagem foi a categoria que mereceu uma expressão superior. Também foram destacados os resultados educativos e a diferenciação pedagógica e inclusão.	Os EE continuam a valorizar muito a oferta educativa e o processo de ensino-aprendizagem. De seguida, reconheceram a notoriedade do Colégio e de todo o trabalho desenvolvido. Os resultados educativos e a diferenciação pedagógica também são muito apreciados. Com menor expressão, apresentaram o ambiente escolar e a relação escola-família, esta última surge pela primeira vez como um aspeto positivo; a relação pedagógica cooperativa; a alimentação; o desempenho docente e a manutenção de foco na melhoria contínua.
Propostas de mudança/melhoria	As propostas apresentadas, pela ordem de maior frequência das transcrições, são: comunicação organizacional mais eficaz e próxima (18 excertos); interação entre todos os agentes educativos e aperfeiçoamento da relação escola-família (12 excertos); melhoramento das	As propostas apresentadas, pela ordem de maior frequência das transcrições, são: comunicação organizacional mais eficaz e próxima (10 excertos); melhoria da oferta educativa e do processo de ensino-aprendizagem (7 excertos); prevenção

		<p>infraestruturas e espaços (8 excertos); implementação de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão (6 excertos); maior variedade alimentar e melhoria do funcionamento do refeitório (5 excertos); maior opção de academias (4 excertos); prevenção e combate à indisciplina (4 excertos); aquisição e melhoria de equipamentos informáticos na escola (3 excertos); mais atividades de escola (2 excertos); educação mais digital (2 excertos); abolição de penalizações por incumprimento do Regulamento Interno (2 excertos); mudança da Direção (2 excertos); identidade idêntica à do Jardim de Infância Verde Água (1 excerto); abertura do ensino secundário (1 excerto); e, por último, corpo docente formado em Movimento da Escola Moderna (1 excerto).</p>	<p>e combate à indisciplina (6 excertos); melhoria e criação de espaços (6 excertos); manutenção da melhoria contínua (4 excertos); mais opções de academias e de oferta nas interrupções letivas (3 excertos); envolvimento dos alunos e das famílias na organização e gestão escolar (3 excertos); alimentação mais variada (3 excertos); parcerias extraescola (3 excertos); Direção mais próxima (2 excertos); captação e fidelização de clientes (2 excertos); provisão de recursos materiais (2 excertos); formação da equipa não docente (2 excertos); voluntariado (1 excerto) e abertura do ensino secundário (1 excerto).</p>
	Problemas/ Dificuldades	<p>As divergências com a Direção, a ineficácia do processo de ensino-aprendizagem; a parca e tardia comunicação sobre o desempenho escolar de alunos com dificuldades de aprendizagem aos pais, a incapacitação do corpo docente e os efeitos do Ensino a Distância foram algumas das fragilidades apresentadas pelos Encarregados de Educação, embora com uma expressão pouco significativa (menos de seis transcrições em cada uma das categorias).</p>	<p>As dificuldades diminuíram e apresentam uma manifestação menor em cada categoria. Uma delas persiste, embora tenha sido assinalada apenas por um(a) Encarregado(a) de Educação, é a da comunicação realizada através da plataforma, não se revela fácil e imediata, também tem a opinião de que as atividades que envolvam as famílias/visitas de estudo devem ser comunicadas com uma maior antecedência a favor de uma melhor organização de todos. O serviço foi considerado dispendioso, apesar de ser caracterizado bom, e a farda, comparando-a com o valor cobrado por outras escolas que usam fardamento do mesmo fornecedor (1 excerto, respetivamente). Por último, com uma opinião em cada categoria, apresenta-se a dificuldade de acompanhamento escolar em casa, fruto do envio tardio dos conteúdos trabalhados mensalmente, e a existência do calendário semestral que não permite conciliar férias com irmãos a frequentar outras escolas com três períodos letivos.</p>

Sujeitos	Rubrica	1.º Questionário	2.º Questionário
Docentes	I – Caracterização da Amostra	<p>A maioria dos docentes não tem formação em MEM (68,2%), modelo pedagógico inspirador e praticado no Colégio. Das quinze respostas apresentadas sobre a falta de formação (31,8%), oito considera que essa falta afeta o desenvolvimento do seu trabalho profissional (53,3%).</p>	<p>Cerca da metade de amostra tem, atualmente, formação em MEM (54,2%). Dos onze docentes sem formação nesse modelo (45,8%), apenas dois consideram que a formação afeta o desenvolvimento do seu trabalho profissional. Oito mencionam que as leituras sobre o modelo e as formações internas</p>

			colmatam a ausência de formação. Um(a) indivíduo(a) refere que na gestão de conteúdos não nota que a falta dessa formação prejudique, mas na implementação de interdisciplinaridade seria uma mais-valia ter formação em MEM.
II - Conhecimento do Colégio: RI e Projeto Educativo	Os docentes conhecem melhor a missão do Projeto Educativo (86,4%) do que os princípios (81,8%). Apenas 68,2% conhece o Regulamento Interno. Ninguém respondeu desconhecer na totalidade ambos os documentos orientadores, o conhecimento dos demais é parcial.		O conhecimento dos aspetos relacionados com o Projeto Educativo decresceu ligeiramente. Todavia, os docentes continuam a conhecer melhor a missão do Projeto Educativo (79,2%) do que os princípios (75%). O conhecimento do Regulamento Interno aumentou (79,2%). Há alguém que desconhece a missão do Projeto Educativo, as demais respostas apresentam um desconhecimento parcial relativo aos documentos orientadores.
III – Relação com a Direção	Há uma apreciação muito positiva em quase todas as afirmações. As únicas que manifestam uma concordância relativa são: “A Direção aceita a participação dos encarregados de educação, alunos e equipa docente e não docente na vida escolar.”; “A Direção promove mudanças significativas para a melhoria da escola.”; e “A Direção informa e consulta os colaboradores com regularidade sobre os assuntos importantes da organização.” (no máximo 4 respostas no “concordo um pouco”, em cada uma das afirmações).		Na relação com a Direção, há uma forte expressão de concordância total em relação a todas as afirmações apresentadas, sendo revelador de uma relação profissional adequada. No entanto, é apresentada uma concordância relativa através da manifestação de um “concordo um pouco” nas seguintes afirmações: “As decisões da Direção contribuem para a estabilidade do meu trabalho.”; “A Direção promove mudanças significativas para a melhoria contínua da escola.”; “A Direção valoriza os contributos dos professores para o bom funcionamento do Colégio.”; e “A Direção informa e consulta os colaboradores com regularidade sobre os assuntos importantes da organização.” Esta resposta nestas afirmações não é expressiva, mas pode indiciar o princípio de algum mal-estar profissional. Deve ser alvo de reflexão interna.
IV – Relação com as lideranças intermédias	Parte das afirmações manifestam uma concordância relativa ou discordância, com pouca expressão. A afirmação que está mais repartida entre as opções de resposta possíveis é “A orientação e supervisão pedagógica das lideranças intermédias contribuem para a estabilidade do meu trabalho.” A maioria mostrou concordar totalmente.		Na relação com as lideranças, denota-se um relativo nível de discordância numa resposta em cada uma das afirmações seguintes “As lideranças intermédias dão orientações suficientes e claras para o desempenho das minhas funções.” e na “A orientação e supervisão pedagógica das lideranças intermédias contribuem para a estabilidade do meu trabalho.”. Nas outras afirmações, está patente principalmente uma concordância plena, que é representativa de uma relação positiva com as lideranças intermédias.

V – Condições de trabalho	<p>A afirmação “O número de funcionários não docentes é adequado para as atividades desenvolvidas no Colégio.” foi a que apresentou maior divergência de respostas e alguma discórdia.</p> <p>Outras afirmações com algum sinal de discórdia são: “Os materiais e equipamentos são adequados para as atividades desenvolvidas no Colégio.”; “Os pais têm manifestado uma postura agradável nos contactos estabelecidos comigo.”; “Os circuitos de comunicação e informação são eficazes.”; e “O Colégio promove a realização de formação adequada às necessidades.”</p> <p>Há um forte domínio da concordância total, exceto nas afirmações “O número de professores é suficiente para as atividades desenvolvidas no Colégio.”; “O número de funcionários não docentes é adequado para as atividades desenvolvidas no Colégio.”; e “Os materiais e equipamentos são adequados para as atividades desenvolvidas no Colégio.”.</p>	<p>Há algum sinal de discórdia, mas com parca expressão, nas seguintes afirmações: “O número de funcionários não docentes é adequado para as atividades desenvolvidas no Colégio.”; “O número de professores é suficiente para as atividades desenvolvidas no Colégio.”; “O Colégio promove a realização de formação adequada às necessidades.”; e “Os materiais e equipamentos são adequados para as atividades desenvolvidas no Colégio.”.</p> <p>A única afirmação com um maior teor negativo é “O número de funcionários não docentes é adequado para as atividades desenvolvidas no Colégio.”.</p> <p>No entanto, não tem mais de 4 respostas negativas.</p> <p>No geral, há um forte domínio da concordância total, exceto na afirmação “Os materiais e equipamentos são adequados para as atividades desenvolvidas no Colégio.”.</p>
VI – Motivação e valorização profissional	<p>Forte domínio do “concordo totalmente” nas afirmações apresentadas, com relevo na “gosto de trabalhar no Colégio”. A afirmação “Contribuo com a minha opinião/ propostas para a melhoria do Colégio.” apresenta um empate entre o “concordo” e o “concordo totalmente”.</p> <p>Na “Há momentos de reflexão conjunta em equipa sobre o trabalho desenvolvido para o melhorar” verifica-se um residual sinal de discórdia. É a única afirmação que apresenta discórdia.</p>	<p>Um(a) docente diz que não há momentos de reflexão conjunta em equipa sobre o trabalho desenvolvido para o melhorar.</p> <p>Nas restantes afirmações observa-se a predominância de concordância total, com especial destaque na “gosto de trabalhar do Colégio”.</p>
VII – Prestação do serviço educativo	<p>As afirmações com sinais de discórdia são: “Os Encarregados de Educação envolvem-se no processo ensino-aprendizagem dos seus educandos.”; “Os Encarregados de Educação participam em atividades organizadas pelo Colégio.”; “O Colégio resolve bem as situações de indisciplina.”; e “A articulação entre os professores e a Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva contribui para a mobilização atempada de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão nos alunos.”.</p> <p>Na afirmação “A comunicação realizada com as Famílias é eficaz e promotora de articulação entre pais, alunos e professores.” domina o “concordo”. Em todas as outras afirmações, com exceção das duas primeiras descritas acima com sinais de discórdia, contêm principalmente concordância total.</p>	<p>Nenhuma afirmação apresenta sinais de discórdia. No entanto, a concordância total é menor nas afirmações “Os Encarregados de Educação envolvem-se no processo ensino-aprendizagem dos seus educandos.” e “Os Encarregados de Educação participam em atividades organizadas pelo Colégio.”. Nestas houve uma maior concordância relativa, embora com maior destaque no “concordo”.</p>
VIII – Resultados Educativos	<p>Todos declaram que o Colégio contribui para o seu desenvolvimento profissional.</p>	

	<p>Nas competências “hábitos de trabalho” e “resolução de problemas” foi indicada uma concordância relativa, em cada uma delas. Nas restantes competências, é unânime o trabalho das outras competências.</p>	<p>Todos os docentes indicaram que são trabalhadas competências fundamentais para a aprendizagem dos alunos, com domínio de concordância total na “criatividade”. Há a indicação principalmente de concordância total nas restantes, ninguém apresenta uma concordância relativa ou desacordo.</p>
	<p>A maioria referiu que o Colégio valoriza a aprendizagem pelos alunos de valores fundamentais à vida em sociedade (95,5%). Os demais desconhecem se isso acontece.</p>	<p>Todos responderam que o Colégio valoriza a aprendizagem pelos alunos de valores fundamentais à vida em sociedade.</p>
	<p>A maioria está satisfeita com os resultados apresentados pelos seus alunos (88,1%). A satisfação parcial foi enunciada pelos outros, bem como as seguintes melhorias: na “forma de trabalhar”, “nos circuitos de comunicação” e “noutros aspetos a melhorar”.</p>	<p>A maioria está satisfeita com os resultados apresentados pelos seus alunos (83,3%). Três docentes (12,5%) referem estar parcialmente satisfeitos, porque houve alunos “que tomaram uma atitude mais passiva”, “só está uma vez por semana com os alunos” e com mais empenho dos alunos podem-se melhorar os resultados.</p> <p>Há a indicação de uma insatisfação com os resultados porque “há sempre espaço para melhorar”.</p>
	<p>Todos consideram que o Colégio se tem esforçado para garantir o melhor desempenho de todos os alunos.</p>	
IX – Apreciação global	<p>Cerca de metade dos inquiridos respondeu que não é necessário mudar para a melhoria da qualidade do serviço prestado (54,5%)</p>	<p>Cerca de metade dos inquiridos respondeu que há aspetos que devem mudar no Colégio para a melhoria da qualidade do serviço prestado (54,2%).</p>
	<p>Um(a) docente (4,5%) diz que o trabalho desenvolvido pelo Colégio não corresponde às suas expectativas.</p> <p>Razão: forma como se geriu um conflito.</p> <p>Os outros manifestam que as suas expectativas estão a ser correspondidas (95,5%).</p>	<p>Da maioria que respondeu que o que vivencia diariamente no Colégio corresponde às suas expectativas (95,8%), cerca de um terço afirma que até supera as suas expectativas (25%), enfatizando o ambiente laboral colaborativo e profissional, os resultados educativos e a felicidade no trabalho.</p> <p>Há um(a) docente cujas expectativas não correspondem ao que vivencia, devido ao comportamento/ atitudes incorretas dos alunos.</p>
	<p>A equipa docente expressa uma satisfação significativa com o Colégio Verde Água – Ensino Básico, visto que 91% das respostas estão distribuídas entre o nível 9 e 10, de forma igual (45,5% em cada um desses níveis). Dois professores selecionaram o nível 7, o que ilustra uma satisfação circunscrita.</p> <p>Média = 9,3</p>	<p>A equipa docente expressa uma satisfação significativa, dado que os níveis se distribuem unicamente entre o 8, 9 e 10, com especial relevo no 10 (58,3%).</p> <p>Média = 9,5</p>
	<p>(esta pergunta não existia neste questionário)</p>	<p>Parte da amostra, indicou que recomendaria vivamente (nível 10) o Colégio Verde Água para trabalhar e estudar (91,7%).</p> <p>Média para trabalhar = 9,87</p> <p>Média para estudar = 9,91</p>

	Pontos fortes	Por ordem de maior frequência: oferta educativa e processo de ensino e aprendizagem (13 excertos); relação laboral colaborativa/ desempenho e desenvolvimento profissional (9 excertos); resultados educativos (7 excertos); ambiente escolar saudável e desafiador (6 excertos); satisfação profissional (4 excertos); equidade e inclusão (3 excertos); foco na melhoria contínua (3 excertos); organização e gestão escolar próxima (1 excerto); e a alimentação (1 excerto).	Por ordem de maior frequência: oferta educativa e processo de ensino-aprendizagem (14 excertos); equidade e inclusão (8 excertos); desempenho profissional e relação laboral (3 excertos); resultados educativos (5 excertos); e a relação escola-família (1 excerto).
	Propostas de mudança/melhoria	Na sua opinião, deve mudar algo no Colégio para a melhoria da qualidade do serviço prestado, especificamente, maior divulgação do projeto; organização e provisão de recursos humanos não-docentes e docentes; alocação e provisão de recursos materiais e infraestruturas (sala multimédia com equipamentos inovadores, pavilhão desportivo, biblioteca mais apetrechada, auditório, infraestruturas no recreio e um computador permanente por sala base); continuidade do desenvolvimento profissional; eficácia na comunicação organizacional (mais aberta e atempada); intensificação do envolvimento parental nas atividades de escola e no processo de ensino-aprendizagem; consolidação do Projeto Educativo; componente letiva das áreas teóricas/nucleares no período da manhã, deixando para a tarde as áreas curriculares mais práticas; e prevenção da indisciplina com a promoção de comportamento assertivos.	O que deve mudar para a melhoria da qualidade do serviço prestado é, fundamentalmente, a alocação e provisão de recursos materiais e infraestruturas, como por exemplo mais meios informáticos, uma sala de TIC, um pavilhão gimnodesportivo, uma sala de convívio para os alunos de 2.º e 3.º ciclos e um campo de jogos mais apelativo. A organização e alocação de recursos humanos também foi assinalada no sentido de haver maior apoio da equipa não docente em sala de aula, de forma a conhecerem e implementarem dinâmicas de trabalho nos contextos em que atuam, mais recursos humanos no Tempo de Estudo Autónomo e reforçar a EMAEI, para um ensino ainda mais personalizado aos alunos com especificidades, e aliviar o trabalho dos professores titulares. Dando menor relevo, sugeriu-se a redução do número de alunos por turma, a consolidação do projeto educativo, a intensificação do envolvimento parental, a regulação eficaz do comportamento dos alunos, uma maior articulação curricular e a redução do desgaste profissional (1 excerto, em cada uma das categorias).
	Problemas/Dificuldades	Os docentes apresentaram como dificuldades o desconhecimento do valor do projeto educativo da parte dos encarregados de educação e da comunidade envolvente; a escassa captação e fidelização de clientes que abandonam o projeto, fundamentalmente na transição de ciclos; a implementação do modelo pedagógico de forma coesa em todos os níveis de ensino e adequada devido à ausência de formação docente em Movimento da Escola Moderna; a falta de espaços e a desadequação dos espaços exteriores aos alunos mais velhos. Apresentaram ainda residualmente a gestão de conflitos internos existentes, não só entre a equipa, também com pais; a organização e alocação de recursos humanos; reduzido envolvimento parental;	O problema mais evidenciado é o desconhecimento do Colégio e do valor do projeto educativo na comunidade envolvente e, no caso do último, também da parte de alguns encarregados de educação, que não conhecem plenamente o trabalho desenvolvido. De seguida, realça-se na organização e alocação de recursos humanos a falta de elementos na equipa não docente, a existência de um número significativo de professores a tempo parcial, as qualificações não adequadas ao modelo nos recursos contratados e a contratar e a saída de elementos na equipa; na alocação e provisão de recursos materiais aponta-se as infraestruturas interiores

		a inexistência de transporte escolar; a indisciplina; e a gestão do recreio.	e exteriores insuficientes e a falta de meios tecnológicos. Assinalaram superficialmente externalidades, tais como: a oscilação do mercado; a boa oferta educativa da concorrência; e a pouca flexibilidade da autarquia para o estabelecimento de parcerias e projetos. Com idêntica expressão, retrataram obstáculos na captação e fidelização de clientes; nas condições salariais; na comunicação organizacional; no tempo para o trabalho colaborativo; e na relação escola-família.
	Razões para abandonar o Colégio	Foram apontados os conflitos laborais (6 excertos), a desvalorização profissional (4 excertos), insatisfação salarial (3 excertos), a carga laboral (2 excertos), a incompatibilidade profissional (2 excertos), a ausência de progressão na carreira (1 excerto), entre outros aspetos. Também foi referido, por alguns docentes, que, de momento, nada os fará abandonar o Colégio (4 excertos).	Destacaram-se novamente os conflitos laborais (8 excertos), a incompatibilidade profissional (7 excertos) e a desvalorização profissional (6 excertos). Com menor incidência, a carga laboral, a ausência de progressão na carreira, a insatisfação salarial e outros aspetos.

Sujeitos	Rubrica	1.º Questionário	2.º Questionário
Funcionários não docentes	I - Conhecimento do Colégio: RI e Projeto Educativo	Alguns manifestaram desconhecer (10%) ou conhecer pouco (10%) a missão e os princípios do Projeto Educativo. Todavia, a maioria mostrou conhecer esses tópicos do Projeto Educativo. Todos são conhecedores das regras de funcionamento do Colégio que se relacionam diretamente com o seu trabalho.	Todos manifestaram conhecer a missão do Projeto Educativo e as regras de funcionamento que se relacionam diretamente com o seu trabalho. A maioria conhece os princípios do Projeto Educativo, no entanto, alguns funcionários indicaram um conhecimento parcial (14,3%).
	II – Relação com as lideranças	Há afirmações com uma avaliação negativa, apesar de ser pouco expressiva (10 % no máximo): “A Direção e a Coordenação são disponíveis e de fácil contacto pelos funcionários não docentes.”; “A Direção e a Coordenação valorizam os contributos dos funcionários não docentes para o bom funcionamento do Colégio.”; “A Direção e a Coordenação informam e consultam os colaboradores com regularidade sobre os assuntos importantes da organização.”; e “A Coordenação da equipa não docente gere bem os conflitos.”. No geral, transmitiram uma concordância total.	Forte expressão de concordância total e nenhum sinal de discórdia. Há apenas um sinal de concordância relativa na afirmação “A Direção e a Coordenação valorizam os contributos dos funcionários não docentes para o bom funcionamento do Colégio”.
	III – Condições de trabalho	Observa-se um residual descontentamento com o horário de trabalho (20%), a promoção da parte do Colégio de formação adequada às necessidades (20%), o conforto e asseio do espaço de trabalho (10%) e a relação da equipa (10%). Em relação ao respeito e acolhimento no Colégio para com o próprio e à adequação dos materiais/equipamentos para as	Um(a) funcionário(a) manifestou discordar um pouco quanto à satisfação com o horário de trabalho e os outros maioritariamente concordam, apenas dois concordam totalmente. Há uma singela manifestação de algum desconforto com a indicação de algumas respostas no “concordo um pouco” (3 no máximo) nas seguintes

	atividades desenvolvidas, há um nível de concordância significativo. A única afirmação que manifesta uma maior divergência é a que refere que o número de funcionários não docentes é adequado para as atividades desenvolvidas no Colégio, uma vez que metade apresenta concordância a outra metade manifesta algum tipo de discórdia.	afirmações: “O número de funcionários não docentes é adequado para as atividades desenvolvidas no Colégio.”; “Há a preocupação com o meu bem-estar no trabalho.”; “Há uma boa relação na minha equipa.”; e “O Colégio promove a realização de formação adequada às necessidades.”.
IV – Motivação e valorização profissional	Em todas as afirmações, é apresentado um discordo totalmente, exceto no “gosto de trabalhar no Colégio”. É também apresentada uma resposta de concordância relativa em cada uma das seguintes afirmações: “Sinto-me motivado/a para participar em projetos de mudança/melhoria do Colégio”; “Há momentos de reflexão conjunta em equipa sobre o trabalho desenvolvido para o melhorar”; “Os alunos reconhecem a autoridade dos funcionários não docentes”; e “Os esforços da minha equipa são reconhecidos e elogiados”; e “Gosto de trabalhar no Colégio”.	Está patente que todos se sentem plenamente ligados emocionalmente ao Colégio e que gostam de trabalhar no Colégio. Não há nenhuma afirmação com uma avaliação negativa, a única que tem uma concordância parcial numa resposta é a “Contribuo com a minha opinião/propostas para a melhoria do Colégio”. Todas as outras têm ênfase no concordo totalmente.
V – Resultados educativos	Um(a) funcionário(a) diz que o Colégio não contribui para o seu desenvolvimento profissional (10%). Nas outras afirmações, também é assinalado um concordo um pouco, em cada uma delas.	Há uma forte expressão de concordância total em todas as afirmações. Ninguém discordou.
VI – Apreciação global	40% dos funcionários não docentes afirma que devem existir mudanças no Colégio para a melhoria da qualidade do serviço prestado.	Um(a) funcionário(a) afirmou que devem existir mudanças no Colégio para a melhoria da qualidade do serviço prestado (14, 3%).
	Foi amplamente transmitido que as expectativas em relação ao Colégio correspondem ao que vivencia. (Este questionário não permitia aferir a superação das expectativas, essa possibilidade foi acrescentada no 2.º questionário).	Todos os funcionários transmitiram que o vivenciado no Colégio corresponde às suas expectativas, um(a) funcionário(a) considera até que supera as suas expectativas. Isso deve-se, segundo a sua transcrição, à aprendizagem diária e colaborativa e à satisfação laboral.
	Na equipa não docente, metade dos inquiridos indicou estar totalmente satisfeita com o Colégio Verde Água – Ensino Básico e Academias. Dois manifestaram o nível 9 e os restantes três selecionaram, cada um deles, o nível 5, o nível 7 e o nível 8. Há, portanto, um(a) funcionário que declara uma satisfação relativa. Média = 8,8	A equipa não docente está muito satisfeita com o Colégio Verde Água – Ensino Básico e Academias. Dois funcionários selecionaram o nível 9 (28,6%) e cinco o nível 10 (71,4%). Média = 9,7
	(esta pergunta não existia neste questionário)	Todos recomendariam totalmente (nível 10) o Colégio Verde Água – Ensino Básico e Academias tanto para trabalhar como estudar.
Pontos fortes	Os funcionários não docentes valorizaram sobretudo a identidade e cultura escolar, com especial destaque para os princípios consagrados tanto no Projeto Educativo como no quotidiano escolar, entre os quais o respeito, a compreensão, a cooperação, a entajuda e o espaço para ser único, sem	O maior enfoque é na oferta educativa e processo de ensino-aprendizagem, seguindo-se o ambiente laboral e a satisfação profissional.

		ser único, inspirado no mote anual “Sou único, mas não sou o único”; a satisfação e o reconhecimento profissional; e o serviço personalizado e especializado. Os resultados educativos, a inovação e o ambiente e espaço laboral também são fortalezas na ótica desta equipa.	
	Propostas de mudança/ melhoria	Propõem a provisão de mais recursos humanos, a criação de mais espaços para alunos acima do 1.º ciclo e de uma oficina de artes, o aumento salarial e mais exigência, possivelmente na organização e gestão desta equipa em particular.	Criação de uma oficina de Artes com um funcionamento permanente para a realização de projetos de escola e pessoais.
	Problemas/ Dificuldades	Manifestados na análise dos gráficos e enunciados acima.	Manifestados na análise dos gráficos e enunciados acima.

Sujeitos	Rubrica	1.º Questionário	2.º Questionário
Coordenadoras Administrativas	I - Conhecimento do Colégio: RI e Projeto Educativo	Conhece a missão e os princípios do Projeto Educativo e está a par das regras de funcionamento do Colégio que se relacionam diretamente com o seu trabalho.	Conhece a missão e os princípios do Projeto Educativo e está a par das regras de funcionamento do Colégio que se relacionam diretamente com o seu trabalho.
	II – Relação com as lideranças	Manifestou concordar com todas as afirmações relativamente às lideranças. No entanto, não apresentou integralmente uma concordância total, concordando apenas, nas seguintes afirmações: “As atitudes e comportamento da Direção assentam no respeito e na confiança mútua”; “As decisões da Direção contribuem para a estabilidade do meu trabalho”; “A Direção informa e consulta os colaboradores com regularidade sobre os assuntos importantes da organização”; e “A Direção incentiva processos de mudança e inovação no Colégio”.	É notória uma manifestação total de concordância em praticamente todos os descritores. No descritor “A direção dá orientações suficientes e claras para o desempenho das minhas funções”, a inquirida concordou apenas, o que pode indiciar algum desconforto.
	III – Condições de trabalho	Transmitiu concordância parcial quanto ao número de funcionários não docentes ser adequado para as atividades desenvolvidas no Colégio. Está satisfeita com as suas condições, sendo notória uma satisfação plena com o horário de trabalho, a resolução de situações de indisciplina entre alunos e funcionários não docentes, a adequação de materiais e equipamentos para as atividades desenvolvidas, o conforto e higiene do seu espaço laboral, o ambiente escolar e a promoção de formação adequada às necessidades.	Considera o número de funcionários não docentes desadequado para as atividades desenvolvidas no Colégio. No geral, está plenamente satisfeita com as suas condições. É notória uma concordância satisfatória na adequação de materiais e equipamentos para as atividades desenvolvidas, na postura agradável dos pais nos contactos estabelecidos consigo e na promoção de formação adequada às necessidades. Nos outros descritores, anui totalmente.
	IV – Motivação e valorização profissional	Demonstrou concordância em aspetos como o reconhecimento e valorização do seu trabalho, a motivação para participar em projetos de mudança/melhoria, os esforços da sua equipa serem reconhecidos e valorizados e em gostar de trabalhar no Colégio. Valorizou integralmente o seu papel no envolvimento no cumprimento dos objetivos/ missão do Colégio, a	Com uma apreciação máxima, referiu que se sente envolvida no cumprimento dos objetivos/ missão do projeto educativo do colégio, se sente motivada para participar em projetos de mudança/ melhoria no Colégio, que há momentos de reflexão conjunta em equipa sobre o trabalho desenvolvido, que os esforços da sua equipa são

	apresentação da sua opinião/ propostas para a melhoria do Colégio e os momentos de reflexão conjunta em equipa sobre o trabalho desenvolvido para o melhorar.	reconhecidos e elogiados, que se sente emocionalmente ligada ao Colégio e que gosta de trabalhar nele. Contudo, evidência apenas concordância regular no reconhecimento e valorização do seu trabalho pela comunidade escolar e na apresentação de opinião/propostas para a melhoria do Colégio.
V – Resultados educativos	De acordo com a inquirida, o Colégio contribui para o seu desenvolvimento profissional. Mas, de forma mais integral, preocupa-se em desenvolver nos alunos regras básicas de boas maneiras e de convivência social e projetos/ atividades que contribuem para o desenvolvimento dos alunos.	Concordou absolutamente que o Colégio contribui para o seu desenvolvimento profissional, preocupa-se em desenvolver nos alunos regras básicas de boas maneiras e de convivência social e projetos/ atividades que contribuem para o desenvolvimento dos alunos.
	Na opinião de ambas, o Colégio valoriza a aprendizagem pelos alunos de valores fundamentais à vida em sociedade.	
VI – Apreciação global	Considera que deveria “melhorar o espaço do recreio e do 3º ciclo” para a melhoria da qualidade do serviço prestado.	Indicou que devem ser contratados mais auxiliares de ação educativa para a melhoria da qualidade do serviço prestado.
	(esta pergunta não existia neste questionário)	Atribuiu o nível máximo na recomendação deste estabelecimento de ensino tanto para trabalhar como para estudar.
	As suas expectativas correspondem ao que vivencia diariamente.	O que vivencia diariamente supera as suas expectativas porque “todos os dias temos desafios novos, surgem ideias que são para ontem”.
	Elegeu o nível 8 para representar a sua satisfação para com o Colégio Verde Água. Não justificou porque não entendeu a pergunta.	O seu nível de satisfação é total, pois escolheu o nível 10.
Pontos fortes	Valorizou os resultados educativos: “O Saber ser e fomentar a criatividade e espírito crítico dos alunos.”	Enalteceu os resultados educativos, a inovação e o envolvimento dos profissionais.
Propostas de mudança/ melhoria	As suas propostas relacionam-se com a melhoria das infraestruturas: melhoramento do recreio e o espaço do 3.º ciclo; a existência de um refeitório de um espaço exterior para colaboradores.	A única proposta diz respeito aos recursos humanos, designadamente, a contratação de mais funcionários docentes.
Problemas/ Dificuldades	Registou a insuficiência de espaços.	Aludiu-se à localização geográfica do Colégio, que é numa aldeia sem grande visibilidade, e ao desconhecimento do projeto educativo e do trabalho desenvolvido da parte dos pais.